



Spadel

JAARVERSLAG 2013

Voor alle
dagelijkse
hydratatie-
momenten



WATTWILLER

Carola

BRECON
CARREG

Inhoudstafel

4	Kerncijfers	
6	Voorwoord	
8	Voornaamste feiten 2013	
10	Uitvoerend Comité	
11	Spadel in het kort	
13	Onze merken	
16	People @ Spadel	
18	Industriële activiteiten	
19	Marktactiviteiten	
	België en Groot Hertogdom Luxemburg	20
	Nederland	22
	Frankrijk.....	24
	Verenigd Koninkrijk	26
	Andere markten.....	28
29	Thermalisme en gezondheid	
30	Financieel jaarverslag	
	Corporate Governance verklaring.....	31
	Administratie en Directie van de Groep Spadel in 2013	42
	Jaarverslag van de Raad van Bestuur over het boekjaar 2013	44
	Algemene inlichtingen.....	51
	Geconsolideerde balans	52
	Geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.....	54
	Mutatietabel van het geconsolideerd eigen vermogen	56
	Geconsolideerd kasstroomoverzicht.....	57
	Toelichting op de geconsolideerde rekeningen.....	58
	1. Samenvatting van de belangrijkste waarderingsregels	58
	2. Kapitaalbeheer	64
	3. Beheer van de financiële risico's.....	65
	4. Belangrijkste boekhoudkundige schattingen en beoordelingen	67
	5. Sectoriële informatie	68
6.	Lijst van de dochterondernemingen en de deelnemingen volgens vermogensmutatiemethode	70
7.	Immateriële activa	72
8.	Materiële vaste activa	73
9.	Handelsvorderingen en overige vorderingen	74
10.	Voorraden	75
11.	Financiële activa	76
12.	Liquide middelen.....	76
13.	Kapitaal.....	76
14.	Geconsolideerde reserves	77
15.	Financiële schulden.....	77
16.	Schulden ten gevolge van personeelsbeloningen	78
17.	Uitgestelde belastingschulden	83
18.	Handelsschulden	85
19.	Overige schulden.....	85
20.	Voorzieningen.....	85
21.	Personeelskosten.....	86
22.	Andere bedrijfsinkomsten/(kosten)	87
23.	Financiële opbrengsten	88
24.	Financiële lasten.....	88
25.	Belastingen	88
26.	Latente activa en passiva	89
27.	Rechten en verplichtingen	89
28.	Inlichtingen met betrekking tot verbonden partijen	89
29.	Gebeurtenissen na de verslagperiode	90
30.	Resultaat per aandeel.....	90
31.	Dividend per aandeel	90
32.	Bezoldiging van de Commissaris en de verbonden partijen	90
91	Verkorte jaarrekening	
94	Verklaring van de verantwoordelijke personen	
95	Verslag van de Commissaris	
96	Contacten	

↑ Omzet
210,4^{mio €} (+6,1%)

EBIT
17,3^{mio €} ↑ (+33,5%)

↑ EBITDA
30,0^{mio €} (+19,8%)

Winst
11,8^{mio €} ↑ (+32%)



Totaal volume van
526,6^{mio liter}



743
medewerkers

5 productie-eenheden
in Europa

Industriële
investerings voor
6,9^{mio €}

Marktleider van
natuurlijk mineraalwater
in de Benelux

Regionale leider
in de Elzas en Wales

Spadel in de Top 10
van duurzame
ondernemingen
(European Business
Awards)

Kerncijfers

Groep Spadel (miljoen EUR)	2009	2010	2011	2012	2013 ¹
Omzet	199,2	196,5	196,9	198,2	210,4
EBITDA	32,4	28,9	23,9	24,9	30,0
Operationeel resultaat	18,8	16,3	12,3	12,8	17,3
Financiële opbrengsten	1,7	1,1	0,9	1,0	0,6
Financiële lasten	-0,7	-0,7	-0,6	-0,5	-0,9
Winst (verlies) voor belastingen	19,8	16,6	12,7	13,3	17,1
Belastingen en uitgestelde belastingen	-5,1	-3,9	-4,0	-4,3	-5,3
Nettowinst (verlies), groepsaandeel	14,7	12,8	8,7	8,9	11,8
Balanstotaal	234,7	190,8	201,4	199,7	224,6
Eigen vermogen	138,5	89,1	93,7	99,4	105,5
Vaste activa	96,6	97,3	96,4	92,0	99,1
Geconsolideerde gegevens per aandeel²					
Operationele winst (verlies)	4,54	3,92	2,97	3,08	4,16
Nettowinst (verlies) groepsaandeel	3,54	3,08	2,10	2,16	2,84
Brutodividend	1,00	1,00	0,80	0,84	1,00
Nettodividend	0,75	0,75	0,60	0,63	0,75
Beurskoers					
Slotkoers	54,00	55,99	53,65	71,49	69,25
Maximum	75,45	62,89	59,99	71,49	74,75
Minimum	50,00	51,00	55,00	54,61	60,40
Aantal aandelen ³	4.150.350	4.150.350	4.150.350	4.150.350	4.150.350
Aantal aandelen per autocontrole	4.150.350	4.150.350	4.150.350	4.150.350	4.150.350

¹ De cijfers van voor 2013 zijn niet herwerkt volgens de norm IAS 19 herzien vanaf 1 januari 2013.

² Herberekende gegevens op basis van de in omloop zijnde aandelen (buiten eigen aandelen).

³ Genoteerd op EURONEXT BRUSSELS (Code ISIN: BE 0003798155).

Deze prestatie beantwoordt ten volle aan onze ambitie om een continue rendabele en duurzame groei te realiseren.

Johnny Thijs, Voorzitter



Voorwoord

Een goed jaar in het licht van een rendabele en duurzame groei

2013 was een goed jaar voor Spadel als resultaat van een aantal factoren:

- de nieuwe marktgerichte organisatie met een Country Director per land zodat we het bedrijf maximaal kunnen toespitsen op de eigenheden en behoeften van de landen waarin we actief zijn. Dit past binnen onze waarde 'nabijheid' om dicht bij onze klanten en consumenten te staan;
- de kostenefficiëntie die we de laatste jaren op alle vlakken in de organisatie (productie-eenheden, centrale diensten) hebben doorgevoerd om het kostenniveau aan te passen aan de evolutie van de volumes;
- de innovatiestrategie met nieuwe producten en de versterking van de commerciële en marketingplannen voor al onze merken;
- het gunstig zomerklimaat dat bevorderlijk was voor de consumptie van water en frisdranken.

Dit alles maakt dat we er in geslaagd zijn om onze marktaandelen vast te houden, met de stellige ambitie om ze op termijn te gaan versterken en onze volumes te doen groeien. Deze inspanningen hebben er toe geleid dat Spadel

in 2013 een merkbare stijging kende van zijn operationeel resultaat. Deze prestatie beantwoordt aan onze ambitie om een continue rendabele en duurzame groei te realiseren.

Spadel boekte een mooi resultaat op de Belgische en Luxemburgse markt als gevolg van een toename van de verkochte volumes, alsook door een gunstige 'productenmix' die gepaard ging met de goede prestaties van de kleine formaten. In Nederland is de distributiesituatie, na de tijdelijke onbeschikbaarheid van sommige producten in belangrijke supermarkten, intussen vrijwel genormaliseerd waardoor we opnieuw maximaal de kracht van onze merken kunnen uitspelen. Het blijft wel zo dat we in alle landen waarin we actief zijn geconfronteerd worden met de sterke concurrentie van goedkope merken en hard discounts.

De groeistrategie van Spadel is niet alleen organisch. We kijken ook naar interessante acquisitie-opportunities die onze posities als regionale marktleider kunnen versterken. Zo hebben we in juli 2013 de acquisitie gedaan van de SA des Eaux Minérales de Ribeaupillé die het sterk regionaal verankerd merk Carola in de Elzasstreek commercialiseert. Met Carola verwierf Spadel een belangrijke positie in het segment

buitenshuis verbruik CHR (café, hotel, restaurant) in de Elzas, wat complementair is met ons Frans merk Wattwiller dat vooral actief is in het segment van het thuisverbruik.

De integratie van het Carola team binnen Spadel draait op volle toeren. Thans worden de marketing & salesplannen op punt gesteld om Carola als sterk regionaal merk uit te bouwen op de Franse markt. Het is heel belangrijk dat deze acquisitie in een korte tijd tot een goed einde werd gebracht omdat dit ons het vertrouwen geeft om op de ingeslagen weg verder te gaan.

Ons Welshe merk Brecon Carreg kende een belangrijke volumegroei en verhoogde zijn marktaandeel in het segment van niet-bruisend natuurlijk mineraalwater in de regio van Wales & West.

De integratie in 2013 van SAP in de Belgische productie-eenheden van Spa Monopole en Bru-Chevron werd eveneens tot een goed einde gebracht en mobiliseerde vele mensen. Het liet ons toe om administratief-financieel gezien belangrijke stappen te zetten. De integratie van SAP in onze Franse filialen is voorzien vanaf begin 2014. De Raad van Bestuur wenst iedereen binnen de organisatie die bij deze projecten betrokken was, te bedanken voor hun inzet en efficiëntie

De ambities van Spadel zijn duidelijk. Onze historische thuismarkt Benelux blijft de belangrijkste markt maar onze groeistrategie voorziet de mogelijkheid om de positie in andere markten te versterken en eventueel nieuwe markten te betreden.

Naast waardecreatie en 'operational excellence', is ook duurzame ontwikkeling een volwaardige pijler van ons strategisch plan. Duurzaamheid is al decennia lang diep verankerd in de missie van Spadel die hierin een voortrekkersrol heeft gespeeld en blijft spelen. In 2014 vierden we de 125ste verjaardag van de 1ste beschermde zone van de waterbronnen te Spa die trouwens de allereerste in Europa was. Als regionale marktleider wil Spadel ook zijn leiderspositie in duurzame ontwikkeling versterken. We zijn dan ook fier dat Spadel, in het kader van de European Business Awards, tot de Europese Top-10 van duurzame bedrijven (alle sectoren) behoort. Dit is een mooie en verdiende erkenning voor een bedrijf dat duurzame ontwikkeling oprecht beleeft.

De Raad van Bestuur wenst ook het belang te ondersteunen van de Spadel-organisatie die uit kwaliteitsmensen bestaat die marktgericht zijn en als team in de geest van 'One Team One Company' samenwerken. Ook hierin hebben we duidelijk vooruitgang geboekt.

Aansluitend op de acquisitie van Carola, wil de Raad van Bestuur zich versterken met een nieuwe vrouwelijke Bestuurslid dat zowel in de drankensector als in de Franse markt ervaring heeft en die daardoor de Raad zal kunnen aanvullen om het werk succesvol verder te zetten. De benoeming van deze persoon zal door de Raad van Bestuur tijdens de Algemene Vergadering in juni 2014 formeel worden voorgesteld.

De Raad van Bestuur bestaat uit een groep mensen die kennis en kunde bundelen ten maximale voordeel van het bedrijf. We stellen met tevredenheid vast dat het bedrijf, volledig terug 'on track' is om de ambitieuze doelstellingen van zijn strategisch plan waar te maken. Hiertoe heeft de Raad het volste vertrouwen in het Uitvoerend Comité, het Management Team en de professionele organisatie om aan de hand van een intense samenwerking, onverminderd en met passie verder te werken aan het succes van Spadel in de markten waar we actief zijn. Hiervoor danken wij alle medewerkers van harte.



Marc du Bois,
Gedelegeerd
Bestuurder

Voornaamste feiten

maart

Nieuwe **gepersonaliseerde**
50 cl fles Wattwiller



april

Spa Bruisend &
met een vleugje citroen
of een vleugje munt
in de Benelux



september

Opening in Spa Monopole
van het bezoekerscentrum
'L'Eaudyssée de Spa'

2013

9

mei



33 cl blikjes Spa Citron
en Spa Lemon Cactus
in de Benelux



Nieuwe verpakking van het
Brecon Carreg assortiment



Overname van
SA Eaux Minérales
Ribeauvillé (Elzas)

juli

juni

20^{ste} verjaardag

van de Grandes Sources de Wattwiller

oktober

125^{ste} verjaardag

van Carola



december

Spadel is Belgisch Nationaal
Kampioen van de European
Business Awards en maakt deel
uit van de Top 10 van duurzame
bedrijven in Europa

december

Verkiezing van Marc du Bois,
Gedelegeerd Bestuurder,
als Manager van het jaar 2013
in België



Uitvoerend Comité



(bovenaan, van links naar rechts)

Franck Lecomte
General Manager Frankrijk & UK
Dirk Van de Walle
Country Director Belux & Export

Erika De Vos
Directeur Human Resources
Stefan De Clercq
Country Director Nederland

Vincent Mazy
Directeur Operations

(onderaan, van links naar rechts)

Mary Yvonne Franceschini
Assistente

Marc du Bois
Gedelegeerd Bestuurder – Voorzitter Uitvoerend Comité

Didier De Sorgher
Financieel Directeur

Spadel in het kort

Spadel produceert natuurlijk water (natuurlijk mineraalwater en bronwater) en limonades op basis van natuurlijk mineraalwater. Het bedrijf blijft investeren en groeien dankzij innovaties, maar ook door gerichte overnames van sterke regionale merken. Het verwierf in juli 2013, de SA des Eaux Minérales de Ribeauvillé in de Elzas die het bronwater Carola op de markt brengt. Spadel heeft nu 5 productievestigingen in Europa:

- Spa Monopole (Spa, België)
- Bru-Chevron (Stoumont-Lorcé, België)
- Les Grandes Sources de Wattwiller (Wattwiller, Frankrijk)
- Les Eaux Minérales de Ribeauvillé (Ribeauvillé, Frankrijk)
- Brecon Mineral Water (Trap, Wales)

Eind 2013 realiseerde de Groep een omzet (exclusief belastingen) van €210,4 miljoen en een operationele winst van €17,3 miljoen. Spadel, het laatste grote onafhankelijke Belgische familiebedrijf van mineraalwater, biedt werk aan 743 mensen en is de marktleider in de Benelux in het segment natuurlijk mineraalwater. Het totaal verkochte volume in 2013 is 526,6 miljoen liter¹.

Onze bestaansreden

Spadel - Het water en de mens, het beste van de natuur, dicht bij u.

Ons engagement

Wij verbinden ons ertoe om, uw hele leven lang, steeds weer opnieuw op de meest natuurlijke wijze aan uw behoeften aan hydratering en verlangen naar verfrissing te voldoen.

Onze verantwoordelijkheid

- Toegevoegde waarde creëren voor iedereen om het voortbestaan van de onderneming te garanderen.
- Onze impact op het milieu steeds meer beperken en de natuur beschermen om kwaliteitsvolle dranken te garanderen voor de komende generaties.
- Luisteren naar alle stakeholders om samen een duurzame onderneming in een duurzame wereld te bouwen.

Onze Waarden

Passie • Vooruitgang • Nabijheid • Openheid

¹ 6 maand volume voor Carola inbegrepen.



SPADEL...
 Het water
 en de mens,
 het beste
 van de
 natuur
 dicht
 bij u.

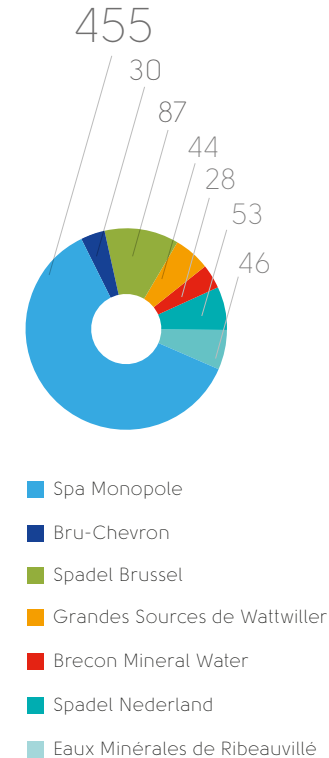
Groepsstructuur

- Spadel N.V. voor België, het Groothertogdom Luxemburg en de verre export.
- Spadel Nederland B.V. voor Nederland.
- Les Grandes Sources de Wattwiller S.A.S. voor Frankrijk.
- S.A. des Eaux Minérales de Ribeaupillé voor Frankrijk.
- Spadel UK, filiaal van Spa Monopole N.V. voor het Verenigd Koninkrijk.

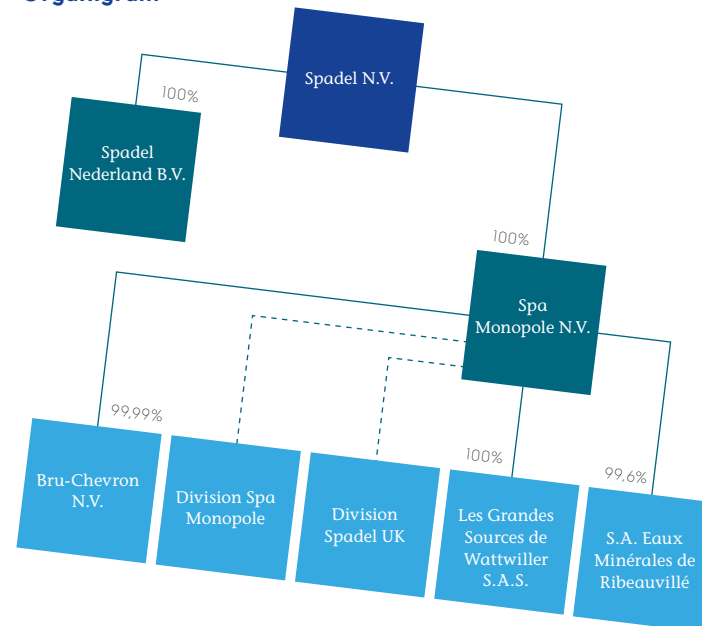
Uitvoerend Comité

- **Marc du Bois**, Gedelegeerd Bestuurder
– Voorzitter Uitvoerend Comité
- **Dirk Van de Walle**
Country Director Belux & Export
- **Stefan De Clercq**
Country Director Nederland
- **Didier De Sorgher**, Financieel Directeur
- **Vincent Mazy**
Directeur Operations
- **Franck Lecomte**
General Manager Frankrijk & UK
- **Erika De Vos**
Directeur Human Resources
- **Mary Yvonne Franceschini**
Assistente

Spadel Group eind 2013: 743



Organigram



Onze merken 13



WATTWILLER

Carola

BRECON
CARREG



Spadel zet zich dagelijks in om op natuurlijke wijze en altijd maar beter te beantwoorden aan uw nood aan hydratatie en uw behoefte aan verfrissing. Daarom biedt ons gamma zowel natuurlijk water alsook limonades op basis van natuurlijk mineraalwater aan.

Natuurlijke mineraalwaters

Spa

Wie natuurlijk mineraalwater zegt in de Benelux zegt meestal gewoon... Spa. De bronnen van het natuurlijk mineraalwater Spa ontspringen in het hart van de Belgische Hoge Venen in een waterhoudend gebied dat sinds 1889 beschermd is en in totaal 13.177 ha beslaat (= 26.340 voetbalvelden). Spa is beschikbaar in drie variëteiten: niet-bruisend, natuurlijk lichtbruisend en intens bruisend.

Info: www.spa.be - www.spa.nl

Spa Reine, de zuiverheid die voor je zorgt

Spa Reine is marktleider van niet-bruisend natuurlijk mineraal water in België en Nederland. Dit water is heel laag gemineraliseerd en is dan ook speciaal aanbevolen voor de bereiding van babyvoeding en bij zoutarme diëten. Maar het kan ook door iedereen en op elke dag zonder beperking worden gedronken.

Er bestaat een fles Spa Reine voor elke gelegenheid en voor alle noden. Spa Reine biedt een assortiment PET-flessen waarvan elk formaat (33 cl, 50 cl, 75 cl, 1 L, 1,5 L en 2 L) inspeelt op de specifieke behoeften van de consument: bij het opstaan, onderweg, op het werk of gewoonweg bij de familiemaaltijd. Spa Reine is de eerste in Europa die Petflessen aanbiedt met 50% gerecycleerd materiaal. Sinds 1975 is het gewicht van de flessen Spa Reine met ongeveer 50% verminderd.

Deze inspanningen hebben de behoefte aan primaire grondstoffen aanzienlijk verminderd. De etiketten zijn van gerecycleerd papier, bedrukt met plantaardige inkt. Spa Reine heeft zo een uniek milieuprofiel in Europa. Het gamma Spa Reine flessen in glas is beschikbaar in 25 cl, 50 cl, 75 cl en 1 L.



Spa bruis: laat je dag bruisen

Heeft u nood aan een bruisende verfrissing? Laat u verrassen door de heerlijk intense bubbels van Spa Barisart of laat u verleiden door de natuurlijk delicate belletjes van Spa Marie-Henriette. De PET-flessen bevatten 25% gerecycleerd materiaal en de etiketten in gerecycleerd papier zijn bedrukt met vegetale inkt.

Intens bruisend

Het intens bruisende water van Spa Barisart met zijn rode etiket bekend al kleur vanaf de eerste slok: aanstormende bellen voor een 'intens' plezier. Het bestaat in blikjes (33 cl), in PET-fles (50 cl, 1 L en 1,5 L) en glazen fles (25 cl, 50 cl, 75 cl en 1 L).

'Natuurlijk' licht bruisend

Delicaat, natuurlijk en verfijnd zijn de eerste woorden die in ons opkomen bij het beschrijven van de Spa Marie-Henriette.

Na een ondergrondse reis van meer dan 50 jaar in de Ardense rotsen, welt het water 'natuurlijk' licht bruisend op. Een wonder van de natuur dat de consument verrukt die op zoek is naar natuurlijke zachtheid. Spa Marie-Henriette is beschikbaar in PET-fles (50 cl en 1 L) en in glazen flessen (50 cl en 75 cl).



Bru laat het smaken

Een mineraalwater, natuurlijk en licht bruisend aan de bron, dat ontspringt vanuit de diepe ondergrond van de Belgische Ardennen: Bru. Een perfecte mineralenbalans, zoutarm en met een natuurlijke en lichte sprankeling. Het is beschikbaar met fijne belletjes en zonder bubbels.

Tijdens een maaltijd kan de overgang van de ene schotel of wijn naar de andere gevaarlijk blijken. Het water kan dan een fundamentele rol spelen. Dankzij zijn unieke samenstelling, is Bru altijd de ideale partner in de gastronomie en bij fijnproevers.

Als bekroning van zijn unieke kwaliteit, won Bru de 'Superior Taste Award', wat bevestigt dat zij behoort tot de producten van uitzonderlijke kwaliteit.



Maar voor Bru is een goede maaltijd delen ook een moment van gezellig genieten. Het water met zijn fijne natuurlijke belletjes laat immers elke maaltijd smaken.

Het gamma in glas (25 cl, 50 cl, 75 cl en 1 L) van Bru wordt meestal aangeboden in restaurants waar het verkrijgbaar is met of zonder fijne bubbeltjes.

Aangeraden door de grootste chefs en sommeliers, blijft Bru het tafelwater bij uitstek. De plastic PET-flessen zijn verkrijgbaar in 50 cl, 80 cl en 1,25 L.

Info: www.bru.be

Wattwiller, 'une valeur pure' (een zuivere waarde)

De bronnen van het natuurlijk mineraalwater Wattwiller bevinden zich in het Regionaal natuurpark van de Ballons des Vosges (in de Elzas), in een schijn van zuiverheid. Dit laag gemineraliseerd water heeft als unieke bijzonderheid dat het geen nitraten en erg weinig natrium bevat. Het is dus aanbevolen voor de voeding van zuigelingen en voor natriumarme diëten. Het is dus ideaal voor elk familielid, het hele jaar door.

Een echt geschenk van de natuur dat wij elke dag met respect behandelen door de bron en haar omgeving te beschermen.

Wattwiller bestaat uit een gamma van niet-bruisend, licht-bruisend en intens-bruisend water. Het is verkrijgbaar in PET (50 cl, 1 L en 1,5 L) en in recycleerbaar glas (50 cl).

Info: www.wattwiller.com

Carola

In het hart van de Elzas, tussen glooiende heuvels en bossen, herontdekte Dokter Staub in 1888 de bron van Ribeauvillé. Hij gaf haar de naam Carola, als eerbetoon aan zijn vrouw Caroline. Het bronwater Carola vindt men al 125 jaar terug op de tafels van de Elzassers, zowel thuis als op restaurant en het maakt integraal deel uit van het Elzasser erfgoed.

Het biedt een brede waaier aan waters: niet-bruisend (Blauw), licht-bruisend (Groen), bruisend (Rood) en gearomatiseerd (citroen / limoen en grapefruit / bloedsinaasappel), in PET en glas met statiegeld.

Info: www.carola.fr



Brecon Carreg

Het natuurlijk mineraal water Brecon Carreg wordt gewonnen in het Nationaal Park van Brecon Beacons, één van de tien Britse nationale parken, een natuurgebied zoals enkel Wales kan bieden. Gezien het geringe natriumgehalte wordt Brecon Carreg aanbevolen voor zoutarme diëten. Zijn zuiverheid komt ook tot uiting in het geringe nitraatgehalte. Het is het eerste Welshe natuurlijk mineraalwater.



Gearomatiseerde waters

Spa

Spa biedt sinds 2013 twee gearomatiseerde dranken aan: Spa Bruisend & in Citroen of Munt. Het gaat om een combinatie van Spa intens bruisend natuurlijk mineraalwater met een vleugje natuurlijk aroma van citroen of munt. 100% natuurlijk, zonder toegevoegde suiker en met 0 calorieën.

Carola

Puur plezier voor uw smaakpapillen: het bronwater Carola brengt het gamma 'Aros' op de markt. Het omvat de gearomatiseerde waters: 'Citron/Citron vert' en 'Pamplemousse/Orange sanguine'. Te drinken zonder beperking!

Limonades

Spa Citron, 100% natuurlijk

De nieuwe Spa Citroen bevat 100% natuurlijke ingrediënten: het natuurlijk mineraalwater Spa, puur citroensap en rietsuiker.

Spa Fruit, laat u verfrissen door de natuur

Spa Fruit, is de unieke ontmoeting van natuurlijk mineraalwater Spa en fruit. Ontdek deze verfrissende combinatie in bruisend en niet-bruisend.

Bruisend

Een van de meest verfrissende dranken, verrassend en natuurlijk, met een variëteit aan smaken en unieke fruitcombinaties voor iedereen die op zoek is naar een meer natuurlijke frisdrank. Een ware fruitsensatie. De bruisende limonades zijn verkrijgbaar in Petflessen (50 cl en 1,5 L), in glazen flessen (50 cl en 1 L) en in blikjes (33 cl).

Niet-Bruisend

Spa Fruit niet-bruisend is puur plezier dankzij de smaakvolle combinatie van natuurlijk fruitsap met natuurlijk mineraalwater uit het hart van de Belgische Ardennen. Verkrijgbaar in een duurzame kartonnen verpakking, conform het FSC-label. Alle smaken zijn verkrijgbaar in 1,5 L. Bosvruchten is ook verkrijgbaar in gemakkelijk mee te nemen brikjes van 20 cl.



Ons Human Resourcesbeleid heeft als doel om de strategie van de onderneming te ondersteunen en te helpen realiseren. Om een organisatie op te bouwen waar medewerkers graag werken en waar ze voortdurend gestimuleerd worden om hun individuele en gemeenschappelijke prestaties te verbeteren. Het wil medewerkers helpen om elke dag opnieuw te bouwen aan hun 'kennen, kunnen en zijn', aan hun talenten en hun flexibiliteit om zich aan te passen aan een veranderende context.



People @Spadel

Spadel wil een bedrijf zijn waar met trots en plezier wordt gewerkt. Waar samen wordt gewerkt in een geest van 'one team, one company'. Waarden staan daarbij centraal, die verder doorgetrokken worden in de verschillende HR domeinen: aanwerving, ontwikkeling en evolutie van de werknemers, evaluatieprocessen, enz.. Interne mobiliteit wordt gestimuleerd, interne communicatie geïntensifieerd.

Ook in 2013 stond het HR beleid in functie van de strategie van de onderneming; het rekruteren en ontwikkelen van ons 'human capital' om Spadel competitiever te maken en om business strategieën succesvol uit te voeren, met aandacht voor het welzijn en de tevredenheid van onze werknemers. De resultaten van het Medewerkers Motivatie onderzoek van 2012 vormden de basis voor het bepalen van het HR actieplan.

Interne organisatie

In de organisatie werden in 2013 twee essentiële wijzigingen doorgevoerd. Enerzijds is de Benelux-structuur aangepast in functie van de verschillende markten. Zowel voor de Belux markt (met inbegrip van de export) als voor Nederland werd een afzonderlijke

Country Director aangesteld. Zo kan iedere markt met een eigen algemene eindverantwoordelijkheid, meer gefocust te werk gaan volgens de specifieke en lokale marktomstandigheden. Dit past binnen onze waarde 'nabijheid' om dicht bij onze klanten en consumenten te staan.

Anderzijds mochten we in de loop van 2013 de nieuwe collega's uit de Elzas van de SA des Eaux Minérales de Ribeauvillé in de schoot van het familiebedrijf Spadel verwelkomen en werd de integratieoefening gestart met ons ander filiaal in Frankrijk, Les Grand Sources de Wattwiller.

Rekrutering

Spadel, met zijn bekende en sterke merken, blijft een aantrekkelijke werkgever op de arbeidsmarkt. Desondanks zijn we blijven investeren in acties om onze 'employer branding' nog te versterken door o.a. een intensifiëring van onze aanwezigheid op en het gebruik van sociale media, met name de Spadel job site en LinkedIn.

Performance Management proces

Met de herziening van het Prestatie Management kader binnen Spadel willen we een werkomgeving creëren waarin medewerkers aangemoedigd worden om het beste uit hun te halen en waar ze op

een stimulerende manier gecoacht en ontwikkeld worden gedurende hun loopbaan bij Spadel. Centraal staat de dialoog tussen manager & medewerker in het gezamenlijk streven naar de realisatie van de objectieven van de onderneming of het departement, evenals persoonlijke aspiraties en ontwikkelingsnoden.

In het kader van onze ambitie om van Spadel een nog betere werkplek te maken, werden in de evaluatieprocedures competenties geïntroduceerd. Zowel kern- als leiderschap competenties werden gedefinieerd en uitgebreid beschreven in een competentie woordenboek. Alle medewerkers hebben in dit kader een opleiding gekregen.

Functieclassificatie en remuneratiepolitiek

De functieclassificatie en het remuneratiebeleid voor kaderleden werd volledig herzien. De Spadel functieclassificatie werd afgestemd op de realiteit van de onderneming en er werd een duidelijk visie & strategie bepaald met betrekking tot het remuneratiebeleid, afgestemd op de business strategie. Centraal staat de gedachte van interne billijkheid en gedeelde verantwoordelijkheid tussen de verschillende entiteiten en functionele domeinen. Voor 2014 staan er in dit kader infosessies op het programma met

als doel meer transparantie en duidelijkheid te creëren.

Welzijn op het werk

Ook het welzijn op het werk heeft bijzondere aandacht gekregen: als verantwoordelijke partner voor de samenleving - met de focus op het ondersteunen van programma's die een gezonde levensstijl promoten - willen we ook een bewustzijn creëren bij onze medewerkers als actieve ambassadeurs. We werken daarbij op 3 pijlers, namelijk een gezonde voeding, voldoende beweging en het positief omgaan met stress en energie. In 2013 werden de eerste stappen gezet met betrekking tot de eerste pijler, door onder andere ontbijtsessies te organiseren met nutritioneel advies voor alle medewerkers.

One team, One company

Het versterken van 'employee engagement' en het verder werken aan 'one team, one company' werd onverwijd verdergezet door het organiseren van verschillende (management) bijeenkomsten en informatiesessies. Om onze waarden 'openheid' en 'nabijheid' kracht bij te zetten, werden in alle entiteiten van de Groep ontbijtsessies met de CEO georganiseerd.

Alle initiatieven passen binnen onze ambitie om te evolueren naar een 'Great Place to Work'TM.



Operationele uitmuntendheid versterken in de productievestigingen om een winstgevende en duurzame groei te garanderen, is een essentiële pijler in de strategie van Spadel.

De operationele uitmuntendheid in de fabrieken

Aanzienlijke industriële investeringen worden jaarlijks gedaan om deze doelstelling te behalen. Ook in 2013 waren er heel wat industriële projecten:

- De implementatie van SAP in de fabrieken Spa Monopole en Bru-Chevron, maar ook in de fabrieken van de Grandes Sources de Wattwiller en SA Eaux Minérales de Ribeauvillé, laat toe te genieten van het gecentraliseerde en gemeenschappelijke informatiesysteem van het bedrijf.
- Te Bru en Spa Monopole een verbetering van de productiviteit alsook een vermindering van het energieverbruik en van het water use ratio (ratio verbruikt water).
- Belangrijke besparingen werden door het Departement Aankoop gerealiseerd.
- De fabriek Grandes Sources de Wattwiller heeft de verbetering van het einde van de productielijn afgerond met de recycling bij Spa Monopole van een inpakmachine en het aanwerven van een etiketteermachine voor de paletten van de afgewerkte producten.
- De SA Eaux Minérales de Ribeauvillé, die het merk Carola op de markt brengt, ging door met de vernieuwing van het park retourverpakking (glazen flessen en kratten) en investeerde in het verbeteren van de glasproductielijn met de vernieuwing van de vulmachine en de installatie van een evacuatiesysteem van niet-standaard flessen.
- De fabriek Brecon Mineral Water heeft de lage ring bij de kleine verpakkingen gewijzigd, wat voor een aanzienlijke verlichting van de flessen heeft gezorgd. Deze verandering resulteerde in een vermindering van 450 ton CO₂ per jaar.
- De Kwaliteitsafdeling registreerde een recorddaling van het aantal klachten met betrekking tot de producten van Spa Monopole en behaalde het beste resultaat in 5 jaar voor het natuurlijk mineraalwater Wattwiller. Brecon Carreg registreert ook een uitgesproken afname van het aantal klachten en dit voor het vierde opeenvolgende jaar.



Marktaktiviteiten

2013 was een goed jaar voor Spadel. De markt voor natuurlijk mineraalwater zette in 2013 zijn groei verder met +0,8% in volume voor de gehele categorie en +2,3% in volume voor het segment van het thuisverbruik in vergelijking met 2012.



Belux

Deze stijging is te verklaren door de zeer gunstige weersomstandigheden in de zomer (na een slechte lente) en de groeiende interesse voor flessenwater.

De volumes van Spadel voor het thuisgebruik stegen met 1,5%.

De goede prestaties van Spadel op de Belgische en Luxemburgse markt mogen benadrukt worden, vooral in een markt met sterke concurrentie van distributie-merken en hard discounters. Ondanks een daling binnen het totale segment van de consumptie buitenshuis ('out-of-home'), die sinds de financiële crisis van 2008 is begonnen, kan Spadel hier een mooie stijging van 2% in volume registreren.

Thuisverbruik

De markt van het thuisverbruik van natuurlijk mineraalwater vertegenwoordigde in 2013, 982 miljoen liter (+2,3% vs 2012), waarvan 75% voor niet-bruisend water en 25% voor bruisend water. In een zeer concurrerende omgeving, neemt Spadel niet deel aan de promotie-spiraal, maar wil integendeel de meerwaarde benadrukken van natuurlijk mineraalwater. Haar doel blijft onveranderd: winstgevende groei realiseren. Het is door middel van relevante innovatie en vernieuwing van onze merken dat we, onophoudelijk, kunnen beantwoorden aan de behoeften van de consument en onze positie als marktleider kunnen behouden.

Spadel verstevigt haar positie als marktleider van de merken natuurlijk mineraalwater voor thuisverbruik ('home'). Binnen het segment van de merken niet-bruisend natuurlijk mineraalwater, blijft Spa ongetwijfeld het favoriete merk van de Belgen. Met Spa bruin en Bru blijven wij ook de onbetwiste leider in het segment van bruisend natuurlijk mineraalwater. De voortdurende investering in onze merken en de dynamische commerciële campagnes worden onverminderd voortgezet om ten volle onze rol als marktleider en innovator te blijven spelen.

We willen ook de uitstekende commerciële relaties van Spadel in 2013 benadrukken. Ons verkoopteam eindigde 2de in de categorie 'dranken' in de Advantage rangschikking. Carrefour plaatste Spadel op de hoogste trede voor haar positieve commerciële relaties en we eindigden als 2^{de} in het klassement Store Check Award (alle dranken).

Spa Reine

In het segment niet-bruisend natuurlijk mineraalwater, is het marktaandeel van Spa Reine licht gedaald zowel in volume als in waarde, maar het favoriete water van de Belgen blijft de ontegensprekelijke leider.

Spa Reine kon het hele jaar door genieten van een tv-campagne met in het voetlicht de formaten 1 l (op het werk), 50 cl ('on the go') en 33 cl



(kinderen). Vanwege het belang van hydratatie bij het ontwakken, heeft Spa Reine voor de consument een spaaractie gelanceerd (on-pack, Internet...) rond het 'wake-up' moment. Spa Reine is laag gemineraliseerd en daarom ook aanbevolen voor de voeding van zuigelingen. In deze context versterkte Spa Reine zijn sensibilisatiecampagne voor zwangere vrouwen en jonge moeders met de club Spa Mama Baby. Het merk, dat dicht bij de consument staat, lanceerde ook een nieuwe website (spa.be) en slaagde erin om meer dan 100.000 fans te verwerven op zijn Facebook-pagina en creëerde zo een grote gemeenschap van Spa Reine ambassadeurs.

Assortiment bruisend water

In een markt onderhevig aan een sterke concurrentie van de distributiemerken, consolideert Spadel haar 1ste plaats in het segment van de merken van bruisend water. Onze merken Spa en Bru werden ondersteund door belangrijke activeringscampagnes.

Spa bruisend water heeft een nieuw communicatieplatform geïnstalleerd 'Laat je dag bruisen!' met degustaties-acties en een opmerkelijke radio-campagne die trouwens werd bekroond met de Ultraspot Award voor beste radio

-campagne in België. De actie 'Sparkle Up Your Lunch' ('Breng sprankeling in uw lunchpauze'), die aan meer dan 40 bedrijven de kans bood om te genieten van een sprankelende lunch, werd kenbaar gemaakt via Facebook en het internet.

Het jaar 2013 werd gekenmerkt door de lancering van de innovatie, 'Spa Bruisend &' in twee aroma's Citroen en Munt, in een verpakking van 50 cl. Het gaat om een verfrissende combinatie van intens bruisend natuurlijk mineraalwater Spa met een vleugje natuurlijke smaak van citroen of munt. 100% natuurlijk, zonder toegevoegde suikers en met 0 calorieën.

De campagne 'Bru laat het smaken' werd voortgezet op televisie en affiches. Bru's Facebook-pagina, die 60.000 fans heeft, biedt bijzondere culinaire ervaringen. Internetgebruikers krijgen de nieuwsbrief 'Bru Tafelgenoten' met aandacht voor tafelgenuegten. Bru, het favoriete natuurlijk mineraalwater bij lekker tafelen, was present op culinaire evenementen zoals Culinaria, Antwerpen Proeft, Spicy Maasmechelen en Eat Brussels.

In het segment frisdranken, lanceerden we 33 cl blikjes Spa Citroen en Spa

Lemon Cactus die tijdens de zomer via affiches mooie zichtbaarheid kregen. De eerste resultaten zijn bemoedigend.

Consumptie buitenshuis

De consumentenmarkt 'out-of-home' blijft krimpen. Onze volumes zijn er echter met 2% gestegen. Een uitstekende prestatie die het resultaat is van de versterking van onze partnerships met bierhandelaars die de horeca belevaren en een duidelijk prijsbeleid. De aanhoudende strenge winter heeft daarentegen een negatieve invloed gehad op onze resultaten in het segment van de benzinestations.

Met Bru bleven we groeien op het gebied van 'topgastronomie' terwijl we onze samenwerking met culinaire verenigingen versterkten, waaruit het leiderschap blijkt van Bru als natuurlijk mineraalwater bij lekker tafelen en fijnproevers.

Vanuit organisatorisch oogpunt, legden onze 'out-of-home' verkoopteams de focus op meerdere verkoopkanalen met een specifieke strategische aanpak om te voldoen aan de behoeften van elke klant. In 2013 hebben we ook speciale aandacht gehad voor de belangrijke sector van ziekenhuizen en bedrijven.

Perspectieven 2014

De tendens bij consumenten om 'on the go' formats te verkiezen, zodat ze op elk moment van de dag hun eigen formaat bij de hand hebben, blijft zich doorzetten. We stellen een toename vast van de 50 cl en 1 liter formaten.

In 2014 zetten we ons beleid van rendabele groei voort, samen met onze klanten, door een aanzienlijke investering in de ondersteuning van onze merken, zowel voor thuisverbruik als in de sector 'out-of-home'. We vervolgen onze communicatie, niet alleen over de specifieke kwaliteiten van onze merken, maar willen ook de communicatie versterken over onze realisaties op het gebied van duurzame ontwikkeling in relatie tot onze merken. We blijven consumenten sensibiliseren om een glas Spa Reine bij het ontwakken te drinken en voegen een nieuw belangrijk moment van consumptie toe, namelijk in de auto (om zich o.a. goed te hydrateren tijdens de files). Onze innovaties van 2013 (Spa Bruisend & en frisdrankblikjes) zullen worden ondersteund door reclamecampagnes en in het voorjaar 2014 zullen we twee nieuwe varianten Spa Fruit op de markt brengen.

In 2013 is de totale markt van natuurlijk mineraalwater in Nederland licht gedaald in volume met 1,7%. Hierbij moet wel worden gezegd dat de markt van de thuisconsumptie ('home') met 2,9% is gestegen, terwijl de buitenshuis consumptie ('Out-of-Home') met 6% gedaald is.



Nederland

De verkoopvolumes van Spadel keren geleidelijk terug naar hun vroegere niveau na de tijdelijke afwezigheid van sommige producten bij belangrijke supermarkten. Het natuurlijk mineraalwater Spa blijft veruit marktleider en zowel Spa blauw als Spa rood hebben hun marktaandeel in waarde verhoogd t.a.v. 2012. Vorig jaar werd de interne organisatie significant verstevigd wat al zijn vruchten heeft afgeworpen: Spadel Nederland steeg fors in de jaarlijkse klantbeoordeling (Indistributie rankings) binnen de categorie Dranken wat getuigt van een bevestiging en erkenning van onze klanten.

Thuisverbruik

In 2013 is de verkoop van natuurlijk mineraalwater in de 'retail' met 2,9% toegenomen ten opzichte van 2012. De Nederlanders zijn zich steeds meer bewust van de toegevoegde waarde van natuurlijk mineraalwater, ondanks een sterk promotionele context voor leidingwater. De consumptie van flessenwater in Nederland hinkt evenwel nog achter op de consumptie in de omliggende landen. Het is daarom belangrijk om verder het drinken van voldoende water te promoten.

In het thuisverbruik vertegenwoordigt koolzuurvrij water 60% van de markt tegen 40% voor koolzuurhoudend water. 2013 Kenmerkt zich voor Spadel als een overbruggingsjaar waarbij de effecten

van de tijdelijke niet-beschikbaarheid van sommige Spa-referenties in 2012, nog deels merkbaar waren. De inhaalbeweging is intussen sterk ingezet waarbij het totaal volume zijn peil van het jaar voordien bijna opnieuw heeft bereikt. De markt blijft wel bijzonder competitief met een stijging van het marktaandeel van discountmerken en Private Labels.

Spa Reine

Marktleider Spa Reine stabiliseerde zijn marktaandeel in volume en verhoogde zijn marktaandeel in waarde in het segment koolzuurvrij mineraalwater. Spa blauw blijft ontegensprekelijk het favoriete watermerk van de Nederlanders. Het werd in 2013 ondersteund door een impactvolle tv-campagne, die de nadruk legde op de specifieke drinkgewoonten van de Nederlandse consument voor de formaten 33 cl (Kids), 50 cl (on the go) en 1 liter (At Work). Voor de 1 liter fles werd ook radio en online activatie ingezet om het 'At Work' concept onder jongende, werkende vrouwen te verhogen. De kleine kinderen hebben hun eigen 33 cl Kids-fles met gepersonaliseerde stickers wat water nog leuker maakt voor hen.



Spa koolzuurhoudend

Ook in de markt van merken koolzuurhoudend natuurlijk mineraalwater, blijft Spa Bruisend onbetwistbaar het grootste



merk: 1 op de drie Nederlanders kiest voor Spa Barisart of Spa Marie-Henriette als bruisend watermerk. Een nieuwe TV campagne had als doel Spa bruisend bij jong volwassenen te positioneren als een gezonde, natuurlijke drank. Er werd ook gebruik gemaakt van sampling activiteiten in steden om consumenten een bruisende verfrissing te geven.

Spa Bruisend &

In 2013 werd 'Spa bruisend &' in een 1 liter formaat op de markt gebracht in twee varianten Spa bruisend Citron en Spa bruisend Munt. Dit is heerlijk verfrissende combinatie van intense bruisend natuurlijk Spa mineraalwater met een vleugje natuurlijk citroen of munt aroma. 100% natuurlijk, zonder suiker of andere toevoegingen en 0 calorieën. Dit kadert in onze strategie om te streven naar 100% natuurlijke dranken.

De combinatie van de kracht van het merk Spa en van alle inspanningen op het vlak van innovatie en verpakkingen versterkt onze onbetwiste positie als leider in Nederland in de sector natuurlijk mineraalwater.

Limonades

Het marktaandeel in waarde van Spa Fruit koolzuurhoudend nam lichtjes toe

binnen het segment frisdranken terwijl die van Spa Fruit koolzuurvrij stabiel was in vergelijking met 2012. De merken Spa Fruit Lemon-Cactus en Spa Citron zijn sinds 2013 ook in blik verkrijgbaar. Ze werden ondersteund door een aanwezigheid op televisie, acties op de winkelvloer en samplingactiviteiten in stadscentra.

De marktaandelen van Spa Fruit koolzuurhoudend namen lichtjes toe terwijl die van Spa Fruit koolzuurvrij stabiel bleven. De campagne 'Spa Fruit, iedereen zijn eigen smaak, allemaal Spa Fruit' werd verder gezet met een geïntegreerde campagne via televisie, City sampling en de Online activatie 'Doe de smaakcheck en ontdek welk smaaktype je bent'. Zo kregen meer dan 100.000 Nederlanders een fruitige verfrissing van Spa Fruit aangeboden.

Consumptie buitenshuis

In 2013 zijn de 'out-of-home' resultaten negatief beïnvloed door twee belangrijke factoren. Allereerst de daling van het algemeen consumentenvertrouwen en van de koopkracht. De tweede negatieve factor waren de slechte weersomstandigheden tijdens het voorjaar in vergelijking met 2012. Onze marktaandelen gingen er in volume en in waarde licht op achteruit.

Onze merken zijn wel duidelijk marktleider in de verschillende segmenten 'out-of-home', zoals in de horeca, catering, impulse-markt en de benzinstations. Onze inspanningen en investeringen hierin hebben tot gevolg gehad dat Spa in de categorie leveranciers in de Top-100 van de Foodservice Awards, op een 15de plaats is geëindigd. We scoren vooral goed op het gebied van innovatie, kennis en samenwerking. Ten slotte, zetten we ons groei verder in het segment top-gastronomie waar onze merken Spa en Bru ideale waters zijn bij lekkere maaltijden.

Interne organisatie

Spadel Nederland heeft vorig jaar zijn verkooporganisatie uitgebreid en ook geïnvesteerd in specifieke opleidingen. Tevens is Trade Marketing binnen de commerciële organisatie versterkt om de rol van category captain voor de categorie water op te nemen en uit te bouwen, en om ons leiderschap meer visibiliteit te geven op de winkelvloer. We hebben een nieuw verkoopmodel gelanceerd dat ons de mogelijkheid biedt om onze buitendienst nog doelgerichter af te stemmen op specifieke lokale behoeften en de verschillende shopper profielen. Dit heeft al vruchten afgeworpen. Zo noteren we een significante stijging in de jaarlijkse klantbeoordeling

(Indistributie rankings) binnen de categorie Dranken wat een bevestiging en erkenning is van onze klanten.

Perspectieven 2014

Op een markt waar de concurrentiedruk heel groot blijft, zal Spadel zijn leiderspositie blijven versterken en het voortouw nemen in de ontwikkeling van de categorie natuurlijk mineraalwater. In het 'out-of-home' kanaal willen we eind 2014 door onze klanten erkend worden als marktleider in de categorie frisdrank. Dit door continu te focussen op winstgevendende volumegroei en waarde-creatie, in partnerschap met de klanten.

In de markt van het thuisverbruik, streven we continu naar een verbeterde beschikbaarheid van onze Spa producten op de winkelvloer. We blijven verder investeren, niet alleen in productinnovatie zoals Spa Fruit, maar ook in de efficiënte ondersteuning en activatie van onze merken natuurlijk mineraalwater en limonades om op de meest natuurlijke wijze aan de behoeften aan hydratering en verlangen naar verfrissing van de Nederlandse consumenten, te voldoen. En slotte, willen we ons sterk kwaliteitsimago op de Nederlandse markt verder uitbouwen.

De totale markt van thuisverbruik van natuurlijk mineraalwater in Frankrijk blijft groeien in volume, maar toont een lichte daling in waarde als gevolg van sterke promotionele druk.

Frankrijk

In 2013 verwierf Spadel de SA des Eaux Minérales de Ribeuville, die het regionale merk Carola op de markt brengt. Ondanks de promotionele context heeft ons merk Wattwiller een goede groei gekend zowel in volume als in waarde. Wattwiller slaagt er dus in een gewaardeerd aanbod te installeren in de context van een zeer deflatoire markt.

De markt in Frankrijk van thuisverbruik van natuurlijk mineraalwater blijft groeien in volume, maar kende in 2013 een lichte daling in waarde als gevolg van de sterke promotionele druk van de nationale merken en de prijsdaling van niet-bruisend natuurlijk mineraalwater aan het eind van het jaar.

Wattwiller

Ondanks deze promotionele context, kan het natuurlijk mineraalwater Wattwiller bogen op een mooie stijging van 2% in volume en 4% in waarde. Er is groei bij alle formaten van het gamma (50 cl, 1 l en 1,5 l) en er werd een reël succes geboekt met de lancering van de 50 cl fles niet-bruisend natuurlijk mineraalwater Wattwiller met gepersonaliseerd etiket. In dit segment van 50 cl flessen zijn de volumes van Wattwiller van dit formaat opmerkelijk gestegen met 15%. 2013 is dus een goed





jaar geweest voor Wattwiller die zijn unieke troeven in de schijnwerpers blijft zetten: de afwezigheid van nitraat, een laag natriumgehalte, een evenwichtige mineralisatie en een uiterste zuiverheid. Een opsomming die de eigenschappen van natuurlijk mineraal water naar waarde schat.

Wattwiller zette zijn campagne 'Une valeur pure' op televisie voort en organiseerde sampling campagnes tijdens wandelingen georganiseerd door de FFSP, de Franse federatie van populaire sporten. Ter gelegenheid van de 20ste verjaardag van haar opstart, legde Wattwiller een nieuw wandelpad aan in het hart van haar impluvium-gebied dat uitleg geeft over de specifieke kenmerken van het water en de omgeving. Het partnerschap met de 'Fondation de Recherche sur l'Hypertension artérielle' (Stichting voor Onderzoek naar Hypertensie) werd voortgezet en het hele jaar door meerdere malen geactiveerd.

Carola

De overname van Carola in juli 2013 is onderdeel van de strategie van Spadel die zich richt op het commercialiseren van natuurlijk water met een sterke regionale positie. Carola is een unieke en historische waterbron die deel

uitmaakt van het Elzasser erfgoed. De overname van Carola vertegenwoordigt voor Spadel een versterking op de Franse markt en in het bijzonder in het oosten en de Elzas. Op die manier is Carola een belangrijke aanvulling op het merkenportfolio van Spadel in Frankrijk en zorgt het voor het verwerven van een sterke positie in de horeca, in combinatie met het merk Wattwiller dat voornamelijk verankerd is in de markt voor thuisverbruik.

Carola kende in 2013 een vermindering van het thuisverbruik en ondanks een daling in het segment horeca-consumptie, blijft het wat beter georiënteerd dan de totale markt dankzij historische en solide partnerschappen met klanten en door efficiënte businessplannen in samenwerking met de groothandel.

Carola heeft in 2013 zijn 125-jarig bestaan gevierd met de introductie van een speciale verpakking, zichtbaarheidsacties in de winkels, een opendeurweek voor het grote publiek en een avond met 400 genodigden waaronder heel wat klanten. Het Elzasser water is partner van 'Etoiles d'Alsace', de Federatie van restaurateurs in de Elzas, evenals sportclubs zoals RC Strasbourg, SIG,

FC Sochaux, de voetballiga van de Elzas en vele lokale verenigingen.

Versterking van de positie van Spadel in Frankrijk

Dit nieuwe samengaan van de merken Wattwiller en Carola, gevormd rond een cluster van sterke merken in het oosten van Frankrijk, garandeert een solide duurzame groeibasis voor de Spadel Groep in Frankrijk. Met de integratie van het merk Carola in de schoot van de groep, zijn onze volumes verdubbeld tot iets minder dan 100 miljoen liter wat nu 18% vertegenwoordigt van het totale volume van Spadel.



Perspectieven 2014

Wattwiller blijft zijn rekruteringsstrategie en branding voortzetten en voorziet, midden van het jaar, een belangrijke verpakkingsinnovatie. Het merk zal worden ondersteund door een tv-communicatie en gematigde promotionele activiteiten die tegelijkertijd een fundamentele boodschap inhouden. Wattwiller zal opnieuw gelanceerd worden in het segment 'out-of-home' in de Elzas in synergie met Carola.

Carola zal ernaar streven, na een jaar dat voornamelijk geconcentreerd was rond de integratie in de Spadel Groep, om zijn positie te herdefiniëren terwijl de verpakking herwerkt wordt met een nieuwe communicatie. Het is duidelijk dat Spadel vastbesloten is om te investeren in dit watermerk dat een sterke regionale verankering kent.

De markt van natuurlijk mineraalwater in het Verenigd Koninkrijk kende een boom in 2013 met een volumegroei van bijna 10%. Dit is het resultaat van een groeiend bewustzijn voor gezonde voeding en van de hittegolf in juli.



Verenigd Koninkrijk

Brecon Carreg, ons Welshe merk natuurlijk mineraalwater, kende een totale volumegroei van +9% en vergrootte zijn marktaandeel in het segment niet-bruisend natuurlijk mineraalwater.

De markt voor thuisverbruik ('retail') van natuurlijk mineraalwater in het Verenigd Koninkrijk is in 2013 fors toegenomen met +9,9% in volume. De reden hiervoor is dubbel: de Britten zijn zich meer bewust van het belang van gezonde voeding en kiezen dan ook voor een natuurzuiver product zoals natuurlijk mineraalwater. Anderzijds heeft de hittegolf in juli bijna het hele Britse territorium in zijn greep gehad, wat onmiskenbaar zijn vruchten heeft afgeworpen voor de watersector.

In deze markt met een duidelijke groei, vertoont ons Welshe merk Brecon Carreg een uitstekende volumegroei van 9% en verhoogt het tevens zijn marktaandeel in het segment van niet-bruisend natuurlijk mineraalwater in de regio van Wales & West.

In de markt voor de buitenshuisconsumptie ('out-of-home'), gaat het geheel van onze watermerken vooruit met 5,6% in volume met een stijging voor Spa en een zeer lichte daling voor Brecon Carreg in vergelijking met 2012, voornamelijk als gevolg van de sterke concurrentie van hard discounts aan lage prijzen op de Londense markt.

Het succes van Brecon Carreg in de 'Home'-sector is ook het resultaat van haar volledige herpositionering in 2013. In april werd een nieuwe packaging op de markt geïntroduceerd, die perfect de regionale verankering van Brecon Carreg in het hart van Wales weergeeft. In juni heeft een nieuw communicatieplan ook bijgedragen tot deze herpositionering: een nieuwe tv-campagne, de creatie van een nieuwe website (www.breconwater.co.uk) en sampling activiteiten. Het merk ondersteunt vele regionale initiatieven in Wales, waaronder de Cardiff Half Marathon, de rugby teams Newport Dragons en Cardiff Blues, alsook de organisatie Ty Hafan die kinderen opgenomen in het ziekenhuis helpt.

In het kader van onze strategie voor duurzame ontwikkeling, werd einde 2013 het gewicht van de Brecon Carreg flessen verlaagd. De nieuwe flessen 'klein formaat' zijn aanzienlijk lichter zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit



van het eindproduct. Resultaat: een vermindering van 166 ton PET-materiaal en een totale jaarlijkse vermindering van onze ecologische voetafdruk met 450 ton.

Naast een performant marketing en commercieel plan, ligt de kracht van Brecon Carreg vooral in zijn oorsprong. Gelegen op het hoogste punt van het zuiden van Wales, geniet het regionale park Brecon Beacons nationale bekendheid. Dit geeft het merk een natuurlijke ankerplaats in het Welshe erfgoed. Dit park verleent ook aan het natuurlijk mineraalwater Brecon Carreg zijn unieke zuiverheid dankzij de uitzonderlijke bescherming van dit natuurlijke park. Deze uitzonderlijke kwaliteit van het niet-bruisend mineraalwater van Brecon Carreg heeft opnieuw erkenning gekregen door de toekenning van de Gold Medal van het British Bottlers' Institute.

Perspectieven 2014

In 2014 zal de nieuwe positionering van Brecon Carreg worden versterkt door middel van communicatieacties die de zichtbaarheid van het merk in zijn favoriete territorium, Wales en de Engelse grensstreek zal verhogen. Het merk zal ook nieuwe flessen 'on the go' van 50 cl en 75 cl op de markt brengen waarvan de flessen zelf ook een lager gewicht hebben.



Andere markten

Naast onze voornaamste markten, worden onze merken geëxporteerd naar meer dan 30 landen wereldwijd. De export vertegenwoordigt iets meer dan 1% van het totaal volume dat de Groep in 2013 heeft verkocht.

Wij zijn aanwezig in Europa, het Midden-Oosten, Amerika, Afrika en Azië, met in het algemeen stabiele volumes voor 2013. We zijn er echter in geslaagd om onze resultaten in Duitsland te verhogen dankzij onze nieuwe handelspartner en dit ondanks de ongunstige economische situatie in Europa.

De belangrijkste exportmarkten bereiken we langs de waterwegen (van Luik naar Antwerpen, en verder over de hele wereld) wat kadert in ons beleid van duurzame ontwikkeling. Onze merken in het buitenland bieden een mooie internationale visibiliteit van Belgische kwaliteitsproducten.

We zijn momenteel bezig met de implementatie van een nieuwe exportstrategie die ons toelaat onze aanwezigheid te versterken in de betrokken doellanden in Europa, Azië en het Midden-Oosten. We verwachten de eerste concrete resultaten van de versterking van onze exportstrategie tegen het einde van 2014.

We vertrouwen op onze partners in de verschillende landen om de vruchten te plukken van onze gezamenlijke inspanningen, op korte en middellange termijn, op deze markten die voor ons strategisch zijn.

Thermalisme en gezondheid

Al meer dan 130 jaar lang, genieten de bezoekers van de Thermen van Spa (waarvan Spa Monopole de exclusieve concessie heeft) van weldoende zorgen en kuren. Balneotherapie, lichaamsverzorging en massages vinden er plaats in een moderne uitzonderlijke omgeving waar de thermale traditie van Spa nog aanwezig is. Hiervan getuigen onder meer de koolzuurhoudende baden, waarbij de befaamde koperen badkuipen worden gevuld met water van de bron Marie-Henriette. Er zijn ook de turfbaden met turf uit de Hoge Venen: deze hebben het oord naam en faam gegeven doorheen de jaren. In 2004 vertrouwt Spa Monopole de exploitatie van het nieuwe kuuroord (op de heuvel 'Annette et Lubin' in Spa) toe aan de Groep Eurothermes. En vandaag bieden de Thermen van Spa nog steeds een unieke lichaamsverzorging aan, in een knusse cocon omringd door de gulle natuur. Zo kan elke bezoeker genieten van binnen- en buitenbaden (800 m²), gevuld met het natuurlijke mineraalwater 'Clementine' dat wordt verwarmd tot 33°C.

Het totale bezoekersaantal steeg van 84.648 in 2004 tot 173.110 in 2013. De traditie van goede zorgen wordt voortgezet door een team van een dertigtal professionele therapeuten (schoonheidsspecialisten, kinesisten, balneotherapeuten). Het is onmogelijk om alle behandelingen op te sommen

(meer dan 80), maar hier is een bloemlezing: de mythische koolzuurhoudende baden (ideaal bij hypertensie en stress), de Thalaxion-baden (behandeling van zware benen en cellulitis), booster- of anti-age-gelaatsverzorging, algemene lichaamsverzorging (aangepaste individuele lichaamspakking, heerlijke kruidengommage), Bio-natuurlijke zorgen, Hanakasumi (herbronningsritueel geïnspireerd door de Japanse traditie), Ayurveda, Watsu (massage in het zwembad gebaseerd op Zen Shiatsu) en nog veel meer.

Sothys Paris zet de commercialisering verder van de verzorgingsproducten 'Eau Thermale Spa', die zijn samengesteld met het natuurlijk mineraalwater Marie-Henriette en die in 2004 op de markt werden gebracht.



Financieel jaarverslag

Corporate Governance verklaring

1. Het Corporate Governance Charter

1.1. De Code 2009

Het Corporate Governance Charter van Spadel definieert de Governance regels van de Groep.

Dit Charter werd oorspronkelijk op 30 maart 2006 door de Raad van Bestuur van Spadel goedgekeurd. Het Charter werd verschillende malen herzien om de, inmiddels opgetreden, wijzigingen of aanpassingen te verwoorden. De laatste wijziging dateert van 27 maart 2014.

Het Charter kan geraadpleegd worden op de internetsite van de Groep, op het adres www.spadel.com. Het Charter steunt op de bepalingen van de Belgische Corporate Governance Code (Code 2009 te raadplegen op de site www.corporate-governancecommittee.be), welke de Vennootschap als referentietext gekozen heeft, evenwel rekening houdende met de grootte en de karakteristieken van de Groep Spadel.

In die optiek verschilt het Charter van de Code 2009 op de volgende punten:

- *Intern reglement van de Raad van Bestuur, van de Comités ingericht binnen de schoot van de Raad van Bestuur en van het Executief Comité (Code 2009, principes 1.1, 5.1 et 6.1):* er bestaat geen formeel intern reglement voor de Raad van

Bestuur, de Comités ingericht binnen de schoot van de Raad van Bestuur of het Uitvoerend Comité. De regels worden opgenomen in het desbetreffend hoofdstuk van het Charter;

- *Samenstelling van de Raad van Bestuur (Code 2009, principe 2.1):* de Raad van Bestuur integreert in zijn selectieprocedure criteria m.b.t. diversiteit van bekwaamheden en genderdiversiteit;
- *Lengte van de mandaten van de leden van de Raad van Bestuur (Code 2009, principe 4.6):* de lengte van de mandaten is, in de regel, zes jaar en dit met het oog op de stabiliteit van de samenstelling van de Raad van Bestuur.

1.2. Andere praktijken betreffende deugdelijk bestuur

Hoofdstuk 4 van het Corporate Governance Charter bevat een gedragscode voor de Bestuurders (punt 4.1) en de door de Raad van Bestuur vastgestelde politiek voor de transacties en andere contractuele relaties tussen de vennootschappen van de Groep Spadel en de Bestuurders en het Uitvoerend Management.

Voorts herdefinieerde Spadel in 2010 zijn Missie (bestaansreden, engagement, verantwoordelijkheid en waarden). Deze elementen zijn opgenomen in het Charter en in het Jaarverslag van de Groep.

Duurzame ontwikkeling is steeds een fundamenteel concept van de missie van Spadel geweest. De Groep heeft zijn doelstellingen op het gebied van maatschappelijke verantwoordelijkheid (MVO) bepaald voor 2015 en 2020. Deze doelstellingen worden beschreven in het addendum aan het Verslag Duurzaam Ondernemen gepubliceerd op de internetsite van de Groep (www.spadel.com, tabblad Duurzame Ontwikkeling) 'Caring for our Community and the Nature'. Zij zijn concrete engagementen ten opzichte van de strategische lijnen die de Groep bepaald heeft: natuurlijkheid als rode draad bij de bescherming van de waterwinningsgebieden en bij de ontwikkeling van onze producten, het significant verminderden van onze ecologische voetafdruk en het versterken van onze rol als verantwoordelijke partner in de maatschappij.

In het raam van zijn benadering inzake maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft de Directie van de Groep Spadel de Spadel Sustainable Policy onderschreven die de engagementen van de Groep bepalen op het gebied van bedrijfsethiek. Spadel heeft als objectief zich volop in te schrijven in de internationale standaarden met betrekking tot business gedragsregels, respect voor de mensenrechten en voor het milieu.

2. De belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheersystemen

2.1. Interne controle

De Raad van Bestuur superviseert de implementatie van het referentiekader inzake de interne controle en het risicobeheer.

Het Audit comité is onder andere belast met de volgende taken:

- opvolging van het proces betreffende de verwerking van de financiële informatie;
- opvolging van de doeltreffendheid van de systemen van interne controle en risicobeheer van de onderneming;
- opvolging van de interne audit en van zijn doeltreffendheid;
- opvolging van de wettelijke controle van de jaarrekening van Spadel N.V. en de geconsolideerde rekeningen, met inbegrip van de opvolging van de vragen en aanbevelingen geformuleerd door de Commissaris belast met de controle van de geconsolideerde rekeningen.

Bovendien heeft de Vennootschap in 2008 een Interne Auditor in dienst genomen die instaat voor de analyse en de evaluatie, op zelfstandige basis, van het bestaan en de werking van het intern

controlesysteem, alsook voor de formulering van aanbevelingen ter verbetering van het systeem. De Interne Auditor rapporteert op hiërarchisch niveau aan de Financieel Directeur en op functieniveau aan de Voorzitter van het Auditcomité. Hij woont de vergaderingen van het Auditcomité bij en stelt het verslag van de vergaderingen op.

Het Auditcomité herziet jaarlijks het plan van interne audit. Deze herziening gebeurt sinds 1 januari 2012 op basis van een risicocartografie welke door het Auditcomité op zijn vergadering van 15 november 2011 goedgekeurd werd. De Interne Auditor brengt eveneens regelmatig verslag uit aan het Auditcomité wat betreft de risico's en de geschillen die het resultaat kunnen beïnvloeden. Het Auditcomité brengt na elke vergadering verslag uit aan de Raad van Bestuur. Een kopie van het verslag wordt in synthesevorm overhandigd aan de Bestuurders.

Wat het proces van financiële verslaggeving betreft, heeft Spadel een systeem voor interne controle en risicobeheer opgezet wat ervoor kan zorgen dat:

- de financiële informatie, opgesteld in overeenstemming met de Belgische boekhoudkundige normen wat betreft Spadel N.V. en de International Financial Reporting Standards (IFRS) op geconsolideerd niveau, binnen de

wettelijke termijnen gepubliceerd wordt en een getrouw beeld weergeeft van het vermogen, de financiële toestand en het financiële resultaat van de Vennootschap en geconsolideerd alsook die van haar dochtervennootschappen opgenomen in de consolidatie;

- het jaarverslag een getrouwe uiteenzetting omvat over de evolutie van de zaken en over de situatie van de Vennootschap en van haar dochtervennootschappen opgenomen in de consolidatie, en dat de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee zij geconfronteerd worden, beschreven worden.

Er werden procedures opgesteld om te verzekeren dat de investeringen en de aankopen van producten en diensten gerealiseerd worden in het kader van de budgetten bepaald door de Raad van Bestuur en onder toezicht van de leden van het Uitvoerend Management. Een controlesysteem van de facturen betreffende deze operaties werd geïmplementeerd.

Er werden prestatie-indicatoren vastgesteld voor de verschillende industriële en commerciële operaties. Voor de prestaties van de markten en de operaties wordt op het niveau van het Uitvoerend Comité en de Raad van Bestuur trimestriële rapporten opgesteld.

De risicocartografie die het Auditcomité goedkeurde, identificeert de belangrijkste

risico's. De Algemene Directie heeft een Risicobeheerscomité opgericht dat ervoor moet zorgen dat de voornaamste risico's geïdentificeerd worden, het beheer van deze risico's wordt toegewezen aan een manager die eigenaar is van het risico, de gepaste maatregelen worden genomen en dat er een 'risk awareness' binnen de Groep ontstaat. Het Risicobeheerscomité heeft aan elke manager meegedeeld voor welke risico's hij/zij verantwoordelijk is. De belangrijkste risico's en onzekerheden die wegen op de onderneming worden beschreven in het jaarverslag van de Raad van Bestuur aan de Algemene Vergadering.

2.2. Externe controle

Op de algemene vergadering van 10 juni 2010 werd Ernst & Young, Bedrijfsrevisoren BCVBA, vertegenwoordigd door de heer Eric Van Hoof, als Commissaris benoemd voor een periode van drie jaar die een einde zal nemen na de gewone Algemene Vergadering van 2013. Dit mandaat werd verlengd door de Algemene Vergadering van 13 juni 2013, voor een nieuwe periode van drie jaar die een einde zal nemen na de gewone Algemene Vergadering van 2016. Het bedrag van de bezoldiging van de Commissaris worden gepubliceerd conform artikel 134 van het Wetboek Vennootschappen in de toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening en onder rubriek C 5.17.2 van de jaarrekening van de Vennootschap.

3. Aandeelhouderschap

De Vennootschap heeft in 2013 geen transparantiekennisgevingen ontvangen op grond van artikel 14, alinea 4, van de wet van 2 mei 2007 betreffende de kennisgeving van belangrijke deelnemingen. De Vennootschap heeft kennisgevingen ontvangen gedagtekend op 30 augustus 2013 die uitgaan van de heer Marc du Bois, Sarl Guyan en de N.V. Finances & Industries, conform artikel 74§8 van de wet van 1 april 2007 betreffende de openbare bod. Deze kennisgevingen kunnen geraadpleegd worden op de internet site van de Groep, www.spadel.com, tabblad Investor Relations.

De aandeelhoudersstructuur van en de uiteindelijke controle over de Vennootschap op 31 december 2013, is de volgende:

Totaal aantal aandelen (Eenheid): 4.150.350

Maatschappelijke rechten

	Aantal aandelen	% van het kapitaal
Finances & Industries N.V. – Brussel	3.770.000	90,84
Publiek	380.350	9,16
Totaal	4.150.350	100,00

Société de Participation Guyan (Luxemburg) Sarl bezit 84,57% aandelen van Finances & Industries N.V.

Het aandeelhouderschap van Société de Participation Guyan Sarl is samengesteld als volgt:

- De heer Marc du Bois die 109.275 deelbewijzen bezit, overeenstemmend met 55,33% van de stemrechten indien geen rekening wordt gehouden met een eventuele schorsing van het stemrecht van aandelen van Guyan in eigen bezit en met 57,98% van de stemrechten rekening houdende met een eventuele schorsing van het stemrecht;
- Finances & Industries N.V. die 74.850 deelbewijzen bezit, overeenstemmend met 37,89% van de stemrechten indien geen rekening wordt gehouden met een eventuele schorsing van het stemrecht van aandelen van Guyan in eigen bezit en met 39,72% van de stemrechten rekening houdende met een eventuele schorsing van het stemrecht;
- De twee kinderen van de heer Marc du Bois;
- De nalatenschap van wijlen de heer Guy J. du Bois, overleden op 2 april 2013.

De Raad van Bestuur heeft geen kennis van elementen geïndiceerd bij artikel 34, alinea 3, 5, 7 en 8 van het Koninklijk Besluit van 14 november 2007 betreffende de verplichtingen van emittenten

van de financiële instrumenten die zijn toegelaten tot verhandeling op een gereguleerde markt.

Er zijn, naar het weten van de Raad van Bestuur, geen comités van aandeelhouders of bestuurders opgericht, al dan niet in uitvoering van aandeelhoudersconventies.

Per 27 maart 2014 werd geen enkele transactie van effecten van de Vennootschap gemeld aan de Voorzitter van de Raad van Bestuur, op de grond van de betreffende regels gesteld door de Raad van Bestuur.

4. De beheersstructuren en hun werking

De regels m.b.t. de samenstelling, de verantwoordelijkheid en de werking van de Raad van Bestuur en van de, in de schoot van de Raad van Bestuur, opgerichte Comités worden beschreven in het Corporate Governance Charter van Spadel.

4.1. De Raad van Bestuur

Samenstelling van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van Spadel telt zes leden op 27 maart 2014. Drie leden vertegenwoordigen in feite de meerderheidsaandeelhouder:

Naam	Einde mandaat
De heer Marc du Bois	2015
Finances & Industries N.V., met als permanente vertegenwoordiger de heer Axel Miller <i>Hoofdactiviteit en/of mandaten buiten de Groep Spadel: Gedelegeerd bestuurder van D'Ieteren, Bestuurder van Carmeuse (Voorzitter), Duvel Moortgat et IPM (Voorzitter).</i>	2018
Cofimatra N.V., met als permanente vertegenwoordiger de heer Roland Vaxelaire <i>Hoofdactiviteit en/of mandaten buiten de Groep Spadel: stichter en Algemeen Directeur van Responsibility Management, Bestuurder van Mérieux NutriSciences, Alter Eco (Voorzitter)² en Doucet.</i>	2016

¹ Geeft de situatie aan in 2013.

² Tot juni 2013.

Drie Bestuurders zijn onafhankelijk van de Aandeelhouders en van het Management van de Vennootschap in de zin van in artikel 524 §2, 1-ste alinea van het Wetboek Vennootschappen. Ze beantwoorden aan de onafhankelijkheidscriteria bepaald door artikel 526ter Wetboek Vennootschappen.

Naam	Einde mandaat
Baron Vandemoortele <i>Hoofdactiviteit en/of mandaten buiten de Groep Spadel: CEO van Groep Vandemoortele, Bestuurder van Dujardin Foods.</i>	2014
De BVBA M.O.S.T., met als permanente vertegenwoordiger de heer Frank Meysman <i>Hoofdactiviteit en/of mandaten buiten de Groep Spadel: Bestuurder van WDP, Picanol, Thomas Cook Group (Voorzitter), Betafence (Voorzitter) en JBC (Voorzitter).</i>	2016
De BVBA Thijs Johnny, met als permanente vertegenwoordiger de heer Johnny Thijs <i>Hoofdactiviteit en/of mandaten buiten de Groep Spadel: Gedelegeerd bestuurder van b Post, Bestuurder Max Green en Carmeuse.</i>	2016

BVBA Thijs Johnny, waarvan de permanente vertegenwoordiger de heer Johnny Thijs is werd benoemd door de Raad van Bestuur tot Voorzitter van de Raad van Bestuur.

De heer Marc du Bois bekleedt een uitvoerende functie binnen Spadel.

De Raad van Bestuur heeft, met eenparigheid van stemmen, tijdens zijn vergadering van 27 maart 2014 beslist, aan de Algemene Vergadering voor te stellen:

- de hernieuwing, voor een periode van zes jaar die een einde zal nemen na de Algemene Vergadering van 2020, van het mandaat van Onafhankelijke Bestuurder van Baron Vandemoortele;
- de benoeming als Onafhankelijke Bestuurster, voor een periode van zes jaar die een einde zal nemen na de Algemene Vergadering van 2020, van Mevrouw Anne Charlotte Amory.

Baron Vandemoortele en Mevrouw Anne Charlotte Amory beantwoorden aan de

onafhankelijkheidscriteria bepaald bij artikel 526ter Wetboek van Vennootschappen.

Werking van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur kwam in 2013 zes maal bijeen. De Raad boog zich op zijn kwartaalvergaderingen over:

- de opvolging van zijn beslissingen;
- de verslagen en aanbevelingen van het Auditcomité en het Benoemings- en Remuneratiecomité;
- de evolutie van de commerciële toestand per markt, op de belangrijkste markten van de Groep, ten opzichte van het voorbije kwartaal en de datum van de vergadering met een specifieke klemtoon op de aandachtspunten en de actieplannen;
- de financiële toestand van Spadel N.V. en geconsolideerd ten opzichte van het voorbije kwartaal;
- diverse onderwerpen of specifieke dossiers, waarvan het acquisitiedossier m.b.t. de vennootschap Société

Anonyme des Eaux Minérales de Ribeaupillé.

De volgende onderwerpen werden eveneens op de dagorde van de kwartaalvergaderingen van de Raad geplaatst:

- maart: goedkeuring van de rekeningen van het voorbije boekjaar en voorbereiding van de Gewone Algemene Vergadering en van het bericht over de jaarresultaten;
- mei: vragen over het verloop van de zaken;
- augustus: goedkeuring van de semester-toestand en van het bericht over de semesterresultaten;
- november: budgeten en investeringsplannen voor het volgend jaar.

De vergadering gewijd aan de strategie werd op 24 juni 2013 gehouden. Enerzijds werd er een status gemaakt van verschillende dossiers en onderwerpen die ten grondslag liggen aan de korte

termijn strategie en, anderzijds, werd de vergadering gewijd aan de midden en lange termijnstrategie met betrekking tot de toekomstvisie van de Groep Spadel en zijn groeipotentieel in het raam van het strategisch plan 2011-2015.

Een buitengewone vergadering van de Raad van Bestuur werd gehouden op 8 mei 2013 om het dossier met betrekking tot de acquisitie van Société des Eaux Minérales de Ribeaupillé te bespreken.

De onderstaande tabel detailleert de participatiegraad aan de Raad van Bestuur.

Overzicht van de ondernomen inspanningen om ervoor te zorgen dat ten minste één derde van de leden van de Raad van Bestuur van een ander geslacht is dan de overige leden

De Raad van Bestuur stelt aan de Algemene Vergadering van 12 juni 2014 de benoeming voor als Bestuurster van Mevrouw Anne Charlotte Amory. Indien de Algemene Vergadering dit voorstel aanvaardt, zal de Raad van Bestuur samengesteld zijn uit zeven leden waarvan één van een ander geslacht is dan de overige leden.

De Raad van Bestuur zet zijn reflectie voort met betrekking tot de diversiteit van bekwaamheden en gender.

Bestuurder	Kwartaalvergaderingen				Vergadering strategie	Buitengewone Vergadering
	27.03.2013	15.05.2013	27.08.2013	14.11.2013	24.06.2013	08.05.2013
BVBA Thijs Johnny	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig
Marc du Bois	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig
Baron Vandemoortele	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig
Finances & Industries N.V.	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig
BVBA M.O.S.T.	Aanwezig	Verontschuldigd	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig
Cofimatra N.V.	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig

4.2. Comités gecreëerd door de Raad

Spadel telt twee Comités binnen de Raad van Bestuur.

Het Auditcomité

Het Auditcomité telt sedert 27 augustus 2013, datum waarop de heer Axel Miller verzocht heeft om ontlast te worden van zijn verantwoordelijkheden als lid van dit Comité, twee leden, niet Uitvoerende Bestuurders: BVBA M.O.S.T., waarvan de permanente vertegenwoordiger is de heer Frank Meysman (Voorzitter), Finances & Industries N.V., waarvan de permanente vertegenwoordiger is de heer Axel Miller en Cofimatra N.V. waarvan de permanente vertegenwoordiger is de heer Roland Vaxelaire.

De BVBA M.O.S.T. is een Onafhankelijk Bestuurder. Gezien zijn opleiding (licentiaat toegepaste economische wetenschappen) en zijn langdurige professionele ervaring als uitvoerend manager of bestuurder is de heer Frank Meysman bevoegd inzake audit en boekhouding.

Het Comité is in 2013 driemaal samengekomen. De globale aanwezigheidsgraad op die vergaderingen beliep op 88%.

De Commissaris, de Voorzitter van het Uitvoerend Comité, de Financieel Directeur en de Interne Auditor hebben de vergaderingen bijgewoond. Tijdens

iedere vergadering is een ontmoetingsmoment voorzien tussen het Comité en de Commissaris, buiten de aanwezigheid van het Management.

Op zijn vergaderingen boog het Auditcomité zich onder meer over de volgende vragen:

- nazicht van de zesmaandelijke en jaarlijkse geconsolideerde financiële verslagen
- opvolging van de beslissingen van het Auditcomité;
- conclusies van de audit van de jaarrekeningen afgesloten op 31 december 2012, de auditverslagen van de Commissaris en opvolging van de uitvoering van zijn aanbevelingen; benadering van de auditwerkzaamheden voor de certificatie van de jaarrekening 2013 en synthese van de werkzaamheden die gerealiseerd werden tijdens de tussentijdse audit;
- impairment test met betrekking tot de onderneming Les Grandes Sources de Wattwiller;
- nazicht van de geschillen en risico's;
- analyse van de verbintenissen betreffende pensioenen (IAS 19);
- het auditplan 2013.

De Voorzitter van het Auditcomité bracht op de eerstvolgende vergadering van de Raad van Bestuur verslag uit over de werkzaamheden van het Auditcomité en legde diens beslissingen ter goedkeuring voor aan de Raad van Bestuur.

Het Benoemings- en Renumeratiecomité

Het Benoemings- en Renumeratiecomité telt drie leden, allen niet Uitvoerend Bestuurders. Twee leden zijn Onafhankelijke Bestuurders. De leden van het Comité zijn, baron Vandemoortele, Cofimatra N.V. waarvan de permanente vertegenwoordiger is de heer Roland Vaxelaire, BVBA Thijs Johnny, waarvan de permanente vertegenwoordiger is de heer Johnny Thijs (Voorzitter). De leden van het Comité hebben, gezien hun huidige of verleden functie als bedrijfsleider de nodige expertise op gebied van remuneratiepolitiek.

Het Comité is in 2013 twee maal samengekomen, in aanwezigheid van alle leden. De Voorzitter van het Uitvoerend Comité heeft de vergaderingen eveneens bijgewoond, behalve tijdens de bespreking van punten waarbij hij persoonlijk betrokken was. De Directeur Human Resources woonde de vergaderingen bij m.b.t. een aantal onderwerpen.

Op zijn vergaderingen boog het Benoemings- en Renumeratiecomité zich onder meer over de volgende vragen:

- validatie van de berekening van de jaarlijkse bonus voor 2012 voor de leden van het Uitvoerend Management;
- analyse van de vooruitgang van verschillende dossiers betreffende het management van de human resources performance management review,

talent review voor de leden van het Uitvoerend Comité, resultaten en actieplan ICMA 2012, het groepsverzekerings systeem, vaste en variabele remuneratieplan voor de kaderleden (buiten leden van het Uitvoerend Comité);

- recrutering van de Directeur Benelux Markt en Export;
- goedkeuring van het LTI plan 2013-2015;
- bestudering van het bonus plan 2014 voor de leden van het Uitvoerend Management;
- Individueel actieplan van de CEO
- bezoldiging voor 2013 van de leden van het Uitvoerend Management;
- analyse van het remuneratieverslag voor het boekjaar 2012.

De Voorzitter van het Benoemings- en Renumeratiecomité bracht op de eerstvolgende vergadering van de Raad van Bestuur verslag uit over de werkzaamheden van het Comité en legde diens beslissingen ter goedkeuring voor aan de Raad van Bestuur.

4.3. Transacties en andere contractuele banden tussen de Vennootschap, met inbegrip van haar verbonden vennootschappen, en haar bestuurders die niet onder de wettelijke belangenconflictregeling vallen

Er zijn geen transacties noch andere contractuele banden tussen de Vennootschap, met inbegrip van haar verbonden vennootschappen, en haar bestuurders die niet onder de belangenconflictregeling vallen.

4.4. Evaluatie van de werking van de Raad van Bestuur en van de Comités ingericht in de schoot van de Raad van Bestuur

Het Corporate Government Charter van Spadel bepaalt dat de Raad van Bestuur zijn werking en de werking van zijn comités om de twee jaar evalueert, o.m. op het gebied van de klaarheid van de debatten en de duidelijkheid van de besluitvorming. Hij evalueert tevens zijn samenstelling en die van zijn Comités. De Comités gaan over tot een evaluatie van hun werking om de twee a drie jaar.

De Raad van Bestuur heeft in 2012 een evaluatie gedaan van zijn samenstelling en van zijn werking evenals van de

organisatie van de, in zijn schoot, gecreëerde Comités, waarover gerapporteerd werd in de Corporate Governance verklaring m.b.t. het boekjaar 2012.

5. Het Uitvoerend Management

Spadel heeft geen Directiecomité opgericht zoals bedoeld in artikel 524bis van het Vennootschapswetboek.

Maken vandaag deel uit van het Uitvoerend Management: de Voorzitter van het uitvoerend Comité – de heer Marc du Bois - en de leden van het Uitvoerend Comité.

Marc du Bois, Gedelegeerd bestuurder van de Vennootschap en CEO van de Groep Spadel heeft de algemene verantwoordelijkheid over de Groep en de Vennootschap.

Naast de leden van de Uitvoerend Comité rapporteren de volgende functies aan hem:

- Communicatie, Maatschappelijke Verantwoordelijkheid en R&D en Innovatie.

In 2013 was het Uitvoerend Comité, buiten Marc du Bois, samengesteld uit de

verantwoordelijken voor volgende functies:

- Stefan De Clerck (Nederlandse markt);
- MEDAD BVBA, vertegenwoordigd door de heer Dirk Van de Walle (Belux markt en Export)³
- Franck Lecomte (Algemene Directie Frankrijk en Verenigd Koninkrijk);
- Vincent Mazy (Operaties);
- Didier de Sorgher (Financiën);
- Erika De Vos (Human Resources).

en Mevrouw Mary Yvonne Franceschini, Assistentente.

Dit Comité is 19 keer samengekomen tijdens het afgelopen jaar.

Naast de opvolging van de commerciële toestand op de verschillende markten waarop de Groep Spadel actief is, evenals van de aandachtspunten en de actieplannen, buigt het Uitvoerend Comité zich ook over de verschillende projecten m.b.t. de activiteiten van de Groep. Op de vergadering die volgt op een vergadering van de Raad van Bestuur worden de beslissingen, verzoeken en aanbevelingen van de Raad van Bestuur doorgenomen en, waar nodig, in actiepunten vertaald.

6. Verslag over de remuneratie van Bestuurders en van het Uivoerend Management

6.1. Interne procedure voor de ontwikkeling van een remuneratiebeleid en voor de vaststelling van het remuneratieniveau voor de niet Uitvoerende Bestuurders en voor de leden van het Uitvoerend Management

De Bestuurders

Artikel 15 van de statuten bepaalt dat de Algemene Vergadering aan de Bestuurders een vaste vergoeding en zitpenningen kan toekennen. Voorts stelt dat artikel dat de Bestuurders vergoedt worden voor de normale en gerechtvaardigde uitgaven gedaan in de uitvoering van particuliere mandaten voor rekening van de Vennootschap.

Het Benoemings- en Remuneratiecomité is bevoegd om voorstellen te doen aan de Raad van Bestuur over het remuneratiebeleid van de Bestuurders en, waar toepasselijk, over de daaruit voortvloeiende voorstellen die door de Raad van Bestuur dienen te worden voorgelegd aan de Aandeelhouders.

³ Vanaf 23 september 2013.

Vergaderingen van de Raad van Bestuur

Remuneratie	Voor de vijf vaste vergaderingen		Per bijkomende vergadering
	Vast	Afhankelijk van de aanwezigheid op de vergadering	
Voorzitter van de Raad van Bestuur	€25.000	€25.000 (hetzij €5.000 per vergadering)	€10.000
Bestuurders (per Bestuurder)	€12.500	€12.500 (hetzij €2.500 per vergadering)	€5.000

Vergaderingen van het Audit Comité en van het Benoemings- en Remuneratie Comité

Per vergadering waarop het lid effectief aanwezig is

Voorzitter van het Comité	€5.000
Bestuurder (per Bestuurder)	€2.500

De actuele remuneratie van de Bestuurders werd bepaald door de Algemene Vergadering van 9 juni 2011 op voorstel van de Raad van Bestuur.

Deze remuneratie is als volgt: (tabel bovenaan deze pagina)

Zij is niet geïndexeerd Het niveau van de remuneratie wordt door de Raad van Bestuur geëvalueerd in het kader van de evaluatie van zijn werking. Noch de niet uitvoerende bestuurders, noch de Gedelegeerd bestuurder in zijn hoedanigheid van lid van de Raad van Bestuur van de Vennootschap genieten van een remuneratie afhankelijk van de resultaten.

Het Uitvoerend Management

Het remuneratiebeleid voor de leden van het Uitvoerend Management wordt vastgesteld door de Raad van Bestuur op voorstel van het Benoemings- en Remuneratie Comité. Het Benoemings- en Remuneratie Comité stelt aan de Raad van Bestuur de remuneratie voor van de Uitvoerende Bestuurders en van de Voorzitter van het Uitvoerend Comité. Het spreekt zich uit op voorstel van deze laatste over het vaste en variabele remuneratiepackage van de leden van het Uitvoerend Comité.

Het remuneratiebeleid (basissalaris, total cash compensation & total direct compensation) is gebaseerd op de marktmediaan. In het algemeen vallen

de lonen binnen een -20% tot +20% bereik van de geldende marktreferentie, afhankelijk van het individuele profiel van de job houder, zoals bijvoorbeeld ervaring in de functie e prestatie. De remuneratie wordt regelmatig herzien op basis van vergelijkende studies uitgevoerd door een gespecialiseerde onderneming. Het Benoemings- en Remuneratie Comité kijkt na of, op basis van dit rapport het nodig is om de remuneratie van de leden van het Uitvoerend Comité te adapteren.

6.2. Remuneratie van de Bestuurders

Naam van de bestuurder		Remuneratie
BVBA Thijs Johnny (Johnny Thijs) <i>Voorzitter van de Raad van Bestuur;</i> <i>Voorzitter van het Benoemings- en Remuneratiecomité</i>	- Remuneratie voor de vijf vaste vergaderingen;	€50.000
	- Bijkomende vergaderingen;	€10.000
	- Vergaderingen van het Benoemings- en remuneratiecomité	€10.000
Marc du Bois	- Remuneratie voor de vijf vaste vergaderingen;	€25.000
	- Bijkomende vergaderingen;	€5.000
Baron Vandemoortele <i>Lid van het Benoemings- en Remuneratiecomité</i>	- Remuneratie voor de vijf vaste vergaderingen;	€25.000
	- Bijkomende vergaderingen;	€5.000
	- Vergaderingen van het Benoemings- en remuneratiecomité	€5.000
BVBA MOST (Frank Meysman) <i>Voorzitter van het Auditcomité</i>	- Remuneratie voor de vijf vaste vergaderingen;	€22.500
	- Bijkomende vergaderingen;	€5.000
	- Vergaderingen van het Auditcomité	€15.000
Finances & Industries N.V. (Axel Miller) <i>Lid van het Auditcomité⁴</i>	- Remuneratie voor de vijf vaste vergaderingen;	€25.000
	- Bijkomende vergaderingen;	€5.000
	- Vergaderingen van het Auditcomité	€2.500
Cofimatra N.V. (Roland Vaxelaire) <i>Lid van het Auditcomité</i> <i>Lid van het Benoemings- en Remuneratiecomité</i>	- Remuneratie voor de vijf vaste vergaderingen;	€25.000
	- Bijkomende vergaderingen;	€5.000
	- Vergaderingen van het Auditcomité	€7.500
	- Vergaderingen van het Benoemings- en remuneratiecomité	€5.000
Totaal		€252.500

Er werden geen andere remuneraties of voordelen toegekend aan de niet uitvoerende bestuurders.

De heer Marc du Bois ontving de volgende remuneraties als bestuurder van de dochterondernemingen van de Vennootschap:

Bestuurder Spa Monopole N.V. (vertegenwoordiger Gérefis N.V.) ⁵	€3.600
Bestuurder Bru-Chevron N.V. (vertegenwoordiger Gérefis N.V.)	€2.600

⁴ Tot 27 augustus 2013.

⁵ Vanaf 01.03.2013.

⁶ Met uitzondering van BVBA MEDAD en haar permanente vertegenwoordiger.

6.3. Remuneratie van het Uitvoerend Management

Ter herinnering, het Uitvoerend Management bestaat uit de Voorzitter van het Uitvoerend Comité en de leden van het Uitvoerend Comité.

Beleid gevoerd in het boekjaar 2013

De jaarlijkse bezoldiging bestaat uit een vast gedeelte en een variabel gedeelte. Het Uitvoerend Management⁶ geniet eveneens voordelen (bedrijfswagen, forfaitaire kosten).

Voor elk lid van het Uitvoerend Management wordt de vaste bezoldiging bepaald in functie van de aard en de omvang van de verantwoordelijkheden van de functie.

Voor zover het afwijkt van de strikte bepaling van artikel 520 ter, alinea 2, van het Wetboek van Vennootschappen, werd het variabel bezoldigingsplan goedgekeurd door de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 20 oktober 2011 en bevestigd door de Gewone en Buitengewone Algemene vergadering van 14 juni 2012. Bovendien heet de Gewone en Buitengewone Algemene Vergadering van 14 juni 2012, in artikel 15 van de statuten, een alinea ingelast die de Vennootschap toelaat af te wijken van de bepalingen van artikel 520ter Wetboek Vennootschappen (desgevallend juncto artikel 525, alinea 4 Wetboek Vennoot-

schappen) voor alle personen in die artikelen vermeld.

Ten opzichte van de basisbezoldiging⁷ vertegenwoordigt de variabele bezoldiging een totaal jaarlijks brutopotentieel van 50%.

De variabele bezoldiging omvat een gedeelte – beschreven in onderstaand punt a) – dat gebaseerd is op vooraf bepaalde en meetbare prestatiecriteria over één jaar (jaarlijkse bonus) en – voor wat betreft de leden van het Uitvoerend Comité met uitsluiting van de heer Marc du Bois⁸ – een gedeelte – beschreven in onderstaand punt b) – dat gebaseerd is op vooraf bepaalde en meetbare prestatiecriteria over drie jaar (LTI).

- a) De jaarlijkse bonus vertegenwoordigt een totaal jaarlijks brutopotentieel ten opzichte van de basisbezoldiging van:
- 50% voor de leden van de Algemene Directie;
 - 30% voor de leden van het Uitvoerend Comité.
- b) De LTI (long term incentive) vertegenwoordigt een totaal jaarlijks brutopotentieel ten opzichte van het basissalaris van 20%.

Het totaal jaarlijks brutopotentieel komt overeen met het brutobedrag dat de betrokkene vooraf zou verdienen als de

Groep en hijzelf alle doelstellingen voor 100% hebben bereikt.

De leden van het Uitvoerend Management⁹ zijn aangesloten bij een groepsverzekeringsplan.

Voor de meesten onder hen betreft het een plan van het type ‘vaste bijdrage’. Twee leden van het Uitvoerend Management genieten een plan van het type ‘te bereiken streefdoel’.

6.4. Evaluatiecriteria voor de bezoldigingen van de uitvoerende managers in functie van de prestaties

Criteria voor de jaarlijkse bonus

De jaarlijkse bonus van de leden van het Uitvoerend Management is gebaseerd op de volgende prestatiecriteria die slaan op het jaar waarvoor de jaarlijkse bonus wordt toegekend:

- voor de leden van de Algemene Directie hangt de jaarlijkse bonus af van het geconsolideerde bedrijfsresultaat (EBIT) van de Groep Spadel.
- voor de leden van het Uitvoerend Comité verschillen de prestatiecriteria die in aanmerking worden genomen naargelang van het feit of het lid van het Uitvoerend Comité een commerciële functie, een operationele functie of een ondersteunende functie bekleedt.

I. Voor de commerciële en operationele functies zijn de criteria voor de eventuele toekenning van de jaarlijkse bonus:

- het geconsolideerde bedrijfsresultaat (EBIT) van de Groep Spadel,
- de bijdragemarge (BM2) voor de verantwoordelijken voor Verkoop Belux en Nederland, de EBIT van de Franse en Britse entiteiten voor de verantwoordelijke voor de Franse en Britse markten) of de beheerde fabriekskosten voor de operationele verantwoordelijke en
- de individuele prestatie (persoonlijk doelstellingenplan).

Deze drie criteria beïnvloeden de jaarbonus voor respectievelijk 40%, 30% en 30%.

II. Voor de ondersteunende functies (Human Resources en Financiën en, voor een deel voor de operationele verantwoordelijke) zijn de criteria voor de eventuele toekenning van de jaarlijkse bonus:

- het geconsolideerde bedrijfsresultaat (EBIT) van de Groep Spadel,
- de individuele prestatie (persoonlijk doelstellingenplan).

Deze twee criteria beïnvloeden het jaarbonus voor respectievelijk 70% en 30%.

III. Gemeenschappelijke regels voor de beoordeling van het bereiken van de doelstellingen.

De jaarlijkse doelstellingen voor de financiële prestatiecriteria worden vastgelegd door de Raad van Bestuur. De individuele prestatiecriteria (persoonlijk doelstellingenplan) van de leden van het Uitvoerend Comité worden in het begin van het jaar door de Voorzitter van het Uitvoerend Comité vastgelegd. Indien het geconsolideerde bedrijfsresultaat (EBIT) van de Groep Spadel minder bedraagt dan het minimum bepaald door de Raad van Bestuur, wordt de jaarlijkse bonus slechts toegekend op het gedeelte dat afhangt van het individuele resultaat.

Elk financieel prestatie criterium wordt onderworpen aan een vermenigvuldigingsfactor op een schaal met acht niveaus (van 0 tot 2) in functie van de mate waarin de verrichte prestatie voldoet aan de vastgelegde doelstelling (als de doelstelling voor 100% is bereikt, is de vermenigvuldigingsfactor gelijk aan 1).

Criteria voor de persoonlijke prestaties worden onderworpen aan een vermenigvuldigingsfactor op een schaal met zes niveaus, namelijk de score die wordt behaald bij de

⁷ Voor de leden van de AD is het basissalaris de jaarlijkse bezoldiging bekrachtigd door de Raad van Bestuur op voorstel van het Benoemings- en Remuneratiecomité, en voor de leden van het Uitvoerend Comité is ze het bruto maandsalaris van december van het jaar waarvoor de bonus wordt toegekend x 13,92.

⁸ De heer Marc du Bois heeft voorgesteld niet meer toelaatbaar te zijn voor het LTI plan vanaf het plan 2011-2013.

⁹ Met uitzondering van BVBA MEDAD en haar permanente vertegenwoordiger.

evaluatie van het bereiken van de persoonlijke doelstellingen of van de diverse deelnames aan projecten.

De jaarlijkse brutobonus die wordt toegekend voor het betrokken jaar is het resultaat van de vermenigvuldiging van elk potentieel jaarlijks bruto bonusgedeelte met de vermenigvuldigingsfactor die hierboven is gedefinieerd. Elk gedeelte dat aldus wordt beïnvloed, wordt opgeteld en levert een totaal brutobedrag op dat Effectieve Jaarlijkse Bonus wordt genoemd.

Vanaf 2014 zal 10% van het gedeelte van de bonus dat betrekking heeft op de resultaten van de Groep beïnvloed worden door een CSR objectief.

Criteria voor de LTI

De criteria voor de eventuele toekenning van de LTI aan elk van de leden van de Algemene Directie en van het Uitvoerend Comité zijn:

- enerzijds het gemiddelde jaarlijkse evolutiecijfer van de Net Sales Value voor de driejarige cyclus, op basis van het budget, met uitsluiting van de niet-organische groei (bijvoorbeeld uit acquisities);
- en anderzijds het gemiddelde van de ROCE's van elk jaar van de driejarige cyclus, op basis van het budget.

De weging van beide criteria bedraagt ieder 50%, waarbij elk van hen wordt onderworpen aan een vermenigvuldigingsfactor op een schaal met 5 niveaus (van 0 tot 1,75), afhankelijk van de mate waarin de doelstellingen zijn bereikt (als de doelstelling voor 100% is bereikt, is de vermenigvuldigingsfactor gelijk aan 1).

De doelstellingen worden vastgelegd door de Raad van Bestuur van de vennootschap. De effectieve toekenning van de LTI is onderworpen aan het bereiken van een minimumdrempel.

Vanaf het LTI plan 2013-2015, zijn de toekenningscriteria de volgende: bruto marge per liter (voor 30%), het totaal volume van de Groep (voor 30%) en de ROCE (voor 40%).

Methoden die worden toegepast om na te gaan of aan deze prestatiecriteria is voldaan

De verwezenlijking van de financiële prestatie criteria wordt nagegaan door de Raad van Bestuur naar aanleiding van de kwartaal reporting over de resultaten van de markten en van de operaties evenals over de geconsolideerde resultaten.

De verwezenlijking van de criteria voor de persoonlijke prestaties wordt nage-

gaan op het einde van het boekjaar in het kader van de individuele evaluatie van het lid van het Uitvoerend Management door de Voorzitter van het uitvoerend Comité. De toegekende waardering wordt gevalideerd door het Benoemings- en Remuneratiecomité.

Bepalingen betreffende de terugvordering van de variabele bezoldiging toegekend op basis van foutieve financiële informatie

Er zijn geen contractuele bedingen die in de terugvordering voorzien van de variabele remuneratie toegekend op basis van verkeerde financiële informatie.

De bonussen worden uitbetaald in twee stappen:

- in januari, een brutobedrag gelijk aan, al naar gelang het geval, 75% of 30% van de bonus;
- het saldo alsook de LTI in april na een nieuwe berekening op basis van de jaarrekeningen die door de Raad van Bestuur zijn goedgekeurd.

De maanden januari en april, waarnaar de vorige alinea's verwijzen, slaan op de maanden van het jaar dat volgt op het boekjaar waarvoor de bonus wordt toegekend. De resultaten/jaarrekeningen waarnaar de vorige alinea's verwijzen,

hebben betrekking op het boekjaar waarvoor de bonus wordt toegekend.

De berekening van de bedragen van de variabele remuneratie worden gevalideerd door het Benoemings- en Remuneratie Comité.

6.5. Remuneratie van de CEO

Marc du Bois	Bestanddelen van de remuneratie	Bedrag (€)
Gedelegeerd bestuurder	Zelfstandig	
Vaste remuneratie	Bruto remuneratie als uitvoerende bestuurder in de dochterondernemingen ¹⁰	345.000,00
Variabele remuneratie	Effectief bruto jaarbonus met betrekking tot het boekjaar 2013 ¹¹	310.327,50
Totaal	Totaal van de vaste en variabele remuneratie	655.327,50
Groepsverzekering	Premie betaald door de vennootschap	70.192,00
Andere voordelen	Voertuig, forfaitaire onkosten	13.109,37

¹⁰ Dit tabel houdt geen rekening met de remuneraties opgenomen in tabel 6.2.

¹¹ Het betreft de bedragen verschuldigd voor 2013 en betaald in 2014. De componenten van de variabele remuneratie en de prestatiecriteria worden beschreven in punten 6.3. en 6.4 hierboven. Ter herinnering, de heer Marc du Bois heeft voorgesteld niet meer toelaatbaar te zijn voor het LTIplan vanaf het plan 2011-2013.

Voor een beschrijving van het LTI-plan wordt verwezen naar punten 6.3. en 6.4 hierboven.

6.6. Remuneratie van het Uitvoerend Management

Type remuneratie	Bestanddelen van de remuneratie	Globaal bedrag (€)
Vaste remuneratie	Bruto globale remuneratie en <i>board fees</i> betaald in 2013 zowel in België als in het buitenland	1.043.943,47
Variabele remuneratie	- Effectief bruto jaarbonus met betrekking tot het boekjaar 2013 ¹² - LTI 2011-2013: plan gebaseerd op vooraf vastgestelde en objectief meetbare prestatiecriteria over drie jaar ¹³	490.677,16 140.377,48
Totaal	Totaal van de globale bruto remuneratie en bonus	1.674.998,11
Groepsverzekering	Premie betaald door de vennootschap	76.396,68
Anderen voordelen	Bedrijfsvoertuig, forfaitaire onkosten ¹⁴	47.521,35

¹² Het betreft de bedragen verschuldigd voor 2013 en betaald in 2014. De componenten van de variabele remuneratie en de prestatiecriteria worden beschreven in punten 6.3. en 6.4 hierboven. Ter herinnering, de heer Marc du Bois heeft voorgesteld niet meer toelaatbaar te zijn voor het LTIplan vanaf het plan 2011-2013.

¹³ Het betreft het bedrag effectief betaald in 2013 in uitvoering van het plan 2011-2013.

¹⁴ Nota: het equivalent bedrag voor 2012 beliep op 34.656 euros.

Voor een beschrijving van het LTI-plan wordt verwezen naar punten 6.3. en 6.4 hierboven.

6.7. Aandelen, stock option systeem of andere rechten op verwerving van aandelen van de Vennootschap toebedeeld of vervallen tijdens het boekjaar 2013

Er is geen systeem van stock option en er werden geen aandelen of andere rechten op aandelen van de Vennootschap toebedeeld aan of uitgeoefend door de leden van het Uitvoerend Management in 2013.

6.8. Contractuele bepalingen in verband met vertrekvergoedingen geldende voor leden van het Uitvoerend Management

Het volgende lid van het Uitvoerend Management hebben een contractuele vertrekclausule:

- de heer Stefan De Clercq: toepassing van de formule Claeys vermeerderd met drie maanden: deze clausule dateert van vóór 3 mei 2010.

De andere leden van het Uitvoerend Management hebben geen contractuele vertrekclausule.

6.9. Verantwoording en beslissing van de Raad van Bestuur betreffende vertrekvergoedingen

Er werden tijdens het boekjaar 2013 geen vertrekvergoedingen betaald aan leden van het Uitvoerend Comité.

Administratie en Directie van de Groep Spadel in 2013

Raad van Bestuur

Naam	Functie	Einde mandaat	Hoofdactiviteit en mandaten buiten de Groep Spadel
Thijs Johnny BVBA, met als permanente vertegenwoordiger Johnny Thijs	Voorzitter	2016	Gedelegeerd bestuurder bpost, Bestuurder Max Green en Carmeuse.
Marc du Bois	Gedelegeerd bestuurder	2015	
Finances & Industries N.V. met als permanente vertegenwoordiger: Axel Miller	Bestuurder	2018	Gedelegeerd bestuurder D'Ieteren, Bestuurder Carmeuse (Voorzitter), Duvel Moortgat en IPM (Voorzitter).
Baron Vandemoortele	Bestuurder	2014	CEO van de Groep Vandemoortele, Bestuurder Dujarding Foods.
M.O.S.T. BVBA, met als permanente vertegenwoordiger Frank Meysman	Bestuurder	2016	Bestuurder WDP, Picanol, Thomas Cook Group (Voorzitter), Betafence (Voorzitter) en JBC (Voorzitter).
Cofimatra N.V. met als permanente vertegenwoordiger Roland Vaxelaire	Bestuurder	2016	Stichter en Directeur Generaal van Responsibility Management, Bestuurder Mérieux Nutrisciences, Alter Eco (Voorzitter) ¹ en Doucet.

Guy Jacques du Bois ²	Stichtend Voorzitter
Pierre Godfroid	Erevoorzitter
Pierre Drion	Erevoorzitter
Henri-Noël Pauwels	Secretaris van de Raad van Bestuur

¹ Tot juni 2013.

² Overleden op 2 april 2013.

Auditcomité

M.O.S.T. BVB, met als permanente vertegenwoordiger Frank Meysman	Voorzitter
Finances & Industries N.V. met als permanente vertegenwoordiger Axel Miller ³	
Cofimatra N.V. met als permanente vertegenwoordiger Roland Vaxelaire	

Benoemings- en Remuneratiecomité

Thijs Johnny BVBA met als permanente vertegenwoordiger Johnny Thijs	Voorzitter
Baron Vandemoortele	
Cofimatra N.V. met als permanente vertegenwoordiger Roland Vaxelaire	

Commissaris

Ernst & Young, Bedrijfsrevisoren, CVBA, vertegenwoordigd door de heer Eric Van Hoof

³ Tot 27 augustus 2013.

⁴ Vanaf 22 september 2013.

Uitvoerend Comité

Marc du Bois	Voorzitter van het Uitvoerend Comité – Gedelegeerd Bestuurder
BVBA MEDAD, vertegenwoordigd door Dirk Van de Walle ⁴	Directeur Markt Belux en Export
Stefan De Clercq	Directeur Markt Nederland
Franck Lecomte	Algemeen Directeur Frankrijk en Groot Brittannië
Vincent Mazy	Directeur Operations
Didier De Sorgher	Financieel Directeur
Erika De Vos	Directrice Human Resources
Mary Yvonne Franceschini	Assistente

Kalender van de aandeelhouders

Publicatie van het jaarverslag 2013 (website www.spadel.com)	30 april 2014
Tussentijdse verklaring betreffende het eerste kwartaal 2014	16 mei 2014
Gewone Algemene Vergadering betreffende het boekjaar 2012	12 juni 2014
Betaalbaarstelling van het dividend (coupon n° 15)	27 juni 2014
Publicatie van het halfjaarresultaat 2014	27 augustus 2014
Tussentijdse verklaring betreffende het derde kwartaal 2014	14 november 2014
Gewone Algemene Vergadering betreffende het boekjaar 2014	11 juni 2015

Jaarverslag van de Raad van Bestuur over het boekjaar 2013

In overeenstemming met de wetten en de statuten, zijn we vereerd ons jaarverslag te mogen voorstellen

1. Geconsolideerd resultaat

Omzet

De omzet bedraagt 210,4 Mio €, een stijging van 6,1% in vergelijking met 2012.

Bij constante perimeter, waarbij geen rekening wordt gehouden met de omzet van de SA des Eaux Minérales de Ribeaupillé tijdens het tweede semester na haar aankoop door de Spadel Groep, bedroeg de organische groei van de omzet 2,9% in vergelijking met het vorige jaar.

Die duidelijke evolutie is het gevolg van de commerciële inspanningen en investeringen op alle markten, van de innovaties die in de loop van het jaar werden gelanceerd, van de geleidelijke normalisering van onze referenties in Nederland en van de gunstige klimaatomstandigheden van het zomerseizoen.

De vooruitgang in de verkoop weerspiegelt zich in onze belangrijkste markten:

In **België** steeg de omzet met meer dan 5%. Die stijging werd ondersteund door de toename van de verkochte volumes, alsook door een gunstige «productenmix» die gepaard ging met de

goede prestaties van de kleine formaten (33 cl, 50 cl en 1 l). Spadel boekt dus een mooi resultaat op een markt die binnen het segment van de thuisconsumptie met 3,3% in waarde (+2,3% in volume) toeneemt, maar ook wordt gekenmerkt door een sterke concurrentie van de huismerken en hard discounts.

In **Nederland** steeg de omzet met ongeveer 1%. De verkoopvolumes vinden stilaan hun vroeger niveau terug na de tijdelijke onbeschikbaarheid van sommige producten in belangrijke supermarkten langzaam maar zeker terug naar het oude niveau. Onze merken worden echter voortdurend geconfronteerd met de sterke concurrentie van goedkope merken en hard discounts die hun positie blijven verstevigen.

In **Frankrijk** steeg de omzet van het filiaal «Les Grandes Sources de Wattwiller» met 2,5% op een markt die in volume lichtjes toenam, maar door een sterke promotionele druk in waarde daalde. Op een heel concurrerende markt slaagt Wattwiller er dus in om niet alleen een opgewaarderd aanbod aan de man te brengen, maar ook om het marktaandeel te doen stijgen.

In juli 2013 kocht Spadel de SA des Eaux Minérales de Ribeaupillé die het regionale merk Carola op de markt brengt. Die laatste noteerde eveneens een

stijging van de omzet met ongeveer 2% over het hele jaar.

In het **Verenigd Koninkrijk** kende Brecon Carreg een opmerkelijk jaar met een omzet die bijna 10% steeg. Het werk dat op het vlak van het merk en de promotionele strategie werd geleverd, werpt zijn vruchten af. Op een markt die in 2013 een sterke stijging kende, niet in het minst door de heel gunstige zomeroomstandigheden, boekt het merk heel wat terreinwinst.

Bedrijfsresultaat

De operationele cashflow (EBITDA) van 2013 bedraagt 30,0 Mio €, tegenover 25,1 Mio € in 2012, ofwel een stijging van 19,8%.

Het operationele resultaat (EBIT) bedraagt 17,3 Mio €, een stijging van 33,5% in vergelijking met 2012 dat op een herwerkt operationeel resultaat van 12,9 Mio € afsloot.

Bij constante perimeter, waarbij geen rekening wordt gehouden met de integratie van de SA des Eaux Minérales de Ribeaupillé, ligt het operationele resultaat iets hoger dan 17,6 Mio €. De negatieve inbreng ter waarde van 0,3 Mio € van de recent aangekochte onderneming wordt verklaard door het feit dat het operationele resultaat dat in de loop van het tweede semester werd

geboekt, de invloed ondervond van niet-recurrente integratiekosten.

Het operationele resultaat werd eveneens beïnvloed door een daling in waarde van 1 Mio € van een administratief gebouw. Het recurrente operationele resultaat (REBIT), na neutralisatie van dat niet-recurrente element, bedraagt 18,3 Mio €, ofwel een toename van 27,6% in vergelijking met het herwerkte recurrente operationele resultaat van 2012 (14,3 Mio €).

Die aanzienlijke toename van het recurrente operationele resultaat is in hoofdzaak het gevolg van de stijging van de verkochte volumes en van de omzet, van het kostenbeheer in het kader van ons plan inzake operationele uitmuntendheid en van de reorganisatie van de managementstructuur die eind 2012 werd doorgevoerd.

Financieel resultaat

De financiële producten bedragen 0,7 Mio €, een daling in vergelijking met 2012 ten gevolge van de daling van de rentevoet. De financiële lasten stijgen tot 0,9 Mio €.

Belastingen

De fiscale last voor het boekjaar bedraagt 5,3 Mio €, tegenover 4,3 Mio € in 2012 ten gevolge van de stijging van het resultaat vóór belastingen.

Nettoresultaat

De Groep sluit het boekjaar af met een nettowinst van 11,8 Mio € tegenover 8,9 Mio € in het voorbije jaar, ofwel een stijging van 32%.

2. Balansgegevens

Op 31 december 2013 bedraagt het eigen vermogen, volgens de IFRS-normen, 105,5 Mio €, in vergelijking met een herwerkt bedrag van 96,8 Mio € eind 2012. Het eigen vermogen dekt ongeveer 107% van de vaste activa.

De solvabiliteitsratio, die overeenkomt met het bedrag van het eigen vermogen dat op het totaal van de passiva wordt gerapporteerd, bedraagt 47%.

De financiële schuldenlast van de Groep blijft beperkt tot 3,2 Mio €.

De operationele activiteiten genereerden een liquiditeit vóór belastingen van 28,4 Mio € in 2013. Op 31 december 2013 bedroeg de liquiditeitstoestand van de Groep 64,0 Mio €.

De balansstructuur van Spadel blijft dus ruimschoots in staat om de ontwikkelingsstrategie en de ambities van de groep te garanderen.

3. Investerings

De investeringen in materiële en immateriële activa in 2013 door de Groep Spadel bedroegen 6,9 miljoen euro, in vergelijking met 8,9 miljoen in 2012.

Evolutie van de investeringen over 5 jaar:

Investerings per jaar	Mio €
2009	8,0
2010	14,0
2011	11,3
2012	8,9
2013	6,9

Deze investeringen worden over de verschillende sites als volgt verdeeld:

Investerings per site	Mio €
Spa Monopole	4,0
Brecon Mineral Water	0,8
Spadel NV	0,7
Bru-Chevron	0,6
Grandes Sources de Wattwiller	0,5
Eaux Minérales de Ribeaupillé	0,3
Spadel NL	0,0
Totaal Groep	6,9

Hierna volgt een overzicht van de belangrijkste investeringen die voltooid of in uitvoering zijn.

Spa Monopole

- Vervanging van een bundelmachine;
- Herstelling van een betonplaat;
- Vervangingswerkzaamheden aan de warmtekrachtkoppelingseenheid;
- Inrichting van het bezoekerscentrum "Eaudyssee de Spa".

Brecon Mineral Water

- Industriële investeringen voor de commercialisering van de nieuwe petflessen op basis van lichtere voorvormen en met overgang naar een lage ring.

Spadel N.V.

- Aankoop van informatica- en bureau-materiaal, netwerkuitrusting en informaticasoftware

Bru-Chevron

- Aankoop van glazen flessen en kratten

Grandes Sources de Wattwiller

- Investerings voor de overgang naar een lagere ring;
- Investerings voor de bundelmachine;
- Aankoop van pallet-etikettermachines en scanners.

Eaux Minérales de Ribeaupillé

- Aankoop van glazen flessen;
- Aankoop van etikettermachines, informatica- en telefoniemateriaal.

4. Innovatie

De belangrijkste commerciële innovaties in de loop van 2013:

Maand	Markt	Merk	Beschrijving
Januari	BE/NL	Spa Fruit	Nieuwe recepten voor 5 van de 7 referenties uit het gamma van limonades zonder bubbels
Maart	BE/NL	Spa Fruit	Lancering van twee referenties Spa Fruit "Citroen" en "Lemon-cactus" in blikjes van 33 cl
Maart	FR	Wattwiller	Lancering van nieuwe flessen 50cl met personaliseerbaar etiket
April	BE/NL	Spa &	Lancering van een nieuw gamma gearomatiseerd water met twee referenties (citroen en munt) in formaat 50 cl en 1 L.
September	BE	Spa Reine	Nieuwe multipacks formaat 12 x 1 L
November	BE	Bru	Nieuwe multipacks formaat 8 x 1,25 L
December	BE/NL	Spa Reine	Nieuwe lichtere petfles voor het formaat Spa Reine 1 L
December	UK	Brecon Carreg	Nieuw gamma van petflessen op basis van een lichtere voorvorm en lagering

5. Niet geconsolideerde resultaten van Spadel N.V.

Omzet

De omzet van Spadel N.V. bedraagt 129,0 Mio € op het einde van 2013 te vergelijken met 124,7 Mio € in 2012, hetzij een groei van 3,5%.

Deze groei werd ondersteund door de toename van verkochte volumes, alsook door een gunstige "productenmix" die gepaard ging met goede prestaties van de kleine formaten (33 cl, 50 cl en 1 L).

Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat bedraagt 9,7 Mio €, een stijging van 75,6% in vergelijking met 2012 dat afgesloten werd met een resultaat van 5,5 Mio €.

Deze evolutie is het gevolg van de volgende belangrijke gunstige en ongunstige elementen:

Gunstige elementen

- De toename van de omzet
- De daling van de honoraria als gevolg van besparingen en de reorganisatie van het management einde 2012
- De daling van de loonkosten als gevolg van de lagere personeelsbezetting

Ongunstige elementen

- De stijging van de commerciële uitgaven om onze merken en verkoop te ondersteunen
- De stijging van de afschrijvingskosten

Financieel resultaat

De financiële producten dalen met 6,8 Mio € in 2012 tot 6,2 Mio € in 2013. Deze achteruitgang is vooral het gevolg van de daling van de ontvangen dividenden van het filiaal in Nederland en, in mindere mate, van de rentevoetdaling. De financiële lasten stijgen met 0,1 Mio € tot 0,5 Mio € als gevolg van de boekingen inherent aan de overdrachtsrechten op de "Tax Shelter" instrumenten.

Nettoresultaat

Het nettoresultaat van het boekjaar 2013 bedraagt 12.716.959 EUR in vergelijking met 9.839.734 EUR in 2012.

6. Winstverdeling van Spadel N.V.

Er wordt voorgesteld om de winst als volgt te bestemmen (in euro):

Nettowinst van het boekjaar	12.716.959
Overgedragen winst van het vorige boekjaar	4.719.284
Te bestemmen winst	17.436.243

Wij stellen u volgende verdeling voor (in euro):

1. Uitkering van een brutodividend van 1,00 euro (0,75 netto) per aandeel aan de 4.150.350 rechthebbende aandelen	4.150.350
2. Dotatie aan de beschikbare reserves	8.500.000
3. Over te dragen winst	4.785.893
Totaal	17.436.243

Het voorgestelde netto dividend stijgt met 19% ten opzichte van het dividend dat vorig jaar werd uitgekeerd. Het vertegenwoordigt een pay out van 35,2% van de geconsolideerde winst.

Het zal worden uitgekeerd op maandag 27 juni 2014 tegen afgifte van coupon nr. 15.

7. Vooruitzichten 2014

De Spadel Groep zet zijn doelstellingen van het strategische plan 2015 voort. Dat plan legt heel duidelijke doelstellingen vast inzake waardecreatie door in de merken te investeren en door de kosten te beperken om de groei en de rentabiliteit van de Groep te ondersteunen en tezelfdertijd om de koolstofvoetafdruk te doen dalen.

Inzake de innovatiestrategie, zal elk merk van de Groep zijn specifieke markt dynamiseren via de lancering van nieuwe producten of initiatieven inzake verpakkingen.

Wat het Elzas regionale merk Carola betreft, zal de Groep de nodige initiatieven nemen om het nieuw leven in te blazen via een vernieuwde promotionele dynamiek en communicatieplan.

8. Interne controle en risicobeheer

De Raad van Bestuur superviseert de implementatie van het referentiekader inzake de interne controle en het risicobeheer.

Het Auditcomité is onder andere belast met de volgende taken:

- opvolging van het proces inzake de verwerking van de financiële informatie;
- opvolging van de efficiëntie van de systemen voor interne controle en risicobeheer van de onderneming;
- opvolging van de interne audit en zijn efficiëntie;
- opvolging van de wettelijke controle van de jaarrekeningen van Spadel N.V. en de geconsolideerde rekeningen, met inbegrip van de opvolging van de vragen en aanbevelingen geformuleerd door de commissaris belast met de controle van de geconsolideerde rekeningen.

Bovendien heeft de onderneming in 2008 een Interne Auditor in dienst genomen die instaat voor de analyse en de evaluatie, op zelfstandige basis, van het bestaan en de werking van het systeem voor interne controle, alsook voor de formulering van aanbevelingen ter verbetering van dat systeem. De Interne Auditor rapporteert op hiërarchisch niveau aan de Financieel Directeur en op functieniveau aan de Voorzitter van het Auditcomité. Hij woont de vergaderingen van het Auditcomité bij en stelt het verslag op.

Het Auditcomité herziert jaarlijks het plan van de interne audit. Deze herziening gebeurt sedert 1 januari 2012 op basis van een risicocartografie welke door het Auditcomité op zijn vergadering van 15

november 2011 goedgekeurd werd. De Interne Auditor brengt eveneens regelmatig verslag uit aan het Auditcomité wat betreft de risico's die het resultaat kunnen beïnvloeden. Het Auditcomité brengt na elke vergadering verslag uit aan de Raad van Bestuur. Een kopie van het verslag wordt in synthesevorm overhandigd aan de Bestuurders.

Wat het proces van financiële verslaggeving betreft, heeft Spadel een systeem voor interne controle en risicobeheer opgezet, wat ervoor zorgt dat:

- de financiële informatie, opgesteld in overeenstemming met de Belgische boekhoudkundige normen wat betreft Spadel N.V. en de Internationale Financial Reporting Standards (IFRS) op geconsolideerd niveau, binnen de wettelijke termijnen gepubliceerd wordt en een getrouw beeld weergeeft van het vermogen, de financiële toestand en het financiële resultaat van de Vennootschap en geconsolideerd alsook die van haar dochtervennootschappen opgenomen in de consolidatie;
- het jaarverslag een getrouwe uiteenzetting omvat over de evolutie van de zaken en over de situatie van de onderneming en de filialen opgenomen in de consolidatie en dat de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee ze geconfronteerd worden, beschreven worden.

Er werden procedures opgesteld om te verzekeren dat de investeringen en de aankopen van producten en diensten gerealiseerd worden in het kader van de budgetten bepaald door de Raad van Bestuur en onder toezicht van de leden van het Uitvoerend Management. Een controlesysteem van de facturen betreffende deze operaties werd geïmplementeerd.

Er werden prestatie-indicatoren vastgesteld voor de verschillende industriële en commerciële operaties. Voor de prestaties van de markten en de operaties wordt op het niveau van het Uitvoerend Comité en de Raad van Bestuur een trimestriële reporting opgesteld.

De risicocartografie die het Auditcomité goedkeurde, identificeert de belangrijkste risico's. De Algemene Directie heeft een Risicobeheerscomité opgericht dat ervoor moet zorgen dat:

- De voornaamste risico's (key risks) geïdentificeerd worden, het beheer van deze risico's wordt toegewezen aan een manager die eigenaar is van het risico en de gepaste verzachtende maatregelen worden genomen;
- In alle activiteiten van de Groep en bij het bepalen van de strategie een «risk awareness» ontstaat;

Het Risicobeheerscomité heeft aan elke manager meegedeeld voor welke risico's hij/zij verantwoordelijk is.

De voornaamste risico's en onzekerheden die op de activiteiten van de onderneming wegen, zijn in dit beheersverslag beschreven.

9. Risicofactoren

Door haar activiteiten is de groep Spadel blootgesteld aan verschillende risicofactoren:

- **Wisselrisico:** Het voornaamste deel van de activiteiten van de Groep is in de Eurozone. Enkel de activiteiten van het bijhuis Spadel UK worden opgetekend in GBP; deze activiteiten dragen ten belope van 3% bij tot de omzet van de Groep. Er zijn bovendien bijzonder weinig transacties in vreemde munt. Het wisselrisico is bijgevolg zeer beperkt.
- **Interestriscico:** Behoudens de klassieke handelsschulden, bestaat het voornaamste deel van de schulden van de Groep uit ontvangen statiegeld. Deze schulden zijn niet interestdragend. De Groep houdt geen materiële langlopende interestdragende activa aan. In het algemeen zijn het resultaat en de operationele geldmiddelen van de Spadel Groep grotendeels onafhankelijk van marktinterestschommelingen.
- **Prijrisico:** De financiële activa van de groep Spadel bestaan uit beleggingen

zonder noemenswaardig risico en worden beheerd volgens het “goede huisvader”- beginsel. De voornaamste risico's waaraan de Groep is blootgesteld zijn de prijs van de PET-grondstof en de prijs van energie met zijn gevolgen op de vervoerskosten.

- **Kredietrisico:** Het kredietrisico vloeit voort uit de liquide middelen en kasequivalenten, beleggingen bij financiële instellingen en handelsvorderingen. Wat de financiële instellingen betreft, worden enkel tegenpartijen aanvaard die door onafhankelijke derden met een minimale A rating werden beoordeeld. De Groep investeert eveneens op zeer korte termijn in handelspapier dat door haar vertrouwde bankiers wordt aangeraden. Het kredietrisico van de Groep concentreert zich voornamelijk bij een aantal belangrijke klanten. Hiervoor wordt een regelmatige debiteurenopvolging uitgevoerd. De directie verwacht niet dat die tegenpartijen in gebreke zullen blijven.
- **Liquiditeitsrisico:** Een voorzichtig beheer van het liquiditeitsrisico houdt in dat men een voldoende aantal liquide middelen en verhandelbare effecten aanhoudt. Verder beschikt men over de nodige financieringsbronnen dankzij kredietfaciliteiten en heeft men de mogelijkheid om de geldbeleggingen te mobiliseren. De nodige flexibiliteit

wordt gegarandeerd door de aanwezigheid van ongebruikte kredietlijnen.

- **Risico's inzake geschillen:** De groep bekijkt op regelmatige basis haar blootstelling aan klachten en geschillen die in de normale loop van haar activiteiten kunnen ontstaan en maakt hiervoor de nodige voorzieningen.
- **Risico's verbonden aan de gang van zaken:** de belangrijkste risico's en onzekerheden die op de gang van zaken van de onderneming wegen, zijn:
 - o evolutie van het verbruik van flessenwater;
 - o de vragen omtrent de milieu-impact van onze producten;
 - o de beschikbaarheid en de volatiliteit van de grondstof- en energieprijzen;
 - o de steeds toenemende concentratie in de distributiesector;
 - o de stijging van de distributeurs- en eersteprprijsmerken;
 - o de evolutie van de taksen op de verschillende soorten van verpakking.

10. Aandeelhouderschap

De Vennootschap heeft in 2013 geen transparantiekennisgevingen ontvangen op grond van artikel 14, alinea 4, van de wet van 2 mei 2007 betreffende de kennisgeving van belangrijke deelnemingen.

De Vennootschap heeft kennisgevingen ontvangen gedagtekend op 30 augustus 2013 die uitgaan van de heer Marc du Bois, Sarl Guyan en de N.V. Finances & Industries, conform artikel 74 § 8 van de wet van 1 april 2007 betreffende het openbare bod. Deze kennisgevingen kunnen geraadpleegd worden op de internetsite van de Groep, www.spadel.com, tabblad Investor Relations.

De aandeelhoudersstructuur van en de uiteindelijke controle over de Vennootschap op 31 december 2013, op basis van de kennisgevingen betekend op 30 augustus 2013 overeenkomstig artikel 74, alinea 8, van de wet van 1 april 2007 betreffende de openbare bod worden weergegeven in de tabel hieronder:

TOTAAL AANTAL AANDELEN (EENHEID) :4.150.350

	Maatschappelijke rechten	
	Aantal aandelen	% van het kapitaal
FINANCES & INDUSTRIES N.V. – Brussel	3.770.000	90,84
PUBLIEK	380.350	9,16
TOTAAL	4.150.350	100,00

De ‘Société de Participation Guyan SaRL’ (Luxemburg) bezit 84,57% aandelen van Finances & Industries N.V.

Het aandeelhouderschap van Société de Participation Guyan SaRL is samengesteld als volgt:

- De heer Marc du Bois die 109.275 deelbewijzen bezit, overeenstemmend met 55,33% van de stemrechten indien geen rekening wordt gehouden met een eventuele schorsing van het stemrecht van aandelen van Guyan in eigen bezit en met 57,98% van de stemrechten rekening houdende met een eventuele schorsing van het stemrecht;
- Finances & Industries N.V. die 74.850 deelbewijzen bezit, overeenstemmend met 37,89% van de stemrechten indien geen rekening wordt gehouden met een eventuele schorsing van het stemrecht van aandelen van Guyan in eigen bezit en met 39,72% van de stemrechten rekening houdende met een eventuele schorsing van het stemrecht;
- De twee kinderen van de heer Marc du Bois;
- Opvolging van wijlen de heer Guy J. du Bois, overleden op 2 april 2013.

De Raad van Bestuur heeft geen kennis van elementen geïndiceerd bij artikel 34, alinea 3, 5, 7 en 8 van het Koninklijk Besluit van 14 november 2007 betreffende de verplichtingen van emittenten van de financiële instrumenten die zijn toegelaten tot verhandeling op een gereglementeerde markt.

Er zijn, naar het weten van de Raad van Bestuur, geen comités van aandeelhouders of bestuurders opgericht, al dan niet in uitvoering van aandeelhoudersconventies.

Per 27 maart 2014 werd geen enkele transactie van effecten van de Vennootschap gemeld aan de Voorzitter van de Raad van Bestuur, op de grond van de betreffende regels gesteld door de Raad van Bestuur.

11. Indicaties met betrekking tot de relaties tussen bedrijven

Er zijn in 2013 geen operaties geweest met betrekking tot artikel 524 van het Wetboek van Vennootschappen

12. Indicaties met betrekking tot de terugkoop van eigen aandelen

Er heeft in 2013 geen terugkoop van eigen aandelen met betrekking tot artikel 624 van het Wetboek van Vennootschappen plaatsgevonden.

13. Belangrijke gebeurtenissen na de afsluiting van het boekjaar

De Raad van Bestuur is niet op de hoogte van feiten gebeurd na balansdatum die een invloed zouden kunnen hebben op de jaarrekening.

14. Corporate Governance

Het Corporate Governance Charter van Spadel definieert de Governance regels van de Groep. Het Charter werd oorspronkelijk bepaald door de Raad van Bestuur tijdens zijn vergadering van 30 maart 2006. Het werd sindsdien herhaaldelijk herzien om de geschiede wijzigingen of aanpassingen te weerspiegelen.

Het Charter kan geraadpleegd worden op de corporate website van de Groep Spadel www.spadel.com. Het Charter steunt op de bepalingen van het Belgisch Wetboek inzake Corporate Governance (Wetboek 2009, gepubliceerd op de website www.corporategovernancecommittee.be) dat de onderneming als haar referentiecode heeft aangenomen, rekening houdende met de omvang en de karakteristieken van de Groep Spadel.

De onderneming publiceert in het jaarverslag van Spadel N.V. eveneens een 'Corporate Governance' van Vennootschappen.

De Raad van Bestuur dankt alle medewerkers voor de inspanningen die ze hebben geleverd in het boekjaar 2013.

27 maart 2014

De Raad van bestuur

Algemene inlichtingen

Activiteiten

Spadel NV en haar dochterondernemingen (hierna « Spadel » genoemd), vormen een Europese groep die met het respect voor het milieu kwaliteitsproducten op basis van natuurlijk mineraalwater produceert en verkoopt en zo de consument een meerwaarde biedt.

Personeelsbestand

Per 31 december 2013 stelde de Groep 743 mensen tewerk.

Juridisch statuut

Spadel NV is een naamloze vennootschap met Maatschappelijke Zetel gevestigd Kolonel Bourgstraat 103 te 1030 Brussel. De maatschappij is ingeschreven in het register van de rechtspersonen van de Rechtbank van Koophandel te Brussel onder het nummer 0405.844.436 (BTW nummer : BE 405.844.436). De laatste wijziging in de gecoördineerde statuten werd gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad op 14 juni 2012. De Groep staat genoteerd op Euronext te Brussel (Code ISIN BE 0003798155).

Financiële staten

De geconsolideerde jaarrekening per 31 december 2013 is opgesteld in overeenstemming met de IFRS-normen en werd goedgekeurd door de Raad van Bestuur op 27 maart 2014. Ze zal voor goedkeuring worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van 12 juni 2014. De cijfers in dit document zijn weergegeven in duizenden euro's (KEUR), tenzij anders vermeld.

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van de vennootschap is als volgt samengesteld :

Thijs Johnny BVBA,

vertegenwoordigd door Johnny Thijs
Voorzitter van de Raad van Bestuur
Einde mandaat : 09/06/2016

Marc du Bois

Gedelegeerd Bestuurder
Einde mandaat: 11/06/2015

Baron Vandemoortele

Bestuurder
Einde mandaat : 12/06/2014

Finances & Industries N.V.,

vertegenwoordigd door Axel Miller,
Bestuurder
Einde mandaat: 14/06/2018

BVBA M.O.S.T.,

vertegenwoordigd door Frank Meysman
Bestuurder
Einde mandaat : 09/06/2016

COFIMATRA N.V.,

vertegenwoordigd door Roland Vaxelaire
Bestuurder
Einde mandaat : 09/06/2016

Commissaris

De commissaris van de vennootschap is Ernst & Young, Bedrijfsrevisoren CVBA, De Kleetlaan 2, 1831 Diegem, België, vertegenwoordigd door Eric Van Hoof. Het mandaat eindigt op de Algemene Vergadering in juni 2016.

Geconsolideerde balans

ACTIVA	Toelichting	31/12/2013	Herwerkt (*)	Herwerkt (*)
			31/12/2012	01/01/2012
Vaste activa				
Immateriële activa	7	17.624	10.286	10.001
Materiële vaste activa	8	81.225	81.447	86.144
Handelsvorderingen en overige vorderingen	9	13	26	80
Activa van uitgestelde belastingen	17	196	196	196
		99.058	91.955	96.421
Vlottende activa				
Vorraden	10	19.747	17.263	16.991
Handelsvorderingen en overige vorderingen (**)	9	39.523	35.124	39.333
Terug te vorderen belastingen		2.260	358	439
Financiële activa op korte termijn	11	15	15	15
Liquide middelen	12	64.031	54.962	48.213
		125.576	107.722	104.991
Totaal activa (KEUR)		224.634	199.677	201.412

De toelichting maakt een integraal deel uit van de geconsolideerde jaarrekening per 31 december 2013.

(*) Aangezien de groep vanaf 1 januari 2013, met terugwerkende kracht tot 1 januari 2012, de herwerkte IAS19-norm heeft toegepast, werden de cijfers van 2012 conform de nieuwe regel gewijzigd.

(**) De verhoging van de handelsvorderingen en andere vorderingen ten opzichte van 31/12/2012 wordt voornamelijk beïnvloed door de seizoengebondenheid van de verkoop.

EIGEN VERMOGEN	Toelichting	31/12/2013	Herwerkt (*) 31/12/2012	Herwerkt (*) 01/01/2012
Kapitaal en reserves toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap				
Kapitaal	13	5.000	5.000	5.000
Omrekeningsverschillen		-416	-365	-435
Geconsolideerde reserves	14	100.980	92.210	87.926
		105.564	96.845	92.491
Minderheidsbelangen		-36		
Totaal eigen vermogen		105.528	96.845	92.491
SCHULDEN				
Schulden op lange termijn				
Financiële schulden op lange termijn	15	1.516		
Schulden ten gevolge van personeelsverloningen	16	6.537	3.523	3.743
Uitgestelde belastingen	17	23.688	20.701	22.041
Voorzieningen	20	190		
Overige schulden	19	1.351	1.508	1.637
		33.282	25.732	27.421
Schulden op korte termijn				
Ontvangen statiegeld	4.1	30.409	27.488	27.888
Financiële schulden op korte termijn	15	1.718	107	96
Schulden ten gevolge van personeelsverloningen	16	723	792	
Handelsschulden	18	37.500	30.247	38.864
Ontvangen voorschotten		1.980	2.041	
Sociale schulden		10.251	12.902	10.332
Belastingenschulden		1.109	1.440	1.148
Voorzieningen	20	401	420	716
Overige schulden	19	1.733	1.663	2.456
		85.824	77.100	81.500
Totaal schulden		119.106	102.832	108.921
Totaal eigen vermogen en schulden (KEUR)		224.634	199.677	201.412

De toelichting maakt een integraal deel uit van de geconsolideerde jaarrekening per 31 december 2013.

(*) Aangezien de groep vanaf 1 januari 2013, met terugwerkende kracht tot 1 januari 2012, de herwerkte IAS19-norm heeft toegepast, werden de cijfers van 2012 conform de nieuwe regel gewijzigd.

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

	Toelichting	Herwerkt (*)		
		2013	2012	2012
Netto-omzet	5	210.360	198.230	198.230
Wijziging in de voorraad afgewerkte producten en halffabricaten	10	-819	631	631
Geproduceerde vaste activa		20	52	52
Aankopen van grond - en hulpstoffen en handelsgoederen		-42.563	-42.182	-42.182
Diensten en diverse goederen		-90.308	-88.371	-88.371
Personeelslasten	21	-47.491	-46.578	-46.742
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	7,8	-12.767	-12.136	-12.136
Overige bedrijfsinkomsten/(kosten)	22	846	3.292	3.292
Bedrijfsresultaat		17.278	12.938	12.774
Financiële opbrengsten	23	649	964	964
Financiële lasten	24	-871	-691	-484
Aandeel resultaat deelnemingen volgens vermogensmutatiemethode				
Resultaat vóór belastingen		17.056	13.211	13.254
Belastingen	25	-5.281	-4.290	-4.305
Winst/(verlies) van het boekjaar		11.775	8.921	8.949
Andere opbrengsten en kosten over de periode:				
Actuariële winst/(verlies) van het plan type 'Defined Benefit'		728	-1.452	
Uitgestelde belastingen		-247	494	
Totaal van de elementen die niet zullen overgeboekt worden naar de winst		481	-958	
Bruto wisselverschillen		-70	70	70
Belastingen		19	-18	-18
Totaal van de elementen die geherklasseerd zouden kunnen worden in resultaten van vennootschappen waarop vermogensmutatie is toegepast		-51	52	52
Andere opbrengsten en kosten na belastingen		430	-906	52
Volledig resultaat over de periode		12.205	8.015	9.001

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

	Toelichting	2013	Herwerkt (*) 2012	2012
Winst toerekenbaar aan:				
Aandeelhouders		11.775	8.921	8.949
Minderheidsbelangen				
Volledig resultaat over de periode toerekenbaar aan:				
Aandeelhouders		12.205	8.015	9.001
Minderheidsbelangen				
Winst per aandeel toerekenbaar aan de aandeelhouders				
(in EUR per aandeel):				
- gewoon	30	2,84	2,15	2,16
- verwaterd	30	2,84	2,15	2,16

(*) Aangezien de groep vanaf 1 januari 2013, met terugwerkende kracht tot 1 januari 2012, de herwerkte IAS19-norm heeft toegepast, werden de cijfers van 2012 conform de nieuwe regel gewijzigd.

Mutatietabel van het geconsolideerd eigen vermogen

	Kapitaal	Omrekenings- verschillen	Groepsreserves	Totaal eigen vermogen
Saldo per 1 januari 2011	5.000	-543	84.634	89.091
Volledig resultaat van het jaar 2011				
Winst			8.698	8.698
Omrekeningsverschillen		108		108
Belastingen op omrekeningsverschillen			-27	-27
Uitgekeerde dividenden			-4.150	-4.150
Impact van de gereviseerde IAS19 norm			-1.229	-1.229
Saldo per 31 december 2011	5.000	-435	87.926	92.491
Volledig resultaat van het jaar 2012				
Winst			8.949	8.949
Impact van de gereviseerde IAS19 norm op het resultaat			-28	-28
Omrekeningsverschillen		70		70
Belastingen op omrekeningsverschillen			-18	-18
Uitgekeerde dividenden			-3.320	-3.320
Andere elementen van het globaal resultaat			-958	-958
Impact van de gereviseerde IAS19 norm			-341	-341
Saldo per 31 december 2012	5.000	-365	92.210	96.845
Volledig resultaat van het jaar 2013				
Winst			11.775	11.775
Andere elementen van het globaal resultaat			481	481
Omrekeningsverschillen		-70		-70
Belastingen op omrekeningsverschillen		19		19
Uitgekeerde dividenden			-3.486	-3.486
Minderheidsbelangen			-36	-36
Saldo per 31 december 2013	5.000	-416	100.944	105.528

De toelichting maakt een integraal deel uit van de geconsolideerde jaarrekening per 31 december 2013.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

	Toelichting	2013	Herwerkt (*) 2012
Winst/(verlies) van het boekjaar		11.775	8.921
Aanpassingen voor: Belastingen	25	5.281	4.290
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa	8	11.551	11.299
Afschrijvingen op immateriële activa	7	1.216	837
Verlies/ (winst) op de verkoop van materiële en immateriële vaste activa	22	-51	-918
Niet betaalde lasten van personeelsverplichtingen		1.215	1.139
Financiële (inkomsten)/kosten		-280	-466
Bruto kasstromen uit de bedrijfsuitoefening		30.707	25.102
Wijzigingen in de behoefte van het werkkapitaal			
Vorraden		-1.135	-272
Handelsvorderingen en overige vorderingen		-505	4.263
Handels, sociale en overige schulden, schulden van personeelsverplichtingen, ontvangen statiegeld en voorzieningen op korte termijn		-649	-8.009
Kasstromen uit de bedrijfsuitoefening		28.418	21.084
Teruggerekregen /(betaalde) belastingen		-4.527	-4.589
Netto kasstroom uit de bedrijfsuitoefening		23.891	16.495
Kasstromen uit investeringsactiviteiten			
Investerings in materiële vaste activa	8	-6.261	-7.138
Inningen uit de verkoop van materiële en immateriële vaste activa		444	2.097
Investerings in immateriële activa	7	-649	-1.701
Bedrijfscombinatie (aankoop Carola)		-6.585	
Afschrijvingen op kapitaalsubsidies		-177	-149
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten		-13.228	-6.891
Kasstromen uit financieringsactiviteiten			
Aflossing van financiële schulden		1.611	11
Dividenden uitgekeerd aan de aandeelhouders	31	-3.486	-3.320
Ontvangen intresten		465	468
Betaalde intresten		-185	-2
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten		-1.595	-2.843
Netto(afname)/toename in geldmiddelen en kasequivalenten		9.068	6.761
Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari	12	54.962	48.213
Omrekeningsverschillen		1	-12
Geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december	12	64.031	54.962

De toelichting maakt een integraal deel uit van de geconsolideerde jaarrekening per 31 december 2013.

(*) Aangezien de groep vanaf 1 januari 2013, met terugwerkende kracht tot 1 januari 2012, de herwerkte IAS19-norm heeft toegepast, werden de cijfers van 2012 conform de nieuwe regel gewijzigd.

Toelichting bij de geconsolideerde rekeningen

1. Samenvatting van de belangrijkste waarderingsregels

De belangrijkste waarderingsregels voor het opmaken van de geconsolideerde financiële staten worden hieronder beschreven.

1.1. Grondslagen voor de opstelling en verklaring van overeenstemming met IFRS

De geconsolideerde financiële staten van Spadel per 31 december 2013 werden opgesteld in overeenstemming met het geheel van de bepalingen van het "IFRS" ("International Financial Reporting Standards") referentiekader zoals goedgekeurd binnen de Europese Unie en die gepubliceerd werden op die datum, namelijk de standaarden uitgevaardigd door de International Accounting Standards Board ("IASB") en de interpretaties uitgevaardigd door het IFRIC ("International Financial Reporting Interpretations Committee"). Deze bepalingen stemmen overeen met de standaarden en interpretaties die uitgevaardigd werden door de IASB per 31 december 2013.

Standaarden en wijzigingen aan standaarden van toepassing vanaf 2013

De volgende nieuwe standaarden, wijzigingen aan standaarden en interpretaties zijn voor het eerst verplicht van toepassing voor het boekjaar startend op 1 januari 2013:

- Wijzigingen aan de standaard IAS 1 'Presentatie van de jaarrekening', ingangsdatum 1 juli 2012. De wijzigingen hebben betrekking op de toelichting van posten gepresenteerd in de niet-gerealiseerde resultaten in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (onderscheid tussen de recycleerbare en niet-recycleerbare elementen in de toelichting);
- IAS 19 Herzien 'Personeelsbeloningen', ingangsdatum 1 januari 2013. De herziene standaard resulteert in significante wijzigingen aan de opname en waardering van de pensioenkost van toegezegde pensioenrechten en ontslagvergoedingen, en aan de informatieverschaffing voor alle personeelsbeloningen. De impact is weergegeven in paragraaf 16.4.;
- IFRS 13 'Waardering tegen reële waarde', ingangsdatum 1 januari 2013. De nieuwe standaard licht toe hoe de reële waarde dient gemeten te worden voor financiële verslaggeving. De impact voor de Groep is niet significant;

- De wijzigingen aan de hiernavolgende standaarden maken deel uit van de "Jaarlijkse verbeteringen". Het betreft onder meer IAS 1 'Presentatie van de jaarrekening', IAS 16 'Vaste activa', IAS 32 'Financiële instrumenten: presentatie' en IAS 34 'Tussentijdse financiële verslaggeving'. Behalve de opname van de herwerkte openingsbalans voor 2012 (als gevolg van de gewijzigde IAS 19 standaard) en de impact van de gewijzigde standaard IAS 19, zijn er geen significante wijzigingen voor de Groep.

De wijzigingen van de volgende normen zijn verplicht van toepassing in het boekjaar 2013, maar na analyse werd besloten dat ze niet van toepassing zijn op de activiteiten van de Groep:

- IFRIC 20 'Afschrapingskosten in de mijnsector';
- Wijzigingen aan de standaard IFRS 7 'Financiële instrumenten: toelichtingen – overdracht van financiële activa';
- Wijzigingen aan de standaard IAS 12 'Winstbelastingen – Uitgestelde belastingen: inbaarheid van onderliggende activa';
- Wijzigingen aan de standaard IFRS 1 'Eerste toepassing van International Financial Reporting Standards'.

Standaarden, wijzigingen aan de standaarden en interpretaties die reeds werden gepubliceerd, doch nog niet van toepassing zijn

De wijzigingen aan de standaard IAS 36 "Bijzondere waardevermindering van activa" werden door de Groep reeds toegepast in 2013.

De volgende nieuwe standaarden en wijzigingen aan standaarden werden gepubliceerd en goedgekeurd door de EU, maar zijn nog niet voor het eerst verplicht van toepassing voor het boekjaar startend op 1 januari 2013:

- IAS 27 Herzien 'Enkelvoudige jaarrekening';
- IAS 28 Herzien 'Investerings in geassocieerde deelnemingen en belangen in joint ventures';
- IFRS 10 'De geconsolideerde jaarrekening';
- IFRS 11 'Gezamenlijke overeenkomsten';
- IFRS 12 'Toelichting van belangen in andere entiteiten';
- Wijzigingen aan IFRS 10 'De geconsolideerde jaarrekening', IFRS 11 'Gezamenlijke overeenkomsten' en IFRS 12 'Toelichting van belangen in andere entiteiten';
- Wijzigingen aan de standaard IAS 32 'Saldering van financiële activa en verplichtingen';

- Wijzigingen aan de standaard IAS 39 'Financiële instrumenten: opname en waardering'.

De volgende nieuwe standaarden, wijzigingen aan standaarden en interpretaties werden gepubliceerd, maar zijn nog niet voor het eerst verplicht van toepassing voor het boekjaar startend op 1 januari 2013 en zijn nog niet goedgekeurd door de EU:

- IFRS 9 'Financiële instrumenten' en Wijzigingen aan IFRS 9 'financiële instrumenten' inzake hedge accounting;
- IFRIC 21 'Heffingen';
- Publicatie van de jaarlijkse verbeteringen aan IFRS standaarden, van kracht op 1 januari 2014;
- Wijzigingen aan IAS 19 'toegezegd-pensioenregelingen'.

De normen, wijzigingen en interpretaties die nog niet verplicht van toepassing zijn in 2013 werden door de Groep niet vervroegd toegepast. De analyse van de potentiële impact van die normen, wijzigingen van de normen en interpretaties op de geconsolideerde rekeningen van de Groep is momenteel in uitvoering. Dat geldt ook voor de wijzigingen van de normen en interpretaties die reeds gepubliceerd werden maar op 31 december 2013 nog niet door de Europese Unie aangenomen waren. Onder voorbehoud van de definitieve

analyse, verwacht de Groep geen belangrijke impact op de geconsolideerde jaarrekening.

1.2. Consolidatie

De moedermaatschappij evenals al de door haar gecontroleerde dochters zijn opgenomen in de consolidatie.

1.2.1. Dochterondernemingen

De activa, passiva, rechten en verplichtingen, zowel als de opbrengsten en kosten van de moeder en van door haar gecontroleerde dochterondernemingen worden in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen met toepassing van de methode van integrale consolidatie. "Controle" betreft hier het vermogen om het financieel en operationeel beleid van een onderneming te bepalen met het doel de vruchten te plukken van het resultaat van de door haar gevoerde activiteiten. Deze controle wordt vermoed indien Spadel over meer dan 50% van de stemrechten beschikt. Deze veronderstelling is echter weerlegbaar indien het bewijs van het tegendeel wordt voorgelegd. Bovendien wordt rekening gehouden met het bestaan van potentiële stemrechten bij het bepalen van het bestaan van eventuele controle. Deze potentiële stemrechten dienen echter direct uitoefenbaar of omzetbaar te zijn.

Een filiaal wordt geconsolideerd vanaf de datum van verwerving, dat is de datum waarop de controle wordt overgedragen

aan de verwervende partij. Vanaf deze datum neemt de moedermaatschappij ("verwerfer") integraal het resultaat van het filiaal op in de resultatenrekening en neemt zij de verschillende elementen van actief, passief en latente passiva, verworven aan reële waarde, in de geconsolideerde balans. Dit betreft ook eventuele goodwill die werd geïdentificeerd tijdens de bedrijfscombinatie. De consolidatie stopt van zodra er geen controle meer is.

Bij het consolidatieproces moeten alle intragroep saldi en transacties, en alle niet gerealiseerde winsten en verliezen volledig geëlimineerd te worden.

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld met toepassing van uniforme waarderingsregels voor gelijkaardige transacties of andere gebeurtenissen waar ook in de Spadel Groep.

1.2.2. Joint ventures

De dochterondernemingen, die Spadel samen met één of meerdere partners controleert, in uitvoering van een samenwerkingsakkoord, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode. Spadel heeft momenteel geen joint ventures.

1.2.3. Goodwill en negatieve acquisitiever verschillen

De Groep is in het verleden overgegaan tot het groeperen van bedrijven en heeft

ze geboekt in overeenstemming met de norm IFRS 3 "Bedrijfscombinaties". Volgens die principes werd, in geval van een bedrijfsovername, het op de overnamedatum vastgestelde verschil tussen de aankoopwaarde van de participatie en de reële waarde van de verworven identificeerbare activa, passiva en latente passiva aan de debetzijde als goodwill geboekt (als het verschil positief is), of rechtstreeks onder de opbrengsten in de resultatenrekening (als het verschil negatief is). Goodwill wordt niet afgeschreven doch maakt het voorwerp uit van een test voor bijzondere waardevermindering, die jaarlijks wordt uitgevoerd of veelvuldiger indien de omstandigheden het vereisen.

1.2.4. Omzetting van de jaarrekening van buitenlandse filialen en divisies in vreemde munt.

Alle activa en passiva, zowel monetair als niet-monetair, worden omgezet volgens slotkoersmethode. De opbrengsten en kosten worden omgezet volgens de gemiddelde koers van de periode.

1.3. Immateriële activa

Een immaterieel actief wordt geboekt indien de volgende voorwaarden zijn vervuld:

- (1) het actief kan worden geïdentificeerd: dit betekent dat het ofwel individueel afscheidbaar is (indien het individueel verkocht, verplaatst of verhuurd kan worden), ofwel voortspuit uit wettelijke of contractuele rechten,
- (2) het waarschijnlijk is dat hieruit voor Spadel economische voordelen voortvloeien,
- (3) Spadel het actief kan controleren,
- (4) het actief op een betrouwbare wijze kan worden gewaardeerd.

De immateriële activa worden gewaardeerd aan de aanschaffingsprijs (dit behelst alle kosten die rechtstreeks aan de transactie kunnen worden toegewezen, met uitzondering van de onrechtstreekse kosten), verminderd met de geboekte afschrijvingen en eventuele cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Geen enkele financieringskost

wordt in de aanschaffingsprijs van de immateriële activa opgenomen.

De immateriële activa worden afgeschreven over hun waarschijnlijke gebruiksduur, volgens de lineaire methode. Volgende gebruiksduur wordt in aanmerking genomen : De afschrijving begint op het ogenblik dat het actief klaar is om gebruikt te worden.

Onderzoekskosten worden direct opgenomen in de resultatenrekening. Ontwikkelingskosten worden geactiveerd van zodra Spadel kan aantonen dat: (1) het project technisch kan verwezenlijkt worden, (2) Spadel de intentie heeft het actief te willen gebruiken of te verkopen, (3) het actief toekomstige baten zal genereren, (4) de nodige middelen aanwezig zijn om het project te voltooien, (5) de kosten betrouwbaar kunnen worden gemeten.

Onderhoudskosten die enkel leiden tot onderhoud van het actief (en niet

bijdragen tot verbeterde prestaties) worden rechtstreeks in resultaat opgenomen.

CO₂- uitstootrechten die door de Belgische staat aan Spadel werden toegekend zijn opgenomen als immateriële activa (Rechten en concessies) door creditering van de resultatenrekening voor het deel dat betrekking heeft op dit boekjaar en door creditering van de overige schulden voor het deel dat betrekking heeft op de voorgaande boekjaren.

1.4. Materiële vaste activa

1.4.1. Materiële vaste activa

De reparatie- en onderhoudskosten die enkel het actief onderhouden, maar echter de waarde niet verhogen, worden rechtstreeks opgenomen in de resultatenrekening. Echter, de uitgaven voor grote onderhouds- en reparatiewerk-

zaamheden die de toekomstige economische baten verhogen die door het actief worden gegenereerd, worden geïdentificeerd als een apart element binnen de kostprijs. De kostprijs van de materiële activa wordt als dusdanig opgesplitst in verschillende componenten. Deze componenten, die regelmatig zullen worden vervangen, en dus qua levensduur zullen verschillen met het geheel waarvan zij deel uitmaken, worden afgeschreven over hun eigen specifieke levensduur. In geval van vervanging, wordt het vervangen actief van de balans verwijderd, en het nieuwe actief wordt afgeschreven over zijn eigen specifieke levensduur.

De materiële vaste activa wordt afgeschreven over de waarschijnlijke gebruiksduur, volgens de lineaire methode. De afschrijvingsbasis stemt overéén met de kostprijs. Voor verschillende activa geldt een andere levensduur :

Immateriële activa

Immateriële activa	Waarschijnlijke gebruiksduur
Software licenties	5 jaar
Concessies	Duur van de concessie
Merken	Onbepaald, jaarlijkse test voor bijzondere waardevermindering
Cliënteel	10 jaar
Goodwill	NVT, test voor bijzondere waardevermindering op jaarlijkse basis of veelvuldiger indien de omstandigheden het vereisen

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa	Waarschijnlijke gebruiksduur
Terreinen	Onbeperkt
Bronnen	Onbeperkt
Administratieve gebouwen	50 jaar
Industriële gebouwen	40 jaar
Componenten van de gebouwen	20 tot 25 jaar
Productiematerieel	6 tot 20 jaar
Retourverpakkingen	3 tot 12 jaar
Meubilair	10 jaar
Informaticamaterieel	3 tot 5 jaar
Wagenpark	5 tot 8 jaar

1.4.2. Financiële leaseovereenkomsten

Een leaseovereenkomst wordt beschouwd als financiële lease wanneer vrijwel het geheel van risico's en voordelen eigen aan de eigendom aan Spadel werd overgedragen. Spadel boekt deze contracten zowel op het actief als het passief van de balans. Zij worden hierbij gewaardeerd bij aanvang van het contract volgens de reële waarde van het gehuurde goed of, indien dit lager ligt, aan de actuele waarde van de minimale betalingen met betrekking tot dit contract. Elke betaling met betrekking tot deze huur wordt verdeeld over de terugbetaling van de schuld en de financiële intrestlast. De financiële lasten worden gespreid over de verschillende perioden van de looptijd van het contract zodat dit aanleiding geeft tot een vast intrestpercentage op het uitstaande schuldsaldo in elke periode.

De vaste activa, die het voorwerp uitmaken van een contract van financiële lease, worden afgeschreven op de gebruiksduur of de kortere lease-overeenkomstperiode.

Een leaseovereenkomst wordt geklasseerd als eenvoudige operationele lease indien het geheel van risico's en voordelen eigen aan de eigendom niet wordt overgedragen. De uitgaande betalingen met betrekking tot deze contracten worden geboekt ten laste van de resultatenreke-

ning op een lineaire wijze gedurende de duurtijd van het huurcontract.

1.5. Bijzondere waardevermindering van activa

Een bijzondere waardevermindering op de immateriële activa (met inbegrip van de goodwill) en de materiële vaste activa wordt geboekt zodra de boekhoudkundige waarde van het actief zijn realiseerbare waarde te boven gaat.

De realiseerbare waarde van het actief is het hoogste van:

- (1) zijn reële waarde, na aftrek van de verkoopkosten en
- (2) zijn bedrijfswaarde (zijnde het bedrag dat Spadel zou genereren door dit actief verder te gebruiken).

Indien mogelijk moet de waardetest op elk individueel actief toegepast te worden. Als deze activa geen afzonderlijke kasstromen genereren, dient deze test uitgevoerd te worden ter hoogte van de kasstroom genererende eenheden ("Cash Generating Unit" of "CGU") waartoe het actief wordt gerekend. (CGU = is de kleinste mogelijke groep van activa die een afzonderlijke kasstroom genereert ten opzichte van de andere activa/CGU's).

Op een CGU waaraan een goodwill werd toegekend, moet een jaarlijkse test voor bijzondere waardevermindering worden toegepast. Voor een CGU waaraan geen

goodwill werd toegekend, is deze test enkel nodig indien er aanwijzingen voor een dergelijke bijzondere waardevermindering. De goodwill die werd erkend bij een acquisitie wordt toegekend aan de verworven dochterondernemingen en, desgevallend, verspreid over de CGU's die worden geacht te genieten van de synergie-effecten die voortvloeien uit deze acquisitie.

Wanneer een bijzondere waardevermindering wordt vastgesteld, dient deze in de eerste plaats te worden aangerekend aan de goodwill. Het eventueel excedent wordt dan verder toegewezen aan de andere vaste activa van de CGU, geproportioneerd volgens hun boekhoudkundige waarde, maar enkel in die mate dat de verkoopwaarde van deze activa lager ligt dan de boekhoudkundige waarde. Een bijzondere waardevermindering op goodwill kan later nooit worden teruggenomen. Een bijzondere waardevermindering op de andere activa kan worden teruggenomen indien de omstandigheden het rechtvaardigen.

1.6. Voorraden

De voorraden worden gewaardeerd op basis van aanschaffingskost of opbrengstwaarde, indien deze lager ligt.

De aanschaffingskostprijs van de voorraden wordt bepaald aan de hand van de FIFO-methode ("First in First Out"). Voorraden met een gering belang

en waarvan de waarde en de samenstelling nagenoeg ongewijzigd blijven worden voor een vast bedrag opgenomen.

De kostprijs van de voorraden omvat alle kosten die noodzakelijk zijn om de goederen te brengen op de plaats waar ze zich bevinden en de staat waarin ze verkeren. De kostprijs bevat alle directe en indirecte productiekosten, met uitsluiting van de kosten van leningen en de algemene kosten die er niet toe bijdragen de goederen te brengen in de staat waarin ze zich bevinden. De toewijzing van de vaste productiekosten aan de kostprijs is bepaald op basis van de normale productiecapaciteit.

Een waardevermindering wordt geboekt indien de netto realiseerbare waarde van een voorraadelement op balansdatum lager ligt dan zijn boekhoudkundige waarde.

1.7. Resultaaterkenning

De opbrengsten voortvloeiend uit de verkoop van goederen worden in resultaat genomen van zodra de risico's en baten voortvloeiend uit de eigendom van de goederen worden overgedragen door de verkoper aan de koper.

De accijsrechten en milieubelastingen, die worden geïnd voor rekening van derden en niet voor rekening van Spadel, en de handelskortingen worden op een

aparte lijn weergegeven in de resultatenrekening in mindering van de omzet, teneinde de netto-omzet te bepalen.

De inkomsten voortvloeiend uit dienstenprestaties worden in resultaat genomen naarmate deze diensten daadwerkelijk worden geleverd.

1.8. Vorderingen

De vorderingen worden initieel gewaardeerd op nominale waarde, en vervolgens op geamortiseerde kostprijs, d.i. de actuele waarde van de te ontvangen kasstromen (tenzij de impact van de actualisatie niet significant is).

Een individueel waarderingsonderzoek van de vorderingen wordt uitgevoerd. Waardeverminderingen worden geboekt wanneer de inning, geheel of gedeeltelijk, twijfelachtig of onzeker is.

De vooruitbetalingen en verworven opbrengsten worden ook in deze rubriek opgenomen.

1.9. Financiële activa

De financiële activa worden gewaardeerd op wat werd uitgegeven om ze te verwerven (met inbegrip van de transactiekosten).

De financiële activa worden vervolgens in verschillende categorieën, ondergebracht elk met eigen waarderingsbeingsel:

- (1) De financiële activa worden gewaardeerd op reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de resultatenrekening. Deze activa worden bij elke afsluitdatum gewaardeerd op reële waarde en de waardeveranderingen worden opgenomen in de resultatenrekening;
- (2) De financiële activa die worden aangehouden tot einde looptijd, behalve de afgeleide instrumenten, met vaste te innen bedragen op vastgelegde data en waarvan Spadel de intentie heeft deze aan te houden tot einde looptijd. Deze activa worden gewaardeerd aan hun geamortiseerde kostprijs;
- (3) De leningen en vorderingen zijn niet afgeleide financiële activa met welbepaalde of bepaalbare ontvangsten die niet zijn genoteerd op een actieve markt. Zij horen bij de vlottende activa, tenzij ze een looptijd boven 12 maanden hebben. Leningen en vorderingen worden in de balans geboekt aan geamortiseerde kosten volgens de effectieve intrestmethode;
- (4) De financiële activa, beschikbaar voor verkoop, zijn een residuele categorie die financiële activa omvat die niet in één van de vorige categorieën thuishoren. Het betreft activa die Spadel niet tot het eind van looptijd kan of wil aanhouden. Deze activa worden gewaardeerd op reële waarde. De eventuele waardeveran-

deringen worden hierbij rechtstreeks in andere opbrengsten en kosten in het eigen vermogen geboekt, tot realisatie van deze activa. Bij de verkoop worden de eerdere winsten of verliezen, die in het eigen vermogen werden geboekt, overgeboekt naar de resultatenrekening.

De aan- en verkoop van financiële activa wordt verwerkt op de datum van betaling.

1.10. Liquide middelen

Deze rubriek bestaat uit kas, banktegoeden, direct opneembare bankdeposito's (met een looptijd van ten hoogste 3 maanden) en andere zeer liquide korte termijnbeleggingen, die gemakkelijk inwisselbaar zijn tegen een gekend bedrag en bovendien nauwelijks onderhevig zijn aan waardeveranderingen. Ten slotte horen ook kastekorten tot deze categorie. Deze laatste worden weergegeven als financiële schulden op het passief van de balans.

1.11. Kapitaal

De gewone aandelen worden hierin ondergebracht. De eigen aandelen worden in mindering gebracht van het kapitaal.

1.12. Kapitaalsubsidies

De kapitaalsubsidies worden weergegeven als over te dragen opbrengsten. Deze subsidies worden gelijkmatig

opgenomen in de resultatenrekening met de afschrijvingen op de activa waarvoor zij werden verkregen.

1.13. Personeelsbeloningen

1.13.1. Kort termijn personeelsbeloningen

De beloningen op korte termijn worden in resultaat genomen samen met het geleverde dienstenprestaties van het personeel. De niet betaalde beloningen worden op afsluitdatum opgenomen onder de rubriek "Sociale Schulden".

1.13.2. Vergoedingen na uitdiensttreding

Deze voordelen maken het voorwerp uit van een actuariële berekening en worden voorzien (na aftrek van eventuele tegoeden die reeds werden aangelegd om aan deze voordelen te voldoen) in de mate dat Spadel heeft toegezegd deze kosten, die verband houden met eerdere personeelsprestaties, tegemoet te komen. Deze verplichting kan voortvloeien uit een wet, een contract of een verworven recht op basis van de gangbare praktijk (impliciete verplichting). De berekening van de verplichting gebeurt aan de hand van de "projected unit credit"-methode.

De actuariële uitgangspunten (actualisatievoet, de sterftetafels, salaris-evoluties, inflatie, enz.) worden aangewend om de sociale verplichtingen te evalueren overeenkomstig IAS 19R. Deze winsten

en verliezen zijn het gevolg van de actuariële veronderstellingen die per boekjaar verschillen of van verschillen tussen de werkelijkheid en de actuariële veronderstellingen waarop de evaluatie van IAS 19R. De actuariële verschillen worden geheel opgenomen in de andere opbrengsten en kosten van het volledig resultaat bij de niet-recycleerbare elementen. Het bedrag van de in de balans opgenomen verplichting is gelijk aan de actuele waarde van de verplichting verminderd met de marktwaarde op afsluitdatum van de activa van de regeling.

1.13.3. Andere voordelen op lange termijn

De andere voordelen op lange termijn zijn niet integraal verschuldigd zijn in de twaalf maanden die volgen op het boekjaar waarin de personeelsleden de betreffende prestaties leverden. De IAS 19R norm legt een vereenvoudigde boekhoudmethode op van deze voordelen. Het geboekte bedrag in de balans is gelijk aan de actuele waarde van de verplichting eventueel verminderd met de marktwaarde op afsluitdatum van de activa van het regime.

1.13.4. Ontslagvergoedingen

Wanneer Spadel een arbeidsovereenkomst van één of meer personeelsleden beëindigt voor de normale pensionering, of indien één of meer personeelsleden vrijwillig het bedrijf verlaten in ruil voor

voordelen, wordt een schuld opgenomen afhankelijk van de verplichtingen van Spadel. Deze ontstaan indien de Groep niet in de mogelijkheid verkeert om zijn aanbod inzake beëindiging van de arbeidsovereenkomst in te trekken of, indien dit vroeger geschiedt, de herstructureringskosten worden opgenomen in toepassing van de standaard IAS 37 en de vertrekvergoedingen worden betaald. Deze verplichting wordt geactualiseerd indien de betaalbaarstelling later is dan de eerstkomende twaalf maanden.

1.14. Voorzieningen

Een provisie wordt enkel erkend indien de volgende voorwaarden zijn voldaan:

- (1) Spadel is wettelijk of feitelijk verplicht uitgaven te doen als gevolg van een gebeurtenis in het verleden;
- (2) het is waarschijnlijk dat de uitgaven zullen plaatsvinden;
- (3) het bedrag van de verplichting kan op een betrouwbare wijze worden geschat.

Zodra het significante impact betreft (voornamelijk voor verplichtingen op lange termijn) moet de provisie gewaardeerd worden op geactualiseerde basis. De impact van het tijdselement op de provisie wordt weergegeven in de financiële kosten.

Een provisie voor een herstelling van een site in zijn oorspronkelijke staat wordt

enkel weergegeven als Spadel hiertoe wettelijke of feitelijke is verplicht.

Voorzieningen voor toekomstige exploitatieverliezen zijn verboden.

Bij verlieslatende contracten (Spadel lijdt een onvermijdelijk verlies bij uitvoering van een contract), moet een provisie worden aangelegd.

1.15. Belastingen op het resultaat

De belastingen op het resultaat omvatten zowel de huidige als de uitgestelde belastingen. De huidige belasting bestaat zowel uit verschuldigde (terug te krijgen) belastingen op de inkomsten van het afgelopen boekjaar, als uit de correcties op de verschuldigde (terug te krijgen) belastingen van de vorige boekjaren. Het bedrag wordt berekend aan de hand van de geldende belastingvoet op afsluitdatum.

De uitgestelde belasting wordt berekend aan de hand van de balansmethode op de tijdelijke verschillen tussen de belastbare basis van de activa en de passiva en hun respectieve boekhoudkundige waarde in de geconsolideerde IFRS-jaarrekening. Uitgestelde belastingen worden bepaald op basis van de verwachte belastingvoet bij realisatie van het actief of betaling van het passief. In de praktijk wordt de belastingvoet bij realisatie van het actief of

betaling van het passief. In de praktijk geldt de belastingvoet die van kracht is op afsluitdatum.

Er worden geen uitgestelde belastingen berekend op:

- (1) goodwill, waarvan de afschrijving fiscaal verworpen wordt;
- (2) de initiële boeking van activa en passiva (uitgezonderd de verwerving van dochterondernemingen) die geen invloed hebben op de boekhoudkundige winst, of het fiscaal resultaat;
- (3) de tijdelijke verschillen op de deelnemingen in dochterondernemingen, joint-ventures en ondernemingen waarmee een deelnemingsverhouding bestaat, zolang het niet waarschijnlijk is dat er binnen afzienbare tijd dividenden zullen worden uitgekeerd.

Actieve belastinglatenties worden enkel erkend als het waarschijnlijk is dat er belastbare winsten zullen optreden om toe te wijzen aan de bestaande aftrekbare tijdelijke verschillen. Dit criterium wordt op elke afsluitdatum getoetst.

De uitgestelde belastingen worden berekend voor iedere fiscale entiteit. De actieve en passieve belastinglatenties die toehoren aan de verschillende dochterondernemingen kunnen elkaar niet compenseren.

1.16. Schulden

De schulden worden initieel op nominale waarde gewaardeerd en vervolgens op hun geamortiseerde kosten, d.i. de actuele waarde van de te betalen kasstromen (behalve indien de impact van de actualisatie miniem is).

De dividenden, die Spadel uitkeert aan haar aandeelhouders worden geboekt als Overige schulden in de jaarrekening tijdens de periode waarin ze werden goedgekeurd door de aandeelhouders.

Over te dragen opbrengsten die in het vorige of nog eerdere boekjaren werden geïnd en toegewezen moeten worden aan latere boekjaren, worden eveneens als schulden erkend.

1.17. Transacties in vreemde munt

Transacties in vreemde munt worden aanvankelijk geboekt in de munteenheid van de betrokken entiteiten met toepassing van de wisselkoers op het moment van de transactie. Zowel de gerealiseerde als niet gerealiseerde winsten en verliezen op de monetaire activa en passiva worden geboekt tegen de slotkoers op afsluitdatum en opgenomen in de resultatenrekening.

1.18. Afgeleide financiële instrumenten

Afgeleide financiële instrumenten worden op afsluitdatum geboekt op hun

reële waarde. De reële waardeveranderingen worden geboekt in de resultatenrekening.

Bijzondere waarderingsregels moeten eventueel worden toegepast bij dekking met afgeleide producten. Spadel verricht geen speculatieve transacties met afgeleide instrumenten.

1.19. Sectoriële informatie

Een operationeel segment is een onderdeel van een entiteit:

- A. Dat activiteiten uitoefent vanaf welke ze in staat is om opbrengsten uit gewone activiteiten te verwerven en kosten te maken (inclusief opbrengsten uit gewone activiteiten en kosten met betrekking tot de transacties met andere onderdelen van dezelfde entiteit);
- B. Waarvan de bedrijfsresultaten regelmatig worden beoordeeld door de hoogstgeplaatste operationele beslissingnemer van de entiteit, teneinde beslissingen over de aan het

segment toe te kennen middelen te kunnen nemen en de prestaties van het segment te kunnen evalueren, en

- C. Waarvoor afzonderlijke financiële informatie beschikbaar is

1.20. Kasstroomoverzicht

De kasstromen die betrekking hebben op de bedrijfsvoering worden weergegeven volgens de indirecte methode. Deze methode vertrekt vanuit het nettoresultaat en wordt vervolgens gecorrigeerd voor transacties zonder kaseffect, voor bewegingen in het netto-bedrijfskapitaal en ten slotte voor kosten en opbrengsten die verband houden met kasstromen met betrekking tot investerings- en financieeringsactiviteiten.

2. Kapitaalbeheer

Voor zijn kapitaalbeheer streeft de Groep naar continuïteit in de bedrijfsvoering. Hiertoe houdt hij een gezonde financiële structuur in stand. Anderzijds streeft de Groep er ook naar een interessant

rendement te verschaffen aan de aandeelhouders.

Om een gezonde financiële toestand te behouden of te verbeteren kan de Groep bijvoorbeeld het aan de aandeelhouders uit te keren dividend aanpassen. Hij kan ook kapitaal terugbetalen aan de aandeelhouders, eigen aandelen inkopen, zijn leningen vervoegd terugbetalen of zijn externe financiering of eigen vermogen verhogen.

De Groep monitort zorgvuldig zijn solvabiliteitsratio die de verhouding weergeeft tussen het eigen vermogen en het totaal aan passiva (het geheel van actiemiddelen van de Groep). Hij controleert ook de rendabiliteit van het eigen vermogen (het netto resultaat van het jaar gedeeld door het totale eigen vermogen).

In 2013 hield de Groep dezelfde strategie aan als in 2012 aangewend. Die bestond erin een solvabiliteitsratio van meer dan 30 % te handhaven. De Groep kan tijdelijk verzaken aan zijn principes bij belangrijke strategische investeringen.

De solvabiliteitsratio's en de rentabiliteitsratio's van het eigen vermogen waren de volgende op 31 december 2013 en 2012:

	31.12.2013	Herwerkt (*) 31.12.2012
Totaal eigen vermogen	105.528	96.845
Totaal verplichtingen	224.634	199.677
Netto resultaat	11.775	8.921
Solvabiliteitsratio	47%	49%
Rentabiliteit van het eigen vermogen	11%	9%

(*) Aangezien de groep vanaf 1 januari 2013, met terugwerkende kracht tot 1 januari 2012, de herwerkte IAS19-norm heeft toegepast, werden de cijfers van 2012 conform de nieuwe regel gewijzigd.

3. Beheer van de financiële risico's

3.1. Factoren van financiële risico's

Door zijn activiteiten is de Groep blootgesteld aan diverse financiële risico's: het kredietrisico, het liquiditeitsrisico en het marktrisico (wisselkoersrisico, risico van schommelingen in toekomstige kasstromen of in de waardering van een financieel actief of passief ten gevolge van een interestvoetschommeling. Risico van prijschommelingen). De Groep beheert deze risico's zodanig dat de mogelijke negatieve effecten op zijn rentabiliteit tot het minimum beperkt worden. Afgeleide financiële instrumenten worden daartoe occasioneel gebruikt.

3.1.1. Wisselrisico

Het voornaamste deel van de activiteiten van de Groep Spadel is in de Eurozone. Enkel de activiteiten van Spadel UK worden genoteerd in GBP. Deze activiteiten dragen ten belope van 3% bij tot de omzet van de Groep. Er zijn bovendien bijzonder weinig transacties in vreemde munt. Het wisselrisico is bijgevolg zeer beperkt en is niet het voorwerp van een actief beheer. Er zijn enkel een aantal termijnverrichtingen in GBP als bescherming tegen een ongunstige koersevolutie van GBP.

3.1.2. Intrestrisico

Behoudens de klassieke handelsschulden, bestaat het voornaamste deel van de schulden van de Groep uit ontvangen statiegeld. Deze schulden zijn niet intrestdragend. Er doet zich hieromtrent dan ook geen intrestrisico voor.

De Groep houdt geen materiële langlopende interestdragende activa aan.

De meeste leningen van de Groep hebben een vast intrestpercentage.

De reële waarde van zijn leningen kan bijgevolg variëren volgens interestvoetschommelingen. Er wordt geen systematische afdekkingspolitiek gevoerd, maar de Groep bekijkt geregeld het effect van interestvoetschommelingen en, als de financiële directie het nodig acht, worden andere financieringsmogelijkheden en indekkingsverrichtingen.

In het algemeen zijn het resultaat en de operationele geldmiddelen van de Spadel Groep grotendeels onafhankelijk van marktinterest schommelingen.

Op 31 december 2013 en 31 december 2012 was de Groep niet aan aanzienlijke renterisico's blootgesteld.

3.1.3. Prijsrisico

De financiële activa van de Groep Spadel bestaan uit beleggingen zonder noemenswaardig risico en worden

beheerd volgens het "goede huisvader"-beheersbeleid.

De voornaamste risico's waaraan de Groep is blootgesteld zijn de prijs van PET-grondstof en de energieprijzen met zijn gevolgen voor de vervoerskosten.

3.1.4. Kredietrisico

Het kredietrisico vloeit voort uit de liquide middelen en kasequivalenten, beleggingen bij financiële instellingen en handelsvorderingen. Wat de financiële instellingen betreft, worden enkel tegenpartijen aanvaard die door onafhankelijke derden met een minimale A rating werden beoordeeld.

De Groep investeert eveneens op zeer korte termijn in handelspapier dat door haar vertrouwde bankiers wordt aangeraden. Het kredietrisico van de Groep concentreert zich voornamelijk bij een aantal belangrijke klanten. Hiervoor wordt een regelmatige debiteurenopvolging uitgevoerd. De directie verwacht niet dat die tegenpartijen in gebreke zullen blijven.

3.1.5. Liquiditeitsrisico

Het innen van waarborgen op de retourverpakkingen beperkt de financieringsbehoeften in dit domein.

Een voorzichtig beheer van het liquiditeitsrisico houdt in dat men een voldoende aantal liquide middelen en verhandelbare effecten aanhoudt. Verder

beschikt men over de nodige financieringsbronnen dankzij kredietfaciliteiten en heeft men de mogelijkheden om geldbeleggingen te mobiliseren. De nodige flexibiliteit wordt gegarandeerd door de aanwezigheid van ongebruikte kredietlijnen.

De financiële verplichtingen die zullen worden voldaan, zijn in de balans opgenomen. De handelsschulden en het ontvangen statiegeld moeten binnen ten hoogste een jaar worden betaald. De afbetalingskalender voor de financiële schulden wordt in toelichting 15 vermeld.

3.1.6. Risico gevoeligheidsanalyse

Spadel is onderworpen aan het wisselrisico door haar filiaal Spadel UK, daarom hebben we hieronder de gevolgen van een stijging/vermindering van 5% van de pond sterling op het resultaat berekend

Wisselkoers variatie pond sterling	Impact op het operationeel resultaat
- 5%	-16 KEUR
+ 5%	17 KEUR

3.2. Boekhoudkundige verwerking en waardering van afgeleide financiële instrumenten

Op 31 december 2013 en op 31 december 2012 had Spadel geen noemenswaardige activiteiten in afgeleide financiële instrumenten

3.3. Financiële instrumenten per categorie

De actieve financiële instrumenten van de Groep bedroegen op 31 december 2013 in totaal 39.551 KEUR en 35.165 KEUR op 31 december 2012. Ze zijn in de volgende balansrubrieken ingeschreven

	31.12.2013	31.12.2012
Handelsvorderingen en overige langlopende vorderingen	13	26
Handelsvorderingen en overige kortlopende vorderingen	39.523	35.124
Financiële activa op korte termijn	15	15
Totaal van de financiële activa	39.551	35.165

Behalve de financiële activa op korte termijn, behoren de actieve financiële instrumenten tot de categorie "Leningen en vorderingen" die in voetnoot 1.9 van de toelichting "Samenvatting van de belangrijkste waarderingsregels" wordt beschreven, en die overeenkomstig de IAS 39-norm tegen geamortiseerde kostprijs wordt gewaardeerd.

De passieve financiële instrumenten van de Groep bedroegen op 31 december 2013 in totaal 71.143 KEUR en 57.842 KEUR op 31 december 2012. Ze zijn in de volgende balansrubrieken ingeschreven:

	31.12.2013	31.12.2012
Financiële verplichtingen op lange termijn	1.516	
Ontvangen statiegeld	30.409	27.488
Financiële verplichtingen op korte termijn	1.718	107
Handelschulden	37.500	30.247
Totaal van de financiële verplichtingen	71.143	57.842

De passieve financiële instrumenten behoren allemaal tot de categorie "Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs" en worden overeenkomstig de IAS 39-norm tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd.

3.4. Schatting van de reële waarde

De nominale waarde van de schuldvorderingen op klanten (verminderd met eventuele waardeverliezen) en de nominale waarde van de leveranciers worden omwille van hun korte termijn karakter geacht de reële waarde te benaderen.

De standaard IFRS 13 "Reële Waarde" deelt de elementen die aan reële waarde worden opgenomen op in de volgende 3 verschillende categorieën:

- Niveau 1: Genoteerde (niet aangepaste) koersen/prijzen op een actieve markt voor gelijkaardige activa of passiva;
- Niveau 2: Andere gegevens dan de genoteerde koersen/prijzen van niveau 1 die direct (bv. prijzen) of indirect (bv. afgeleiden van prijzen) als activa of passiva kunnen worden beschouwd;
- Niveau 3: Gegevens over activa en passiva die niet gebaseerd zijn op waarneembare marktgegevens (onwaarneembare informatie).

De monetaire Sicav toegelicht in toelichting 12 zijn gewaardeerd op reële waarde gebaseerd op de koers van de actieve markt (niveau 1).

De activa en passiva, die werden verworven in het kader van de overname van "SA des Eaux Minérales de Ribeaupvillé" werden tevens gewaardeerd aan reële waarde overeenkomstig de bepalingen van IFRS 3. Wij verwijzen voor meer detail naar toelichting X.

Daarnaast zijn er geen significante activa of passiva gewaardeerd aan reële waarde en geen activa en passiva waarvan de reële waarde significant verschilt van de opgenomen boekhoudwaarde.

4. Belangrijkste boekhoudkundige schattingen en beoordelingen

De waardering van de activa en passiva van de balans houdt in dat een aantal schattingen en beoordelingen gemaakt worden om bijvoorbeeld budgetten en lange termijnplannen op te stellen. De schattingen en veronderstellingen worden gemaakt aan de hand van de best beschikbare informatie bij afsluiting van de geconsolideerde jaarrekening. Toch komen deze schattingen zelden overeen met het reële verloop, zodanig dat de waardebepalingen die eruit voortvloeien in zeker mat subjectief zijn. De schattingen en veronderstellingen die van bijzondere invloed kunnen zijn op de waardering van de activa en de passiva worden hieronder becommentarieerd.

4.1 Ontvangen statiegeld

Het aandeel van de ontvangen statiegeld in de korte termijnschulden werd bepaald aan de hand van een schatting van het bedrag dat Spadel moet terugbetalen aan de klanten die de retourver-

pakkingen met statiegeld terugbezorgen. De waardering van deze schuld houdt rekening met het aantal flessen en verpakkingen in consignatie, bepaald aan de hand van een statistische benadering. Deze schatting is per definitie onzeker.

De Groep herwaardeert jaarlijks het aantal statiegeldflessen en -kisten bij de klanten. In 2013 werd zo een verlies van 170 KEUR geboekt tegenover een winst van 61 KEUR in 2012 (toelichting 22).

4.2 Bijzondere waardevermindering op immateriële activa

Een test inzake bijzondere waardevermindering werd uitgevoerd volgens de werkwijze opgelegd door IAS 36 "Bijzondere waardeverminderingen op activa" die voorkwam in de geconsolideerde jaarrekening op 31 december 2013. Uit die test bleek dat de boekhoudkundige waarde van de CGU Les Grandes Sources De Wattwiller in de lijn ligt van de realiseerbare waarde en dat het bijgevolg niet nodig is om een waardevermindering te boeken.

De realiseerbare waarde werd bepaald aan de hand van de bedrijfswaarde van de CGU. Een gelijkaardige test werd uitgevoerd op 31 december 2012. Uit die test bleek dat het niet nodig was om een waardevermindering te boeken.

De bedrijfswaarde van de CGU is gelijk aan de actuele waarde van de toekomstige kasstromen die voortkomen uit het business plan op 5 jaar van Wattwiller dat werd goedgekeurd door de Raad van Bestuur. Deze verwachtingen werden geëxtrapoleerd naar de volgende 5 jaren aan de hand van algemene hypothesen m.b.t. marktrevolutie, de marktaandelen, de prijzen van de voornaamste grondstoffen, de inflatie, enz.. De kasstromen uit de jaren na deze eerste 10 jaar werden bepaald door extrapolatie waarbij een groei van 2% wordt verondersteld. De operationele marge, die door Spadel wordt gebruikt om de bedrijfswaarde van de CGU te bepalen, wordt door de Directie geschat op basis van eerdere resultaten alsook van toekomstige ontwikkelingsperspectieven.

De gehanteerde verdisconteringsvoet vóór belastingen bedroeg 10,23 % per 31 december 2013 en 9,55 % per 31 december 2012. De gebruikte verdisconteringsvoet is een waarde voor belastingen en weerspiegelt de specifieke risico's verbonden aan de betreffende CGU.

De operationele margevoet gebruikt voor de impairment test 2013 schommelt tussen 7,7% en 8,7%. Gezien deze hypothese, is de bedrijfswaarde van de CGU hoger dan de boekhoudkundige waarde ten belope van 0,9 Mio EUR.

Als die schattingen 10% lager hadden gelegen, had Spadel een complementaire waardevermindering van 1,2 Mio EUR in de boeken moeten opnemen.

Als de actualisatievoet voor belastingen, toegepast op de geactualiseerde kasstromen, 10 % hoger was geweest dan het percentage dat gebruikt werd voor de berekening van de bedrijfswaarde per 31 december 2013, had Spadel een complementaire waardevermindering van 0,5 Mio EUR in de boeken moeten opnemen.

Er werd geen enkele test ivm waardevermindering gerealiseerd op de activa van de CGU 'Les Eaux Minérales de Ribevillé' opgenomen in de geconsolideerde rekeningen op 31 december 2013 volgens de methodologie van de norm IAS 36 'Bijzondere waardevermindering van activa' gezien het feit dat deze onderneming tijdens het jaar 2013 werd overgenomen en dat een oefening van de toewijzing van de acquisitieprijs en valorisatie van de activa gerealiseerd werden volgens de norm IFRS 3R «Bedrijfscombinaties». Een waardetest conform de regel IAS 36 zal in de loop van het jaar 2014 worden uitgevoerd.

4.3 Personeelsbeloningen

De boekhoudkundige waarde van de verplichtingen, die voortvloeien uit voordelen die aan het personeel toegekende voordelen, werd bepaald op basis van een actuariële studie. Die ging uit van een aantal hypothesen. Zo heeft de keuze van de actualisatievoet een grote invloed op de bepaling van de netto verplichting van deze beloningen.

De verdisconteringsvoet wordt bepaald aan de hand van de geschatte looptijd van deze verplichtingen, voortvloeiend uit de vergoeding na uitdiensttreding. Op basis van IAS 19R, dient de verdisconteringsvoet overeen te komen met de rente op bedrijfsobligaties met hoge kredietwaardigheid, die een gelijkaardige looptijd hebben en in dezelfde valuta zijn uitgedrukt.

De actualisatievoet die werd gebruikt voor de pensioenplannen van de bedienden, bedraagt 2,5% en deze die gebruikt voor de pensioenplannen van de arbeiders bedraagt 3,2%. Indien deze discontovoet zou dalen met 0,5%, dan zouden de schulden ten gevolge van personeelsbeloningen stijgen met 527 KEUR. Indien daarentegen, de discontovoet zou dalen met 0,5%, zal de schuld ten gevolge van personeelsverloningen dalen met 490 KEUR.

5. Sectoriële informatie

Conform de norm IFRS 8 'Operationele segmenten' wordt de informatie per operationeel segment uit de interne organisatie van de activiteiten van de Groep afgeleid.

De gegevens per operationeel segment zijn gebaseerd op informatie die de directie gebruikt om te beslissen over de te bestemmen middelen en om de prestaties van de segmenten te evalueren. De toewijzing van de middelen en de evaluatie van de prestaties gebeuren voor de Belux-markt en de Nederlandse markt. Het segment 'Andere' omvat andere markten zoals het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk, die niet voldoen aan de kwantitatieve criteria aangaande verschillende presentatie.

Elke markt heeft een segmentmanager die beslist over de toekenning van middelen en de evaluatie van de prestatie. De gegevens per segment volgen dezelfde evaluatieregels als de gegevens die gebruikt worden voor de geconsolideerde financiële staten die in de notities bij de financiële staten samengevat en beschreven worden.

De resultaten van de geografische sectoren voor de boekjaren 2013 en 2012 volgen hierna:

Boekjaar 2013	Belux	Nederland	Overige	Intersectoriële eliminaties	Totaal
Externe verkopen	107.737	71.674	30.949	-	210.360
Onderlinge verkopen tussen segmenten	45.956	-	5	-45.961	-
Totale verkopen	153.693	71.674	30.954	-45.961	210.360
Resultaat van het segment	17.100	3.290	585	-	20.976
Niet toegewezen elementen					-3.698
Bedrijfsresultaat					17.278
Nettoactiva	65.876	64	32.909		98.850

Boekjaar 2012	Belux	Nederland	Overige	Intersectoriële eliminaties	Totaal
Externe verkopen	105.049	71.430	21.751	-	198.230
Onderlinge verkopen tussen segmenten	48.332	-	-	-48.332	-
Totale verkopen	153.381	71.430	21.751	-48.332	198.230
Resultaat van het segment	15.780	1.962	22	-	17.764
Niet toegewezen elementen					-4.826
Bedrijfsresultaat					12.938
Nettoactiva	71.560	92	20.081		91.733

De niet toegewezen elementen omvatten de werkingskosten van de holding (Algemene Directie en andere gemeenschappelijke functies).

De directie hanteert het resultaat per segment als maatstaf. De resultaten van een segment omvatten alle opbrengsten en kosten die direct toewijsbaar zijn, zowel als alle opbrengsten en kosten die redelijkerwijze kunnen toegewezen worden.

Rekening houdend met de concentratie van de productieactiva in België en met de (quasi) afwezigheid van externe schulden, gaat de Directie van de Groep intern niet over tot de opvolging van de activa en passiva per bedrijfsafdeling.

De transfers en de transacties tussen sectoren worden gerealiseerd aan de normale marktvoorwaarden. Deze zijn identiek aan de voorwaarden voor externe partijen.

Een beperkt aantal groothandelaars genereert een aanzienlijk deel van onze inkomsten. De totale verkoop aan klanten die individueel meer dan 10 % van de inkomsten van de Groep in 2013 en 2012 genereren, is als volgt per segment verdeeld:

Boekjaar 2013	Belux	Nederland	Overige	Totaal van de klanten die individueel meer dan 10% van de inkomsten genereren	Totaal
Totale verkopen	30.760	22.376	-	53.136	210.360

Boekjaar 2012	Belux	Nederland	Overige	Totaal van de klanten die individueel meer dan 10% van de inkomsten genereren	Totaal
Totale verkopen	30.580	21.996	-	52.576	198.230

Klanten die een materieel deel van de inkomsten van de sector ($\geq 10\%$) genereren

Boekjaar 2013			Boekjaar 2012		
Segment	Aantal klanten	Verkoop	Segment	Aantal klanten	Verkoop
Belux	3	64.084	Belux	3	62.175
Nederland	2	30.163	Nederland	3	40.611
Overige	2	7.314	Overige	2	5.529
Totaal	7	101.561	Totaal	8	108.315

6. Lijst van de dochterondernemingen, deelnemingen volgens vermogensmutatiemethode en bedrijfscombinatie

6.1. Lijst van de dochterondernemingen

Spadel heeft de volgende dochterondernemingen:

Naam	Aandeel in de stemrechten (in %) op 31 december		Plaats van de maatschappelijke zetel	BTW N°
	2013	2012		
S.A. Spa Monopole N.V.	100	100	België	BE 420.834.005
S.A. Bru-Chevron N.V.	99,99	99,99	België	BE 403.939.672
Spadel Nederland B.V.	100	100	Nederland	NL 007271542B01
Les Grandes Sources de Wattwiller S.A.	100	100	Frankrijk	FR 96 383 616 307
Les Eaux Minérales de Ribeaupillé S.A.	99,61		Frankrijk	FR 18 915 420 236

Spa Monopole N.V. is de belangrijkste productiemaatschappij van de Groep; zij produceert de verschillende producten van het merk Spa. Spa Monopole bezit heeft een filiaal in Groot-Brittannië, dat de producten van het merk Brecon produceert en de Spadel-merken distribueert op de Britse markt.

Bru-Chevron N.V. produceert de producten van het merk Bru.

Spadel Nederland B.V. commercialiseert de producten van de Groep Spadel op de Nederlandse markt.

De vennootschap « Les Grandes Sources de Wattwiller » produceert de producten van het merk Wattwiller en Jouvence en commercialiseert de producten van de Groep Spadel op de Franse markt.

De vennootschap “ SA Les Eaux Minérales de Ribeaupillé ” produceert de producten van het merk Carola.

6.2 Deelnemingen volgens de vermogensmutatiemethode

Op 31 december 2013 en 2012 had Spadel geen deelnemingen volgens de vermogensmutatiemethode.

6.3. Bedrijfscombinatie

De Groep heeft op 5 juli 2013 de “SA Eaux Minérales de Ribeaupville” overgenomen. Spadel heeft hierbij 99,61% van de aandelen verworven voor een prijs van 9,929 (nominaal) miljoen euro, die in verschillende schijven zal worden betaald. Op balansdatum blijven er twee schijven om te betalen : 1.672 keur op 5 juli 2014, en 1.672 keur op 5 juli 2015. Deze bedragen werden verdisconteerd in de geconsolideerde balans (toelichting 15). De reële waarde van de overname bedraagt dus 9,690 miljoen euro. Deze overname past volledig in de strategie van de Groep om zijn regionale inplanting te versterking. Naast de productiesite werd tevens het merk “Carola” overgenomen. Hierdoor versterkt de groep haar aanwezigheid in het Oosten van Frankrijk, en meer bepaald in de Elzas, waar de Groep reeds eigenaar is van het merk Wattwiller.

Naam	Toelichting	Eaux Minérales de Ribeaupville
Vaste activa		13.418
Immateriële activa	7	8.105
Materiële vaste activa	8	5.313
Vlottende activa		6.470
Voorraden		1.349
Handelsvorderingen en overige vorderingen		3.954
Financiële activa op korte termijn		912
Geldmiddelen en kasequivalenten		255
Totaal activa		19.888
Verplichtingen op korte termijn		9.995
Belastingenschulden	17	2.508
Voorzieningen		248
Handelsschulden en overige schulden		6.876
Financiële verplichtingen op korte termijn		363
Totaal verplichtingen		9.995
Netto activa		9.893
Minderheidsbelangen		36
Overname prijs		9.929

Bepaling van de reële waarde

De waardering van het merk, de klantenrelaties en de waterbron is gebaseerd op de volgende waarderingmethoden (niveau 3):

- Merk: hiervoor werd de “relief from royalty method” aangewend, waarbij de waardering gebeurt op basis van de toekomstige royalty betalingen die voortvloeien uit het bezit van het actief;
- Klantenrelaties: de waardering van de klantenrelaties gebeurde op basis van de kostenbenadering;
- Waterbron: de waardering gebeurde op basis van de kostenbenadering, waarbij de waarde werd bepaald aan de hand van de toekomstige kostenbesparingen die voortvloeien uit het bezit van het actief.

Voor de overige activa en passiva sluit de reële waarde aan bij de oorspronkelijke boekhoudkundige waarde.

De kosten i.v.m. de acquisitie van de SA des Eaux Minérales de Ribeaupville bedragen 635 KEUR en zijn geboekt in de rubriek « Diensten en diverse goederen’ in de geconsolideerde toestand van het globaal resultaat. Het resultaat behaald door de SA des Eaux Minérales de Ribeaupville sinds diens acquisitie heeft een impact of het resultaat van de Groep met -319 KEUR.

7. Immateriële activa

	Merken	Cliënteel	Software	Rechten en concessies	Totaal
Op 1 januari 2012					
Aanschaffingswaarde	10.107	4.885	4.970	1.247	21.209
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-3.396	-4.236	-3.254	-322	-11.208
Netto boekwaarde	6.711	649	1.716	925	10.001
Boekjaar 2012					
Boekwaarde bij aanvang	6.711	649	1.716	925	10.001
Aanschaffingen	-	-	1.561	140	1.701
Desinvesteringen	-	-	-	-579	-579
Overboekingen	-	-	-	-	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-	-324	-499	-14	-837
Omrekeningsverschillen	-	-	-	-	-
Netto boekwaarde	6.711	325	2.778	472	10.286
Op 31 december 2012					
Aanschaffingswaarde	10.107	4.885	6.531	808	22.331
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-3.396	-4.560	-3.753	-336	-12.045
Netto boekwaarde	6.711	325	2.778	472	10.286
Boekjaar 2013					
Boekwaarde bij aanvang	6.711	325	2.778	472	10.286
Aanschaffingen	-	-	387	262	649
Bedrijfscombinatie	3.000	3.000	5	2.100	8.105
Desinvesteringen	-	-	-15	-205	-220
Overboekingen	-	-	4	16	20
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-	-475	-657	-84	-1.216
Omrekeningsverschillen	-	-	-	-	-
Netto boekwaarde	9.711	2.850	2.502	2.561	17.624
Op 31 december 2013					
Aanschaffingswaarde	13.107	7.885	6.912	2.981	30.885
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-3.396	-5.035	-4.410	-420	-13.261
Netto boekwaarde	9.711	2.850	2.502	2.561	17.624

De rubrieken “Merken” en “Cliënteel” weerspiegelen de reële waarde van het merk “Wattwiller” en “Carola” (overgenomen in Juli 2013) en de reële waarde van het cliënteel van deze dochteronderneming op acquisitiedatum, verminderd met de geboekte afschrijvingen voor wat het cliënteel betreft. De merken Wattwiller en Carola hebben een onbepaalde levensduur en zijn niet onderworpen aan systematische afschrijvingen.

De rubriek rechten en concessies omvatten de concessierechten, groene certificaten en de CO₂-uitstootrechten.

De onderzoeks- en ontwikkelingskosten, die ten laste van het resultaat werden genomen in 2013 bedragen 1.370 KEUR (2012: 1.349 KEUR). Hiervan werd 447 KEUR opgenomen als “Diensten en diverse goederen” (2012: 409 KEUR), 923 KEUR als “Personeelskosten” (2012: 940 KEUR).

8. Materiële vaste activa

	Terreinen en gebouwen	Industriële uitrusting	Meubilair en rollend materieel	Overige materiële vaste activa	Totaal
Op 1 januari 2012					
Aanschaffingswaarde	87.339	147.332	6.078	25.685	266.434
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-53.389	-105.737	-4.688	-16.476	-180.290
Netto boekwaarde	33.950	41.595	1.390	9.209	86.144
Boekjaar 2012					
Boekwaarde bij aanvang	33.950	41.595	1.390	9.209	86.144
Aanschaffingen	999	4.209	327	1.603	7.138
Desinvesteringen	-102	-246	-6	-246	-600
Overboekingen	2.112	3.073	22	-5.207	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-2.085	-7.864	-494	-856	-11.299
Omrekeningsverschillen	23	39	2	-	64
Netto boekwaarde	34.897	40.806	1.241	4.503	81.447
Op 31 december 2012					
Aanschaffingswaarde	90.394	150.423	5.870	20.156	266.843
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-55.497	-109.617	-4.629	-15.653	-185.396
Netto boekwaarde	34.897	40.806	1.241	4.503	81.447
Boekjaar 2013					
Boekwaarde bij aanvang	34.897	40.806	1.241	4.503	81.447
Aanschaffingen	792	2.954	542	1.973	6.261
Bedrijfscombinatie	2.745	2.177	10	381	5.313
Desinvesteringen	-1	-116	-17	-39	-173
Overboekingen	281	424	220	-945	-20
Bijzondere waardeverminderingen	-1.000	-	-	-	-1.000
Afschrijvingen	-2.097	-7.078	-592	-784	-10.551
Omrekeningsverschillen	-21	-30	-1	-	-52
Netto boekwaarde	35.596	39.137	1.403	5.089	81.225
Op 31 december 2013					
Aanschaffingswaarde	94.211	155.862	6.625	21.526	278.224
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-58.615	-116.725	-5.222	-16.437	-196.999
Netto boekwaarde	35.596	39.137	1.403	5.089	81.225

De volgende bedragen werden als huur opgenomen in de resultatenrekening in de rubriek "Diensten en diverse Goederen":

	31/12/2013	31/12/2012
Terreinen en gebouwen	1.085	1.133
Industriële uitrusting	2.039	1.779
Meubilair en rollend materieel	1.523	1.563

De rubriek "Diensten en diverse goederen" omvat ook een bedrag van 4.210 KEUR aan onderhouds- en herstellingskosten op materiële vaste activa (3.399 KEUR in 2012).

9. Handelsvorderingen en overige vorderingen

De handelsvorderingen en overige vorderingen kunnen als volgt worden geanalyseerd:

	31.12.2013	31.12.2012
Bruto handelsvorderingen	34.421	31.546
Min : waardevermindering op dubieuze debiteuren	-308	-321
Netto handelsvorderingen	34.113	31.225
Over te dragen kosten	2.007	979
Overige vorderingen	3.416	2.946
Totaal	39.536	35.150
Min : gedeelte op lange termijn	-13	-26
Gedeelte op korte termijn	39.523	35.124

De overige vorderingen hebben betrekking op "Terug te vorderen BTW" voor een bedrag van 2.292 KEUR (2012: 1.515 KEUR).

Alle langlopende vorderingen hebben een resterende looptijd van ten hoogste vijf jaar.

De boekhoudkundige waarde van de langlopende vorderingen benadert zeer goed de reële waarde.

De nominale waarde van de vorderingen die een individuele waardevermindering ondergaan, bedraagt in totaal 487 KEUR. Volgens onze schattingen zou een deel van die vorderingen kunnen worden ingevorderd. Die vorderingen worden op onderstaande manier volgens hun looptijd ingedeeld:

	31.12.2013	31.12.2012
3 tot 6 maanden	222	109
Meer dan 6 maanden	265	429
Totaal	487	538

De klantenvorderingen die sinds minder dan drie maanden zijn vervallen, worden niet als een risico beschouwd. Op 31 december 2013 zijn vorderingen ter waarde van 5.245 KEUR (2012: 6.796 KEUR) vervallen, maar niet in waarde verminderd. Die vorderingen hebben betrekking op klanten die niet failliet zijn gegaan. Ze worden hieronder volgens hun looptijd ingedeeld:

	31.12.2013	31.12.2012
Minder dan 3 maanden	5.075	6.514
Meer dan 3 maanden	170	282
Totaal	5.245	6.796

De kwaliteit van het krediet van klantenvorderingen die niet vervallen of in waarde verminderd zijn, kan worden gewaardeerd op basis van de historische gegevens van de tegenpartijen.

Klantenvorderingen	31.12.2013	31.12.2012
Tegenpartijen zonder onafhankelijke rating		
Groep 1	-	-
Groep 2	28.689	24.212
Groep 3	-	-
Klantenvorderingen die noch vervallen noch in waarde verminderd zijn	28.689	24.212

Groep 1 - nieuwe klanten (minder dan 6 maanden).

Groep 2 - bestaande klanten (meer dan 6 maanden) zonder achtergrond van niet-betaling.

Groep 3 - bestaande klanten (meer dan 6 maanden) met achtergrond van niet-betaling.

In de loop van het jaar werden de betalingstermijnen voor de vorderingen die niet in waarde verminderd zijn niet opnieuw onderhandeld.

De maximale blootstelling aan het kredietrisico op de balansdatum komt overeen met de boekhoudkundige waarde van de vorderingen. De Groep heeft geen garantie op die vorderingen.

De onderstaande tabel vermeldt de veranderingen in de gecumuleerde waardeverminderingen op vorderingen:

	2013	2012
Op 1 januari	321	235
Toevoegingen aan de waardeverminderingen	91	121
Aangewende voorzieningen	-104	-33
Terugname van waardeverminderingen	-	-2
Op 31 december	308	321

De toevoeging en de terugname van de waardeverminderingen op dubieuze debiteuren werden in de resultatenrekening opgenomen in 'Overige bedrijfsinkomsten/(kosten)'.

De post 'andere vorderingen' bevat geen in waarde verminderde activa.

10. Voorraden

De voorraden worden als volgt uitgesplitst:

	31.12.2013	31.12.2012
Kostprijs van grond- en hulpstoffen	15.834	12.977
Waardeverminderingen	-1.221	-1.066
Totale grond- en hulpstoffen	14.613	11.911
Afgewerkte producten en goederen in bewerking	5.162	5.248
Waardeverminderingen	-28	-
Betaalde voorschotten	-	104
Totaal	19.747	17.263

De volgende bedragen hebben een impact op de resultatenrekening voor het boekjaar 2013 en 2012:

	2013	2012
Voorraadwijziging van grondstoffen en hulpstoffen (opgenomen in de 'Aankopen van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen')	2.515	351
Bedrijfscombinatie	661	
Aanpassing voorraad Spa Monopole (niet eigendom)	-324	
Omrekeningsverschillen	5	30
Voorraadwijziging van de afgewerkte producten en goederen in bewerking	-819	631
Waardeverminderingen (begrepen in 'Overige bedrijfsinkomsten/ (kosten)')	-183	205

11. Financiële activa

11.1. Financiële activa aangehouden voor verkoop

	2013	2012
Saldo op 1 januari	15	15
Toenames/Afnames)	-	-
Waardeverminderingen	-	-
Saldo op 31 december	15	15

De activa zijn voornamelijk de aandelen in de vennootschap 'Ecole Liégeoise de Management'. Daarnaast omvatten ze ook de bijdragen in Fost Plus.

11.2 Financiële activa aangehouden tot einde looptijd

Geen.

12. Liquide middelen

	31.12.2013	31.12.2012
Termijnrekeningen	41.328	31.672
Beleggingen met looptijd tot 2013		811
Beleggingen met looptijd tot 2014 en 2015		909
Geldmiddelen	22.703	21.570
Totaal	64.031	54.962

De effectieve intrestvoet op de termijnrekeningen bedraagt 0,4% (2012: 0,6%). Deze termijndeposito's hadden een gemiddelde looptijd van 1 maand in 2013 en 2012.

In het geconsolideerde kasstroomoverzicht, wordt de netto kastoestand als volgt uitgesplitst:

	31.12.2013	31.12.2012
Gelmiddelen en kasequivalenten	64.031	54.962
Voorschotten in rekening-courant (toelichting 15)	-	-
Totaal	64.031	54.962

De termijnbeleggingen op 31 december 2013 gebeuren bij banken met een onafhankelijke rating gelijk aan of meer dan A. Zij vervallen niet later dan 10 januari 2014.

13. Kapitaal

Het overzicht van het aantal aandelen is als volgt:

	Totaal
Op 1 januari 2012	4.150.350
Bewegingen 2012	-
Op 31 december 2012	4.150.350
Bewegingen 2013	-
Op 31 december 2013	4.150.350

Op 31 december 2013 werd het maatschappelijk kapitaal van Spadel N.V. vertegenwoordigd door 4.150.350 aandelen zonder aanduiding van nominale waarde.

Het maatschappelijk kapitaal is onveranderd 5.000 KEUR gebleven.

De vennootschap heeft geen preferente aandelen uitgegeven, noch een optieplan gecreëerd.

14. Geconsolideerde reserves

Op 31 december 2013 bedragen de geconsolideerde reserves van de groep 100.980 KEUR (exclusief minderheidsbelangen). Zij omvatten een wettelijke reserve van 500 KEUR die betrekking heeft op Spadel NV en een wettelijke reserve van 2.220 KEUR die betrekking heeft op de dochterondernemingen. Volgens het Wetboek van Vennootschappen, dient de wettelijke reserve minstens 10% van het maatschappelijk kapitaal te bedragen. Zolang dit niveau niet werd bereikt, moet jaarlijks minstens 5% van de nettowinst van het boekjaar aan deze reserve worden toegewezen. Het huidige niveau van de wettelijke reserve voldoet aan deze wettelijke vereiste. Bijgevolg dient er geen enkele bijkomende toewijzing te geschieden. De wettelijke reserves zijn onbeschikbaar.

De geconsolideerde reserves van de Groep op 31 december 2013 bevatten ook andere 168 KEUR onbeschikbare reserves.

Op 31 december 2013 omvatten de geconsolideerde reserves van de Groep daarnaast belastingvrije reserves ten bedrage van 9.983 KEUR. Deze hebben voornamelijk betrekking op belastingvrije meerwaarden die in het verleden werden gerealiseerd. Deze belastingvrije reserves zullen bij uitkering aanleiding geven tot het betalen van belastingen. Deze belasting is geboekt per 31 december 2013 onder uitgestelde belastingverplichtingen (toelichting 17). De geconsolideerde reserves omvatten ook de overgedragen resultaten van de Groep voor een bedrag van 88 MEUR die het gevolg zijn van de overdracht van in het verleden gerealiseerde resultaten.

15. Financiële schulden

	31.12.2013	31.12.2012
Op lange termijn		
Verplichtingen aan kredietinstellingen (toelichting 15.1)	-	-
Verplichtingen aan bedrijfscombinatie	1.516	-
Totaal	1.516	
Op korte termijn		
Voorschotten in rekening-courant	-	-
Financiering op korte termijn	126	107
Verplichtingen aan kredietinstellingen(toelichting 15.1)	-	-
Verplichtingen aan bedrijfscombinatie	1.592	-
Totaal	1.718	107
Totaal financiële verplichtingen	3.234	107

15.1. Diverse inlichtingen

De vervaldagtabel van de financiële schulden op lange termijn ziet er uit als volgt:

	31.12.2013	31.12.2012
Tussen 1 en 2 jaar	1.516	-
Tussen 2 en 5 jaar	-	-
Na 5 jaar	-	-
Totaal	1.516	-

De effectieve intrestvoeten op afsluitdatum zijn:

	31.12.2013	31.12.2012
Negatieve banksaldo's	-	-
Schulden bij kredietinstellingen	-	-
Leasingsschulden	-	-

De boekhoudkundige waarde van de financiële schulden op korte en op lange termijn benadert sterk de reële waarde.

De boekhoudkundige waarde van de financiële schulden wordt in de volgende deviezen genoteerd:

	31.12.2013	31.12.2012
Euro	3.234	107
Pond sterling	-	-
Totaal	3.234	107

De kredietlijnen van de Groep (18.236 KEUR) hebben een onbepaalde looptijd. De toegepaste intrestvoet wordt bepaald bij opname van het krediet.

De niet opgenomen kredietlijnen bedragen 12.912 KEUR op 31 december 2013 (2012: 15.549 KEUR).

Het bedrag van 5.323 KEUR aan opgenomen kredietlijnen heeft betrekking op garanties ten voordele van Administratie van Douane en Accijnzen en van een bank.

15.2. Leasingschulden

Alle verplichtingen als gevolg van financiële leases werden in 2010 terugbetaald.

	31.12.2013	31.12.2012
Op minder dan één jaar	-	-
Tussen één en vijf jaar	-	-
Na 5 jaar	-	-
Totaal	-	-
Toekomstige intrestlasten inzake financiële lease-overeenkomsten	-	-
Actuele waarde van de financiële lease-overeenkomsten	-	-

De actuele waarde van de leasingschulden kan als volgt worden ingedeeld:

	31.12.2013	31.12.2012
Op minder dan 1 jaar	-	-
Tussen 1 en 5 jaar	-	-
Totaal	-	-

16. Verplichtingen ten gevolge van personeelsbeloningen

Het personeel van de Belgische, Nederlandse en Franse entiteiten geniet van vergoedingen na uitdiensttreding in de vorm van rente- of kapitaalsuitkeringen. Het betreft plannen van het type "Defined Benefit". De fondsbeleggingen voor de plannen in België en Nederland vertegenwoordigen betaalde bijdragen aan een verzekeraar. Verder bestaan er binnen de Groep ook pensioenplannen van het type "Defined Contribution".

In België zijn er binnen Spadel brugpensioenplannen ('ontslagvergoedingen'). In Frankrijk zijn er anciënniteitspremies (andere langtermijnpersoneelsbeloningen).

De schuld voor de personeelsbeloningen wordt als volgt in de balans weergegeven:

	2013	Herwerkt (*) 2012	2012
Vergoedingen na uitdiensttreding	3.733	1.187	671
Bedrijfscombinatie	218		
Ontslagvergoedingen	2.723	2.894	2.894
Andere langetermijnpersoneels beloning	586	234	234
Totaal	7.260	4.315	3.799
Min : gedeelte op korte termijn	-723	-792	-792
Gedeelte op lange termijn	6.537	3.523	3.007

Spadel deed een beroep op een externe actuaaris voor de berekening van de schuld volgens IAS 19R. Deze berekening is gebaseerd op actuariële hypothesen, die werden bepaald bij de respectieve afsluitdata en waarbij rekening werd gehouden met de macro-economische factoren die golden bij de betreffende afsluitdata. Ten slotte werden ook de specifieke eigenschappen van de verschillende plannen in rekening gebracht. Deze bieden de beste toekomstperspectieven voor Spadel en worden regelmatig herzien afhankelijk van de marktevoluties en de beschikbare statistieken.

16.1. Vergoeding na uitdiensttreding - pensioenverplichtingen

Het geheel van de gestorte bijdragen in het kader van de "Defined Contribution" plannen bedraagt 1.025 KEUR (2012 herwerkt: 1.015 KEUR, 2012: 1.179 KEUR) voor de hele Groep.

Wat de "Defined Benefit" plannen betreft, is de volgende informatie beschikbaar. België draagt hier nagenoeg alle verplichtingen.

Bijdragen opgenomen in de balans	2013	Herwerkt (*)	
		2012	2012
Reële waarde van de verplichting	9.592	10.537	10.021
Berdrijfscombinatie	218		
Impact van de transitie naar IAS 19 Revised		-3.314	
Reële waarde van de activa	-5.859	-6.036	-6.015
Tekort/(overschot) van het plan	3.951	1.187	4.006
Niet geboekte actuariële winst/verlies			-3.335
Verplichting	3.951	1.187	671

(*) Aangezien de groep vanaf 1 januari 2013, met terugwerkende kracht tot 1 januari 2012, de herwerkte IAS19-norm heeft toegepast, werden de cijfers van 2012 conform de nieuwe regel gewijzigd.

Bijdragen opgenomen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	2013	Herwerkt (*)	
		2012	2012
Kost van de tijdens het boekjaar geleverde prestaties	475	413	351
Rentekosten	90	95	325
Verwacht rendement			-287
Actuariële winsten/verliezen			314
Kost van de diensten geleverd in het verleden			13
Administratiekosten	52	44	
Kost van herstructureringen		-12	-12
Totaal bedrag van de pensioenkosten (toelichting 21)	617	540	704

Bewegingen in de contante waarde van de verplichting	2013	Herwerkt (*)	
		2012	2012
Contante waarde van de verplichting bij aanvang	10.538	11.081	11.081
Wijziging van classificatie(defined benefit naar defined contribution 01/01/2012)		-2.395	-2.395
Bedrijfscombinatie	218		
Kost van de tijdens het boekjaar geleverde prestaties	475	398	351
Rentekosten	215	337	325
Kost van de diensten geleverd in het verleden		15	13
Bijdragen door de deelnemers aan het regime	36	40	40
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-492	-1.056	-1.055
Gevolgen van inperkingen		-14	-14
Actuariële winsten en verliezen	-1.118	1.902	1.675
Effect van hypothese verandering	-62	229	
Reële waarde van de verplichting op balansdatum	9.810	10.537	10.021

(*) Aangezien de groep vanaf 1 januari 2013, met terugwerkende kracht tot 1 januari 2012, de herwerkte IAS19-norm heeft toegepast, werden de cijfers van 2012 conform de nieuwe regel gewijzigd

Bewegingen in de reële waarde van de fondsbeleggingen	Herwerkt (*)		
	2013	2012	2012
Reële waarde van de fondsbeleggingen bij aanvang	6.036	8.350	8.350
Wijziging van classificatie (defined benefit naar defined contribution 01/01/2012)		-2.073	-2.073
Verwacht rendement op de fondsbeleggingen	124	242	287
Bijdragen door de werkgever	665	663	584
Bijdragen door de deelnemers	36	40	40
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-478	-1.056	-1.055
Actuariële winsten en verliezen	-401	-8	-118
Belastingen	-79	-79	
Administratiekosten	-44	-43	
Reële waarde van de activa bij afsluiting	5.859	6.036	6.015

	Herwerkt (*)		
	2013	2012	2012
Het werkelijk rendement van de fondsbeleggingen	-256	213	170

Wijziging van de verplichting	Herwerkt (*)		
	2013	2012	2012
Boekwaarde van de verplichting bij aanvang	1.187	551	551
Bedrijfscombinatie	218		
Totaal van de pensioenkosten	617	540	704
Impact van de transitie naar IAS 19 Revised		243	
Uitkeringen door de werkgever	-665	-663	-584
Gevolg van een vermindering of liquidatie			
Stijging van de verplichting ten gevolge van personeelsbeloningen		516	
Herclassificatie naar verplichtingen op lange termijn	2.594		
Boekwaarde van de verplichting op balansdatum	3.951	1.187	671

(*) Aangezien de groep vanaf 1 januari 2013, met terugwerkende kracht tot 1 januari 2012, de herwerkte IAS19-norm heeft toegepast, werden de cijfers van 2012 conform de nieuwe regel gewijzigd

Actuariële veronderstellingen (gewogen)	2013	2012
Verdisconteringsvoet	2,50-3,20%	2,00-3,00%
Verwacht rendement op de fondsbeleggingen	4,50%	4,50%
Verwacht stijgingspercentage van de salarissen (bovenop inflatie)	1,00%	1,00%
Inflatiepercentage	2,00%	2,00%
Sterftetabellen	MR/FR voor België	MR/FR voor België
Verwacht gemiddelde toekomstige diensttijd	14,12	13,3

De te storten bijdragen voor vergoedingen na uitdiensttreding voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2014 worden op 552 KEUR geschat.

IAS 19 vereist de publicatie op 5 jaar van de contante waarde van de uitkeringsverplichtingen, de nog niet opgenomen activa van verstreken diensttijd en het overschot of tekort van de diensttijd en de ervaringsaanpassingen als volgt:

	2013	2012	2012	2011	2010	2009
		Herwerkt (*)				
Per 31 december						
Actuele waarde van de pensioenverplichting	9.810	10.537	10.021	11.081	10.695	9.682
Reële waarde van de fondsbeleggingen	-5.859	-6.035	-6.015	-8.350	-8.508	-8.648
Tekort/(overschot)	3.951	4.502	4.006	2.731	2.187	1.034
Winst/verlies) als gevolg van ervaringsaanpassingen op de verplichting			-834	-186	-792	-817
Winst/verlies) als gevolg van ervaringsaanpassingen op de fondsbeleggingen			-118	183	131	281

(*) Aangezien de groep vanaf 1 januari 2013, met terugwerkende kracht tot 1 januari 2012, de gereviseerde IAS19-norm heeft toegepast, werden de cijfers van 2012 conform de nieuwe regel gewijzigd

16.2. Bruggpensioenverplichtingen

De bruggpensioenverplichtingen worden in België bepaald in overeenstemming met de Collectieve Arbeidsovereenkomsten. De schuld ten aanzien van het personeel, dat met de bruggpensioenregeling heeft ingestemd, is de volgende:

Bruggpensioenverplichtingen	2013	Herwerkt (*)	
		2012	2012
Openingssaldo van de verplichting bij uittreding	2.894	3.180	3.180
Totaal van de kost ten laste van het resultaat (toelichting 21)	526	407	407
Door de werkgever gestorte bijdragen	-697	-693	-693
Waarde van de verplichting bij uittreding op balansdatum	2.723	2.894	2.894
Min : verplichtingen op korte termijn	-723	-792	-792
Verplichtingen op lange termijn	2.000	2.102	2.102

16.3. Andere beloningen op lange termijn

De andere langtermijnpersoneelsbeloningen omvatten een bonus op lange termijn op groepsniveau (553 KEUR) en Franse anciënniteitspremies (33 KEUR)

Andere beloningen op lange termijn	2013	Herwerkt (*)	
		2012	2012
Waarde van de verplichtingen m.b.t. beloningen op lange termijn bij opening	0	0	0
Totaal van de kost ten laste van het resultaat (toelichting 21)	586	234	234
Waarde van de verplichtingen op lange termijn op balansdatum	586	234	234

(*) Aangezien de groep vanaf 1 januari 2013, met terugwerkende kracht tot 1 januari 2012, de herwerkte IAS19-norm heeft toegepast, werden de cijfers van 2012 conform de nieuwe regel gewijzigd

16.4. Impact overgang naar IAS 19 Herzien

De wijzigingen aan de gewijzigde standaard IAS 19 « Personeelsbeloningen » zijn verplicht van toepassing vanaf 1 januari 2013. Zij brengen belangrijke veranderingen met zich mee met betrekking tot de boekhoudkundige verwerking van de toegezegd-pensioenregelingen en de opzegvergoedingen en uitkeringen bij beëindiging van de arbeidsovereenkomst en met betrekking tot de toelichtingen voor alle personeelsverloningen. De voornaamste wijzigingen voor Spadel zijn :

- de verwijdering van de corridormethode, die toeliet om de actuariële verschillen van de toegezegd- pensioenverplichtingen te spreiden over de resterende gemiddelde diensttijd;
- de beoordeling van het verwachte rendement van de activa van de pensioenregelingen door gebruik te maken van de discontovoet van de verplichtingen;
- het opnemen van de dienstenprestaties uit het verleden in het resultaat van het boekjaar tengevolge van de verwijdering van de mogelijkheid om de kost van de niet verworven voordelen inzake dienstenprestaties uit het verleden te spreiden over de gemiddelde resterende diensttijd.

De retroactieve toepassing van de gewijzigde standaard IAS 19 « Personeelsbeloningen » heeft geleid tot een herwerking van de vergelijkende cijfers voor het jaar 2012.

De impact op de geconsolideerde balans per 31 december 2011 is als volgt :

Bedragen in duizenden euros	IAS 19 31/12/2011	IMPACT IAS 19R	IAS 19R 31/12/2011
Kapitaal en reserves toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap	93.720	-1.229	92.491
Schulden op lange termijn			
Schulden ten gevolge van personeelsbeloningen			
Schulden op korte termijn			
Schulden ten gevolge van personeelsbeloningen			
Balanstotaal	201.412		201.412

De impact op de geconsolideerde balans per 31 december 2012 is als volgt :

Bedragen in duizenden euros	IAS 19 01/12/2012	IMPACT IAS 19R	IAS 19R 31/12/2011
Kapitaal en reserves toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap	92.491	- 1.327	96.845 (*)
Schulden op lange termijn			
Schulden ten gevolge van personeelsbeloningen	3.007	516	3.523
Schulden op korte termijn			
Schulden ten gevolge van personeelsbeloningen	792		792
Balanstotaal	199.677		199.677

(*) Het bedrag eigen kapitaal op 31/12/2012 IAS 19R bevat ook de jaarwinst, de omrekeningsverschillen en uitgestelde belastingen op omrekeningsverschillen en uitgekeerde dividenden (zie Tabel 'Mutatietabel van het geconsolideerd eigen vermogen').

17. Uitgestelde belastingenschulden

	2013	Herwerkt (*) 2012	2012
Uitgestelde belastingen			
Uitgestelde belastingenvorderingen op Spadel UK	-196	-196	-196
Uitgestelde belastingen op minder dan twaalf maanden	-7	101	101
Uitgestelde belastingen op meer dan twaalf maanden	23.695	20.600	21.902
Totaal	23.492	20.505	21.807

De bewegingen van het boekjaar zijn de volgende:

	2013	Herwerkt (*) 2012	2012
Saldo op 1 januari	20.505	22.478	22.478
Bedrijfscombinatie	2.508		
Wijziging van uitgestelde belastingen ten laste van het resultaat	-788	-689	-689
Rechtstreeks toegewezen aan het eigen vermogen	-19	18	18
Impact van de transitie naar IAS 19 Revised	1.286	-1.302	
Saldo op 31 december	23.492	20.505	21.807

	Geconsolideerde balans			Geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		
	31.12.2013	Herwerkt (*) 31.12.2012	31.12.2012	2013	Herwerkt (*) 2012	2012
Uitgestelde belastingvorderingen						
- Overdraagbare verliezen	196	196	196			
- Kapitaalsubsidies	141	166	166	25		
- Bedrijfscombinatie	277					
- Impact van de transitie naar IAS 19 Revised		1.302		17		
- Omrekeningsverschillen				19	-18	-18
- Overige (waarvan voorraden en belastbare reserves)	197	519	519	323	-55	-55
Bruto uitgestelde belastingvorderingen	811	2.183	881			
Uitgestelde belastingverplichtingen						
- Materiële vaste activa	12.958	13.828	13.828	-870	-839	-839
- Vrijgestelde reserves	5.209	5.209	5.209			
- Immateriële activa	2.253	2.419	2.419	-168	-105	-105
- Bedrijfscombinatie	2.785					
- Meerwaarde met gespreide belastingen	1.098	1.232	1.232	-134	328	328
Bruto uitgestelde belastingverplichtingen	24.303	22.688	22.688			
Uitgestelde belastingkosten	-	-	-	-788	-689	-689
Netto situatie van de uitgestelde belastingen	23.492	20.505	21.807			

(*) Aangezien de groep vanaf 1 januari 2013, met terugwerkende kracht tot 1 januari 2012, de gereviseerde IAS19-norm heeft toegepast, werden de cijfers van 2012 conform de nieuwe regel gewijzigd.

Uitgestelde belastingvorderingen worden opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen zijn die de aftrekbare tijdelijke verschillen en de overdraagbare fiscale verliezen kunnen compenseren.

De aan het eind van het jaar 2013 opgetekende uitgestelde belastingvorderingen hebben betrekking op de fiscale verliezen van ons Brits filiaal voor welke we het bestaan van belastbare winsten in de toekomst waarschijnlijk achten. Er moet worden opgemerkt dat er voor dat filiaal niet werd overgegaan tot de erkenning van uitgestelde belastingvorderingen voor fiscale verliezen ten bedrage van 3.378 KEUR (2012: 4.101 KEUR).

Dit bedrag is berekend na aftrek van verschuldigde Belgische belasting op de Britse winsten ter compensatie van de verliezen die vroeger in België afgetrokken werden. Dit actief werd niet op de balans geboekt aangezien de recuperatie ervan ver in de toekomst ligt.

18. Commerciële schulden

Op balansdatum bestaan de commerciële schulden uit de volgende elementen:

	31.12.2013	31.12.2012
Leveranciers	21.282	16.958
Te ontvangen facturen, op te maken kredietnota's	7.667	5.425
Te betalen gemeentelijk bijdragen	1.711	1.691
Te verlenen kortingen en promoties	6.567	6.097
Overige	273	76
Totaal	37.500	30.247

De wijzigingen in de commerciële schulden zijn voornamelijk het gevolg van seizoensgebonden activiteiten.

19. Overige schulden

Op afsluitdatum zijn de volgende overige schulden opgenomen:

	31.12.2013	31.12.2012
Kapitaalsubsidies	1.458	1.656
Over te dragen opbrengsten	245	11
Toe te rekenen kosten	321	237
Diverse schulden	1.060	1.267
Totaal	3.084	3.171
Min: kortlopend gedeelte	-1.733	-1.663
Langlopend gedeelte	1.351	1.508

De "Diverse schulden" hebben voornamelijk betrekking op de BTW en andere te betalen belastingen.

De kapitaalsubsidies betreffen investeringen in materiële vaste active op de site van Spa Monopole.

20. Voorzieningen

Op afsluitdatum zijn de volgende voorzieningen opgenomen:

	Herstel van de sites	Overige	Totaal
Op 1 januari 2013	338	82	420
Opgenomen in de geconsolideerde resultatenrekening:			
- Toevoegingen	100	284	384
- Terugname van ongebruikte bedragen	-130	-20	-150
- Aangewend tijdens het boekjaar	-1	-62	-63
Op 31 december 2013	307	284	591

	Herstel van de sites	Overige	Totaal
Op 1 januari 2012	360	356	716
Opgenomen in de geconsolideerde resultatenrekening:			
- Toevoegingen	235	121	356
- Terugname van ongebruikte bedragen	-250	-395	-645
- Aangewend tijdens het boekjaar	-7		-7
Op 31 december 2012	338	82	420

De voorzieningen op 31 december 2013 werden als schulden op korte termijn opgenomen voor een bedrag van 401 KEUR en als schulden op lange termijn voor een bedrag van 190 KEUR.

De voorziening voor renovatie van de sites heeft betrekking op de opfrissing van een site van Bru-Chevron N/V en Spa Monopole.

De rubriek "Overige voorzieningen" op 31 december 2013 omvat diverse andere risico's.

21. Personeelskosten

De personeelskosten zijn als volgt:

	2013	Herwerkt (*) 2012	2012
Lonen en salarissen, met inbegrip van ontslagvergoedingen voor 415 KEUR (2012 : 873 KEUR)	33.130	32.138	32.138
Sociale zekerheidskosten	8.724	8.919	8.919
Kosten van toegezegde bijdrageregelingen (toelichting 16.1)	1.025	1.179	1.179
Kosten van toegezegde pensioenregelingen (toelichting 16.1)	617	540	704
Bruggpensioen (toelichting 16.2)	526	407	407
Overige langtermijnpersoneelsbeloningen (toelichting 16.3)	586	234	234
Overige	2.883	3.161	3.161
Totaal	47.491	46.578	46.742

In 2013 stelde Spadel gemiddeld 749 mensen tewerk (440 arbeiders en 309 bedienden). In 2012 waren dat 719 personen (waarvan 423 arbeiders en 296 bedienden).

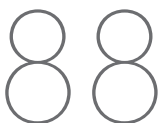
(*) Aangezien de groep vanaf 1 januari 2013, met terugwerkende kracht tot 1 januari 2012, de herwerkte IAS19-norm heeft toegepast, werden de cijfers van 2012 conform de nieuwe regel gewijzigd.

22. Andere bedrijfsinkomsten/(kosten)

De analyse van deze rubriek ziet er als volgt uit:

	2013	2012
Verkoop van publiciteitsartikelen en diversen	79	13
Verkocht afval	266	389
Meerwaarden op de realisatie van materiële vaste activa	102	1.085
Meerwaarden op de verkoop van filialen		
Subsidies	164	156
Diverse huuropbrengsten	46	120
Gerecupereerde kosten en andere operationele opbrengsten	3.468	4.076
Overige belastingen en taksen	-2.668	-2.213
Minderwaarden op de realisatie van materiële vaste activa	-51	-167
Overige bedrijfskosten (waarvan verlies op buitenlandse verpakking, CO ₂ -qota's en waardeverminderingen)	-560	-167
Totaal	846	3.292

Andere operationele opbrengsten en kosten van 2013 omvatten een verlies van 170 KEUR ten gevolge van een revaluatie van het aantal statiegeld en -kisten bij het cliënteel. Een gelijkaardige revaluatie werd uitgevoerd eind 2012 en had geleid tot een winst van 61 KEUR (bijlage 4.1.).



23. Financiële opbrengsten

De financiële opbrengsten omvatten de volgende componenten:

	2013	2012
Renteopbrengsten	465	468
Valutaopbrengsten	14	336
Overige financiële opbrengsten	170	160
Totaal	649	964

24. Financiële lasten

De financiële lasten omvatten de volgende componenten:

	2013	Herwerkt (*) 2012	2012
Bankleningen	185	2	2
Verlies op transacties in vreemde valuta (netto)	186	421	421
Overige financiële lasten	410	61	61
Financiële lasten op pensioenverplichtingen	90	207	
Totaal	871	691	484

(*) Aangezien de groep vanaf 1 januari 2013, met terugwerkende kracht tot 1 januari 2012, de herwerkte IAS19-norm heeft toegepast, werden de cijfers van 2012 conform de nieuwe regel gewijzigd.

25. Belastingen

De belastingen van het boekjaar zijn:

	2013	Herwerkt (*) 2012
Vennootschapsbelasting	6.069	4.290
Uitgestelde belastingen (toelichting 17)	-788	-689
Totale belastingkost	5.281	4.290

De belasting op het resultaat vóór belastingen van Spadel verschilt van het theoretische bedrag, dat zou voortvloeien uit de toepassing van de belastingsvoet van de Belgische vennootschapsbelasting op de geconsolideerde winst. De volgende analyse is van kracht:

	2013	Herwerkt (*) 2012
Winst/(Verlies) vóór belastingen	17.056	13.211
Belastingen op basis van de Belgische belastingvoet (33,99%)	5.797	4.490
Gevolg van de belastingheffing of belastingvrije reserves tegen beperkt tarief	-	-
Impact van waardevermindering op goodwill	-	-
Impact van de notionele interestaftrek	-845	-753
Impact van de belastingvoet in de buitenlandse filialen	-183	-31
Gevolg van fiscaal niet-aftrekbare uitgaven	422	429
Gevolg van de dubbele belastingheffing op dividenden afkomstig van filialen	126	134
Correctie met betrekking tot belasting op eerdere boekjaren	1	297
Opname van een uitgestelde belastingvordering op Spadel UK	-	-
Effect van de Tax Shelter (**)	-	-255
Overige	-37	-21
Totale belastingkost	5.281	4.290

(*) Aangezien de groep vanaf 1 januari 2013, met terugwerkende kracht tot 1 januari 2012, de herwerkte IAS19-norm heeft toegepast, werden de cijfers van 2012 conform de nieuwe regel gewijzigd.

(**) De belastingvermindering mbt de Tax Shelter zal voor de oefening van het jaar 2013 opgenomen worden in de fiscale declaratie betreffende een overdracht naar belastingvrije reserves in 2012 geregistreerd.

26. Latente activa en passiva

Op 31 december 2013 beschikt de Groep niet over aanzienlijke latente passiva of activa.

27. Rechten en verplichtingen

27.1. Verplichting tot aanschaf van materiële vaste activa

De Groep heeft op 31 december 2013 contractuele verplichtingen met betrekking tot toekomstige investeringen in materiële en immateriële vaste activa voor een bedrag van 140 KEUR (2012 : 141 KEUR).

27.2. Verplichtingen uit operationele leaseovereenkomsten met Spadel in de hoedanigheid van huurder

Zoals blijkt uit toelichting 8, heeft Spadel verschillende operationele leaseovereenkomsten gesloten voor de huur van gebouwen, industriële uitrusting en rollend materieel.

De verplichtingen inzake minimale toekomstig betaalbare huurbedragen in het kader van niet-opzegbare huurcontracten zijn de volgende:

	31/12/2013	31/12/2012
Op minder dan 1 jaar	2.695	2.601
Van 1 tot 5 jaar	2.085	3.935
Op meer dan 5 jaar	1	-
Totaal	4.781	6.536

27.3. Gestelde waarborgen

Bankwaarborgen ten belope van 5.323 KEUR werden gegeven aan de Administratie van Douane en Accijnzen en aan een bank (2012 : 2.712 KEUR).

28. Inlichtingen met betrekking tot verbonden partijen

28.1. Bezoldigingen aan de voornaamste bedrijfsleiders

De bezoldigingen van de leden van het Uitvoerend Comité zijn als volgt:

	2013	2012
Salarissen en andere voordelen op korte termijn	1.647	2.370
Andere voordelen op lange termijn	357	132
Totaal	2.004	2.502

De daling van de salarissen en andere voordelen is voornamelijk het gevolg van het vertrek van een lid van het Uitvoerend Comité.

De totale bezoldigingen van de Bestuurders van de NV Spadel bedroegen 1.220 KEUR in 2013 (2012: 1.201 KEUR).

De Groep Spadel is een samenstelling van de NV Spadel en zijn filialen opgenomen in nota 6.1 hieronder.

Het geheel van de financiële staat van deze sociëteiten is geïntegreerd in de financiële geconsolideerde staten van de NV Spadel, moedermaatschappij, consoliderend bedrijf.

Het geheel van de maatschappijen van de groep onderhoudt of kan relaties onderhouden met de andere entiteiten als volgt :

- ‘Klant-leverancier’ relatie in het kader van het verwisselen van diensten of leveren van producten in het kader van de verkoop of distributie van Spadel gerichte producten door de andere filialen van de groep;
- ‘Lenen-uitlenen’ relatie wanneer een andere maatschappij een behoefte heeft uit de thesaurie, wanneer een andere maatschappij in overschot is.

De NV Spadel bezit 100% van zijn filialen welke verbonden partijen zijn behalve “Les eaux Minérales de Ribeuville” (99,61 %).

Alle transacties en alle interne rekeningen tussen de maatschappijen van de groep, welke verbonden entiteiten zijn, worden weggewerkt tijdens de lopende consolidatie en in de financiële posities van de groep.

29. Gebeurtenissen na de verslagperiode

Er hebben zich geen significante gebeurtenissen voorgedaan na de verslagperiode.

30. Resultaat per aandeel

30.1. Gewoon resultaat

Het gewoon resultaat per aandeel wordt berekend door het resultaat ten gunste van de aandeelhouders van Spadel te delen door het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen dat tijdens het boekjaar in omloop was.

	2013	Herwerkt (*) 2012
Winst/(verlies) ten gunste van de aandeelhouders	11.775	8.921
Gewogen gemiddelde gewone aandelen in omloop (in duizenden)	4.150	4.150
Basisresultaat per aandeel (EUR per aandeel)	2,84	2,15

30.2. Verwaterd resultaat

Het verwaterd resultaat per aandeel is berekend door het gewogen gemiddeld aantal aandelen in omloop te verhogen met het aantal aandelen voortvloeiend uit de omzetting van alle gewone aandelen met een potentieel dilutief vermogen, met correctie indien nodig van de teller. Spadel heeft geen effecten uitgebracht met een potentieel dilutief vermogen. Bijgevolg is het verwaterd resultaat per aandeel gelijk aan het gewoon resultaat per aandeel.

(*) Aangezien de groep vanaf 1 januari 2013, met terugwerkende kracht tot 1 januari 2012, de gereviseerde IAS19-norm heeft toegepast, werden de cijfers van 2012 conform de nieuwe regel gewijzigd.

31. Dividend per aandeel

De dividenden gestort in 2013 en 2012 bedragen respectievelijk 3.486 KEUR (0,84 EUR bruto respectievelijk 0,63 EUR netto per aandeel) en 3.320 KEUR (0,80 EUR bruto respectievelijk 0,60 EUR netto per aandeel). Een dividend van 1,00 EUR bruto respectievelijk 0,75 EUR netto per aandeel met betrekking tot het boekjaar afgesloten op 31 december 2013, wat overeenstemt met een totale uitkering van 4.150 KEUR, zal worden voorgesteld aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 juni 2014. Dit voorstel tot uitkering werd niet opgenomen in de schulden van de jaarrekening op 31 december 2013.

32. Bezoldiging van de Commissaris en de verbonden partijen

Bezoldiging van de Commissaris

32.1. Geconsolideerde bezoldiging van de commissaris voor de controle van de jaarrekeningen 2013 (in EUR) :

(waarvan 38.950 EUR voor de moedermaatschappij Spadel N.V.) 83.600

32.2. Bezoldiging voor uitzonderlijke werkzaamheden of bijzondere opdrachten uitgevoerd binnen de Groep door

• andere controleopdrachten	22.200
• belasting adviesopdrachten	-
• andere opdrachten buiten de revisorale opdrachten	19.350

Bezoldiging van personen met wie de commissaris verbonden is

32.3. Bezoldiging betreffende mandaten van commissaris of gelijkgestelde mandaten uitgevoerd binnen de Groep (in EUR) :

15.200

32.4. Bezoldiging voor uitzonderlijke werkzaamheden of bijzondere opdrachten uitgevoerd binnen de Groep door personen met wie de commissaris verbonden is (in EUR)

• andere controleopdrachten	-
• belasting adviesopdrachten	3.700
• andere opdrachten buiten de revisorale opdrachten	73.000

Verkorte jaarrekening van Spadel N.V. opgesteld volgens de Belgische boekhoudkundige normen

1. Verkorte balans per 31 december, in 000 EUR

De jaarrekening van Spadel N.V. wordt hierna voorgesteld volgens een verkort schema. In overeenstemming met het Wetboek Vennootschappen worden de jaarrekening van Spadel N.V., het verslag van de Raad van Bestuur en het verslag van de commissaris bij de Nationale Bank van België neergelegd.

Deze documenten kunnen eveneens worden opgevraagd bij: Spadel N.V., Kolonel Bourgstraat 103 - 1030 Brussel. De commissaris verklaarde zonder voorbehoud dat de jaarrekening van Spadel N.V. in overeenstemming is met de wettelijke bepalingen.

Verkorte balans per 31.12.2013	2013	2012
ACTIVA		
Vaste activa	40.578	40.073
II. Immateriële vaste activa	2.472	2.725
III. Materiële vaste activa	1.492	1.733
IV. Financiële vaste activa	36.614	35.615
Vlottende activa	108.219	101.765
V. Vorderingen op meer dan één jaar	-	-
VII. Vorderingen op ten hoogste één jaar	59.708	56.670
VIII. Geldbeleggingen	35.503	27.967
IX. Liquide middelen	12.126	16.126
X. Overlopende rekeningen	882	1.002
TOTAAL DER ACTIVA	148.797	141.838
PASSIVA		
Eigen vermogen	105.066	96.499
I. Kapitaal	5.000	5.000
IV. Reserves	95.280	86.780
V. Overgedragen winst	4.786	4.719
Voorzieningen en uitgestelde belastingen	417	389
VII. Voorzieningen voor risico's en kosten	417	389
Schulden	43.314	44.950
VIII. Schulden op meer dan één jaar	-	-
IX. Schulden op ten hoogste één jaar	43.272	44.891
X. Overlopende rekeningen	42	59
TOTAAL DER PASSIVA	148.797	141.838

2. Verkorte resultatenrekening, in 000 EUR

De jaarrekening van Spadel N.V. wordt hierna voorgesteld volgens een verkort schema. In overeenstemming met het Wetboek Vennootschappen worden de jaarrekening van Spadel N.V., het verslag van de Raad van Bestuur en het verslag van de commissaris bij de Nationale Bank van België neergelegd.

Deze documenten kunnen eveneens worden opgevraagd bij: Spadel N.V., Kolonel Bourgstraat 103 - 1030 Brussel. De commissaris verklaarde zonder voorbehoud dat de jaarrekening van Spadel N.V. in overeenstemming is met de wettelijke bepalingen.

Verkorte resultatenrekening		2013	2012
I.	Bedrijfsopbrengsten	129.367	125.044
II.	Bedrijfskosten	-119.660	-119.515
III.	Bedrijfswinst	9.707	5.529
IV.	Financiële opbrengsten	6.225	6.826
V.	Financiële kosten	-508	-84
VI.	Winst uit de gewone bedrijfsuitoefening voor belasting	15.424	12.271
VII.	Uitzonderlijke opbrengsten	-	-
VIII.	Uitzonderlijke kosten	-72	-
IX.	Winst van het boekjaar voor belasting	15.352	12.271
X.	Belasting op het resultaat	-2.635	-1.681
XI.	Winst van het boekjaar	12.717	10.590
XII.	Onttrekking/(overboeking) aan/naar belastingvrije reserves	0	-750
XIII.	Te bestemmen winst van het boekjaar	12.717	9.840

3. Staat van het kapitaal

	Bedragen in 000 eur	Aantal aandelen
A.Maatschappelijk kapitaal		
1.Geplaatst kapitaal		
- Per einde van het vorige boekjaar	5.000	xxxxxx
- Wijzigingen tijdens het boekjaar		
- Per einde van het boekjaar	5.000	xxxxxx
2.Samenstelling van het kapitaal		
Soorten aandelen		
- Aandelen zonder nominale waarde	5.000	4.150.350
2.2.Aandelen op naam of aan toonder		
- Op naam	xxxxxx	3.773.065
- Aan toonder	xxxxxx	377.285
		4.150.350
G.Structuur van het aandeelhouderschap op 31.12.2012		
	Aantal aandelen	% van het totaal
1.Finances & Industries N.V. - Brussel(kennisgeving van 30-08-2010)		
Vennootschap in rechte gecontroleerd door : Société de participation financière Guyan (Luxemburg)	3.770.000	90,84
2.Aandelen aan het publiek		
	380.350	9,16



VERKLARING VAN DE VERANTWOORDELIJKE PERSONEN

De ondergetekenden, Marc du BOIS, Gedelegeerd bestuurder van de Groep SPADEL en Didier DE SORGHER, Financieel Directeur van de Groep SPADEL, verklaren hierbij dat, voor zover hen bekend :

- a) de geconsolideerde jaarrekening afgesloten op 31 december 2013, die zijn opgesteld in overeenstemming met de INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS ("IFRS"), een getrouw beeld weergeven van het vermogen, de geconsolideerde financiële situatie en het geconsolideerde financiële resultaat van de vennootschap SPADEL N.V. en van haar dochtervennootschappen opgenomen in de consolidatie;
- b) het jaarverslag een getrouw overzicht geeft van de ontwikkeling en de resultaten van het bedrijf en van de positie van de emittent en de in de consolidatie opgenomen ondernemingen, alsmede een beschrijving van de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee zij geconfronteerd worden.

Brussel, 27 maart 2014.

A blue ink signature of Didier DE SORGHER, consisting of a stylized, elongated shape with a horizontal line extending to the right.

Didier DE SORGHER
Financieel Directeur

A green ink signature of Marc du BOIS, featuring a large, bold, stylized letter 'B' followed by a horizontal line extending to the right.

Marc du BOIS
Gedelegeerd bestuurder



Ernst & Young
Revisors d'Entreprises
Bedrijfsrevisoren
De Kleetaan 2
B - 1831 Diegem
Tel: +32 (0)2 774 91 11
Fax: +32 (0)2 774 90 90
ey.com

Verslag van de commissaris aan de algemene vergadering der aandeelhouders van de naamloze vennootschap Spadel over het boekjaar afgesloten op 31 december 2013

Overeenkomstig de wettelijke bepalingen, brengen wij u verslag uit in het kader van ons mandaat van commissaris. Dit verslag omvat ons oordeel over de geconsolideerde jaarrekening (de "Geconsolideerde Jaarrekening") evenals ons verslag betreffende de overige door wet- en regelgeving gestelde eisen zoals hieronder gedefinieerd. De Geconsolideerde Jaarrekening omvat de geconsolideerde balans op 31 december 2013, de geconsolideerde resultatenrekening (het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten), het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht van het boekjaar afgesloten op 31 december 2013 en de toelichting.

Verslag over de Geconsolideerde Jaarrekening - oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben de controle uitgevoerd van de Geconsolideerde Jaarrekening van de naamloze vennootschap Spadel ("de Vennootschap") en haar dochterondernemingen (samen "de Groep") over het boekjaar afgesloten op 31 december 2013. Deze Geconsolideerde Jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals goedgekeurd door de Europese Unie. Het geconsolideerde balansotaal bedraagt K€ 224.634 en de resultatenrekening sluit af met een winst van het boekjaar van K€ 11.775.

Verantwoordelijkheid van de raad van bestuur voor het opstellen van de Geconsolideerde Jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de Geconsolideerde Jaarrekening die een getrouw beeld geeft in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals goedgekeurd door de Europese Unie. De raad van bestuur is ook verantwoordelijk voor het implementeren van de interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht voor het opstellen van de Geconsolideerde Jaarrekening die geen afwijking van materieel belang bevat, die gevolg is van fraude of van fouten.

Verantwoordelijkheid van de commissaris

Het is onze verantwoordelijkheid een oordeel over deze Geconsolideerde Jaarrekening tot uitdrukking te brengen op basis van onze controle. Wij hebben onze controle volgens de internationale controlestandaarden ("International Standards on Auditing - ISA") uitgevoerd. Die standaarden vereisen dat wij aan de deontologische vereisten voldoen alsook de controle plannen en uitvoeren teneinde een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de Geconsolideerde Jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen bedragen en toelichtingen. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de beoordeling door de commissaris, met inbegrip van diens inschatting van de risico's van een afwijking van materieel belang in de geconsolideerde jaarrekening als gevolg van fraude of van fouten. Bij het maken van die risico-inschatting neemt de commissaris de interne beheersing van de Groep in aanmerking die relevant is voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening, die een

Spadele is een naamloze vennootschap opgericht op 10 oktober 1984 met de naam Spadele Compagnie à responsabilité limitée. Naar de naamloze vennootschap die de rechtsvorm van een coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid heeft aangenomen.
RPM 1984/04/05 - 1984/04/05 - 1984/04/05 - 01/00, DE 01649, 334, 711
Banque BNP Paribas Fortis Bank 210-99999000-01

A member firm of Ernst & Young Global Limited



Verslag van de commissaris van 9 april 2014 over de Geconsolideerde Jaarrekening van de naamloze vennootschap Spadel over het boekjaar afgesloten op 31 december 2013 (vervolg)

getrouw beeld geeft, ten einde controlewerkzaamheden op te zetten die in de gegeven omstandigheden geschikt zijn maar die niet gericht zijn op het geven van een oordeel over de effectiviteit van de interne beheersing van de Groep. Een controle omvat tevens een evaluatie van de geschiktheid van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving, de redelijkheid van de door de raad van bestuur gemaakte schattingen, alsmede de presentatie van de geconsolideerde jaarrekening als geheel.

Wij hebben van het bestuursorgaan en van de aangestelden van de Vennootschap de voor onze controle vereiste ophelderingen en inlichtingen verkregen en wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om daarop ons oordeel te baseren.

Oordeel zonder voorbehoud

Naar ons oordeel geeft de Geconsolideerde Jaarrekening van de Vennootschap per 31 december 2013 een getrouw beeld van de financiële toestand van de Groep alsook van haar geconsolideerde resultaten en van haar geconsolideerde kasstromen over het boekjaar dat op die datum is afgesloten, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals goedgekeurd door de Europese Unie.

Verslag betreffende overige door de wet- en regelgeving gestelde eisen

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen en de inhoud van het jaarverslag over de Geconsolideerde Jaarrekening, inclusief de verklaring inzake deugdelijk bestuur, in overeenstemming met artikelen 96 en 119 van het Wetboek van vennootschappen, evenals het naleven van het Wetboek van vennootschappen voor deze Geconsolideerde Jaarrekening.

In het kader van ons mandaat en overeenkomstig met de van toepassing zijnde bijkomende norm uitgegeven door het Instituut van de Bedrijfsrevisoren, zoals gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad op 28 augustus 2013 (de "Bijkomende Norm"), is het onze verantwoordelijkheid om bepaalde procedures uit te voeren aangaande de naleving, in alle van materieel belang zijnde opzichten, van bepaalde wettelijke en reglementaire verplichtingen, zoals gedefinieerd in de Bijkomende Norm. Als gevolg van deze procedures, doen wij de volgende bijkomende verklaring die niet van aard is om de draagwijdte van ons oordeel over de Geconsolideerde Jaarrekening te wijzigen:

- Het jaarverslag over de Geconsolideerde Jaarrekening behandelt de door de wet vereiste inlichtingen, stemt overeen met de Geconsolideerde Jaarrekening en bevat geen van materieel belang zijnde inconsistenties ten aanzien van de informatie waarover wij beschikken in het kader van ons mandaat.

Diegem, 9 april 2014

Ernst & Young Bedrijfsrevisoren bvba
Commissaris
vertegenwoordigd door

Eric Van Hoof
Vennoot

14EVH0087

Contacten

S.A. Spadel N.V.

Kolonel Bourgstraat 103
B-1030 Brussel
Tel. +32 (0)2 702 38 11
Fax +32 (0)2 702 38 12
communication@spadel.com
www.spadel.com

S.A. Spa Monopole N.V.

Rue Auguste Laporte 34
B-4900 Spa
Tel. +32 (0)87 79 41 11
Fax +32 (0)87 79 42 30
spamonopole@spawater.com
www.spadel.com - www.spa.be

S.A. Bru-Chevron N.V.

Division Bru-Chevron
La Bruyère 151
B-4987 Stoumont (Lorcé)
Tel. +32 (0)86 43 33 37
Fax +32 (0)86 43 33 41
bru@spawater.com
www.bru.be

Institut Henrijean

Rue Auguste Laporte 34
B-4900 Spa
Tel. +32 (0)87 79 41 11
Fax +32 (0)87 79 42 30

Spadel Nederland

Brieltjenspolder 28d
4921 PJ Made (Nederland)
Tel. +31 (0)162 69.07.60
Fax +31 (0)162 69.07.61
spadelnl@spawater.com
www.spa.nl

Les Grandes Sources De Wattwiller

2, rue de Guebwiller
68700 Wattwiller (Frankrijk)
Tel. +33 (0)3 89 75 76 77
Fax +33 (0)3 89 75 76 76
wattwiller@wattwiller.com
www.wattwiller.com

SA Eaux Minérales de Ribeaupillé

48, Route de Bergheim
68150 Ribeaupillé (Frankrijk)
Tel: + 33 (0) 3 89 73 24 24
Fax +33 (0) 3 89 73 30 50
contact@carola.fr
www.carola.fr

Brecon Mineral Water

Trap
Carmarthenshire
Wales
SA19 6TT
United Kingdom
Tel. +44 (0) 1269 850175
Fax +44 (0) 1269 851040
contact@breconwater.co.uk
www.breconwater.co.uk

Investor relations

Investor Relations Contacts
Marc du Bois
Gedelegeerd Bestuurder
Kolonel Bourgstraat 103
B-1030 Brussel
Tel. +32 (0)2 702 38 21
marc.du.bois@spawater.com

Didier De Sorgher
Financieel Directeur
Kolonel Bourgstraat 103
B-1030 Brussel
Tel. +32 (0)2 702 38 71
d.desorgher@spawater.com



Spadel N.V.

Kolonel Bourgstraat 103

B-1030 Brussel

Tel. +32 (0)2 702 38 11

Fax +32 (0)2 702 38 12

communication@spadel.com

www.spadel.com

