



Innoveren

Optimaliseren

Jaarverslag 2017

**terbeke**

driven by the zeal for your everyday meal

Enthousiasme.  
Vastberadenheid.  
Drive. Toewijding.  
Gretigheid. Passie.  
Oprechtheid.

Dat is wat ons drijft.

Samengevat in één Engels woord: ZEAL. Die zeal zetten we in om onze missie te volbrengen: lekkere kwaliteitsproducten brengen op elke eettafel. Daarom onderschrijven we onze naam Ter Beke met:

**DRIVEN BY THE ZEAL FOR YOUR EVERYDAY MEAL**



Onze missie .....	2
Inhoudstafel .....	5
Ter Beke kort .....	6
Woord van de voorzitter .....	8
Onze kernwaarden .....	10
Krachtlijnen & kerncijfers 2017	
Vooruitblik 2018 .....	12

**ACTIVITEITENVERSLAG ..... 15**

CEO Dirk Goeminne .....	16
In Memoriam Daniël Coopman .....	20
Strategie en innovaties vleeswaren, Ingeborg Koenraadt .....	22
Overname Offerman, Maarten Elsinga .....	26
Leadership Development Programma, Vera Van Lauwe .....	28
Interne audit, Sofie Raes .....	30
Purchasing, Jan De Leersnyder .....	31
Strategie en innovaties bereide maaltijden, Christophe Bolsius .....	32
Overname KK Fine Foods, Samir Edwards .....	36
Overname Pasta Food Company, Maciej Wajs .....	38
Overname Stefano Toselli, Valérie Lelorne en Thierry Simon .....	40
Logistiek en supply chain, Jeroen Van Overloop .....	42
Veiligheid en innovatie, Henk Gurbeke en Johan Meire .....	44
Young Potentials .....	46

**NIET- FINANCIËLE INFORMATIE ..... 48**

**CORPORATE GOVERNANCE ..... 52**

**BEURS- EN AANDEELHOUDERS-  
INFORMATIE ..... 72**

**GECONSOLIDEERDE  
JAARREKENING ..... 75**

**CONTACTINFORMATIE ..... 128**



#### VESTIGINGEN BEREIDE GERECHTEN

- 01 **Deeside, GB**  
• Productievestiging
- 08 **Opole, PL**  
• Productievestiging
- 09 **Mézidon-Canon, F**  
• Productievestiging
- 10 **Wanze, BE**  
• Productievestiging
- 11 **Marche-en-Famenne, BE**  
• Productievestiging

#### VESTIGINGEN VLEESWAREN

- 02 **Veurne, BE**  
• Centrum voor versnijding en verpakking
- 03 **Waarschoot, BE**  
• Productievestiging  
• Centrum voor versnijding en verpakking
- 04 **Wommelgem, BE**  
• Productievestiging  
• Centrum voor versnijding en verpakking
- 05 **Aalsmeer, NL**  
• Centrum voor versnijding en verpakking
- 06 **Zoetermeer, NL**  
• Productievestiging
- 07 **Borculo, NL**  
• Productievestiging
- 12 **Ridderkerk, NL**  
• Centrum voor versnijding en verpakking
- 13 **Wijchen, NL**  
• Centrum voor versnijding en verpakking

## Ter Beke (Euronext Brussel: TERB) is een innovatief Belgisch concern dat verse voeding op de markt brengt in tal van Europese landen

De groep heeft 2 kernactiviteiten: fijne vleeswaren en versbereide gerechten, beschikt over 13 industriële vestigingen in België, Nederland, Frankrijk, Polen en het Verenigd Koninkrijk en telt ongeveer 2600 medewerkers. Ter Beke realiseerde in 2017 een omzet van 508,6 miljoen EUR.

#### DIVISIE BEREIDE GERECHTEN

- ◆ produceert vers bereide gerechten voor de Europese markt
- ◆ marktleider in koelverse lasagne in Europa
- ◆ 2 gespecialiseerde productiesites in België (Wanze en Marche-en-Famenne), 1 in Frankrijk (Mézidon-Canon), 1 in Polen (Opole) en 1 in het Verenigd Koninkrijk (Deeside)
- ◆ merknamen Come a casa®, Vamos® en Stefano Toselli® naast tal van distributiemerken
- ◆ telt ongeveer 1200 medewerkers

#### DIVISIE VLEESWAREN

- ◆ producent en versnijder van fijne vleeswaren voor de Benelux, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland
- ◆ 2 productievestigingen in België (Wommelgem en Waarschoot) en 2 in Nederland (Borculo en Zoetermeer)
- ◆ 6 centra voor versnijding en verpakking van vleeswaren waarvan 3 in België (Wommelgem, Waarschoot en Veurne) en 3 in Nederland (Wijchen, Ridderkerk en Aalsmeer)
- ◆ innovatief in het segment van voorverpakte vleeswaren; distributiemerken en eigen merknamen zoals Pluma®, Daniël Coopman®, Zonnenberg® en Kraak-Vers®;
- ◆ telt ongeveer 1400 medewerkers

Geachte aandeelhouder,

Het was een jaar van druk en verandering!

Het was een druk jaar waar vele kwalitatieve objectieven werden waargemaakt en Ter Beke groter, sterker en rendabeler werd. Zoals steeds laat ik de cijfers, ook degene die u pro forma werden meegedeeld omwille van het duidelijker beeld, voor zichzelf spreken.

Het is niet toevallig dat wanneer de druk op de brutomarge groter wordt (vooral ingevolge de welbekende varkenscyclus) de verkoopbereidheid groeit bij concurrenten. Ter Beke's langetermijngerichtheid maakt haar het natuurlijke aanspreekpunt in de sector. Het is evenmin een toeval dat de vier acquisities die dit jaar gebeurden "one to one's" waren en niet gebeurden via biedingen in zogenaamde "auctions", veilingen die voor de verkoper de maximale prijs moeten verzekeren. Desondanks zagen we dat de "multiple" in onze sector in waarde steeg. (Dat is o.a. het gevolg van de stabiliteit in de sector gecombineerd met verhoogde productiviteit, naast uiteraard de gunstige conjunctuur). Overigens, zegt de financiële literatuur, was de modale omvang van acquisities in de wereld van 2017 zowat 30 Mio \$, allicht omdat de zeer grote transacties (in verhouding met de taille van de koper) risicovoller zijn.

Ik meen te mogen stellen dat uw onderneming groter is geworden zonder overmatige risico's en zonder marktpositieverlies.

Het bedrijf heeft ook op vele vlakken zijn systemen verbeterd. Ik hoor alle Ter Beke mensen te danken voor hun inzet, dikwijls in de schaduw, om de ruggengraat van het bedrijf te versterken. Ik denk bijvoorbeeld aan de grote investering, in geld maar vooral in tijd, in het INFOR ERP-systeem. Dit belast zowel winst als EBITDA. De opbrengst is maar zeer ten dele zichtbaar. De inspanning is wel essentieel op lange termijn.

Vorig en dit jaar werden of worden ook momenten van wisseling van de wacht.

De managementovereenkomst met CEO Dirk Goeminne, verloopt op 31 mei 2018. Niemand, hoop ik, zal betwisten dat hij zijn team en het bedrijf uitzonderlijk goed geleid heeft. Hij zal zeker de eerste zijn om te stellen dat alle resultaten door het ganse managementteam werden waargemaakt, met wie hij onze gelukwensen graag zal delen.

De overeenkomst voorzag dat op tijd een opvolger zou aangetrokken worden. Zoals u via een andere mededeling weet, wordt Francis Kint vanaf 1 juni 2018 Ter Beke's nieuwe CEO.

U weet dat bij externe groei het minstens even belangrijk is om, naast prijs en voorwaarden, de juiste plaats en integratiebegeleiding te verzekeren bij de verworven bedrijven. We zijn dan ook blij dat Dirk Goeminne aanvaard heeft om niet alleen mij als voorzitter op te volgen, maar ook om op parttime basis gedurende een paar jaar, in het bijzonder de transitie op managementvlak en de integratie van de gekochte bedrijven te faciliteren.

Verder rest er mij te stellen dat het een eer was om Ter Beke als voorzitter te mogen dienen.

**Louis-H. Verbeke**  
Voorzitter

**"Ik wil alle Ter Beke mensen danken voor hun inzet, dikwijls in de schaduw, om de ruggengraat van het bedrijf te versterken"**



**terbeke**  
driven by the zeal for your everyday meal

## Onze kernwaarden



### 1. TEAMWORK

Professionele relaties gebaseerd op wederzijds respect, vertrouwen, luisterbereidheid en ondersteuning. Engagement om samen de doelstellingen van Ter Beke te realiseren.



### 2. RESULTAAT-GERICHTHEID

Door efficiënt te handelen gemeenschappelijke en overeengekomen doelen realiseren.



### 3. INNOVATIE

Ondernemerszin stimuleren om toekomstgerichte oplossingen te creëren, die toegevoegde waarde hebben en ons onderscheiden van de concurrenten.



### 4. KLANTGERICHTHEID

Oplossingen bieden voor bestaande en toekomstige vragen van klanten en consumenten.



### 5. INTEGRITEIT

Eerlijk en open communiceren en handelen met relaties en de maatschappij.

# Krachtlijnen & kerncijfers 2017

## Vooruitblik 2018



### Ter Beke plukt eerste vruchten van overnames

Eind 2017 plukte Ter Beke de eerste vruchten van de vier acquisities die in 2017 plaats vonden.

- ◆ Op 30/06/2017 verwierf de groep eerder dan voorzien de volledige controle over het Franse Stefano Toselli en het Poolse Pasta Food Company. Door deze overname versterkte de groep haar positie op significante wijze als Europese marktleider in vers bereide lasagne.
- ◆ Op 11/09/2017 nam de groep 90% over van de aandelen van KK Fine Foods PLC. Dit versterkt de positie van de groep in de markt van de bereide maaltijden. Ter Beke krijgt hierdoor vaste voet aan de grond in het Verenigd Koninkrijk, de grootste afzetmarkt voor bereide gerechten in Europa.
- ◆ Op 01/12/2017 finaliseerde Ter Beke de overname van de Business Unit Fresh van de Zwanenberg Food Group, die vanaf dat ogenblik haar activiteiten verder zet onder de naam Offerman B.V. Deze overname past perfect in de strategie van de Ter Beke groep om marktleider in vleeswaren te worden in de Benelux.

De totale omzet van de groep stijgt met 90 miljoen EUR (+21,5%) van 418,6 miljoen EUR tot 508,6 miljoen EUR.

De nettowinst steeg met 36,4%. De netto-financiële schulden stijgen tot 126,9 miljoen EUR. Deze stijging betreft zowel de financiering van de vermelde acquisities als de nettoschuld aanwezig in deze vennootschappen.

#### DIVISIE VLEESWAREN

- ◆ De omzet van de divisie stijgt met 6,4%;
- ◆ Dit is voornamelijk het effect van de verdere succesvolle doorvoering van de groeistrategie in Nederland en België;
- ◆ Belangrijke innovaties op het vlak van producten en concepten;
- ◆ Toenemend succes van de Multi-Layer verpakking;
- ◆ De marge stond onder zware druk omwille van onverwacht forse grondstofprijstijgingen enerzijds en prijsdruk door de effecten van marktconsolidatie anderzijds;
- ◆ Blijvende focus op de rendabiliteit van het productgamma en voortdurend bijgestuurde kostenbeheersing.

#### DIVISIE BEREIDE GERECHTEN

- ◆ De omzet van de divisie stijgt met 58%. De stijging wordt gerealiseerd in nagenoeg alle landen en kanalen, met een stijgend marktaandeel tot gevolg;
- ◆ De marge stond onder druk omwille van onverwacht forse grondstofprijstijgingen. In de tweede jaarhelft hebben de doorgevoerde verkoop-prijsaanpassingen de grondstofprijstijging gedeeltelijk gecompenseerd;
- ◆ Succesvol inzetten op innovatie, met een uitbreiding van het productgamma in zowel private labels als eigen merken;
- ◆ Uitbreiding van de verkoop naar nieuwe landen binnen Europa;
- ◆ Blijvende focus op de rendabiliteit van het productgamma en voortdurend bijgestuurde kostenbeheersing.

#### INVESTERINGEN

De groep investeerde in 2017 voor 13,5 miljoen EUR in vaste activa tegenover 14,8 miljoen EUR over 2016. Het betreft voornamelijk het verderzetten van efficiëntie-investeringen, infrastructuraanpassingen in de diverse sites en de verdere uitrol van het ERP-pakket.

#### DIVIDENDVOORSTEL

De Raad van Bestuur zal aan de Algemene Vergadering van aandeelhouders voorstellen om het bruto dividend te verhogen tot 4,00 EUR (3,50 EUR in 2016). Deze verhoging weerspiegelt het vertrouwen in de toekomst en laat tegelijk toe de middelen binnen het bedrijf te houden die nodig zijn voor de ondersteuning van de verdere groeistrategie.

#### BELANGRIJKSTE GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

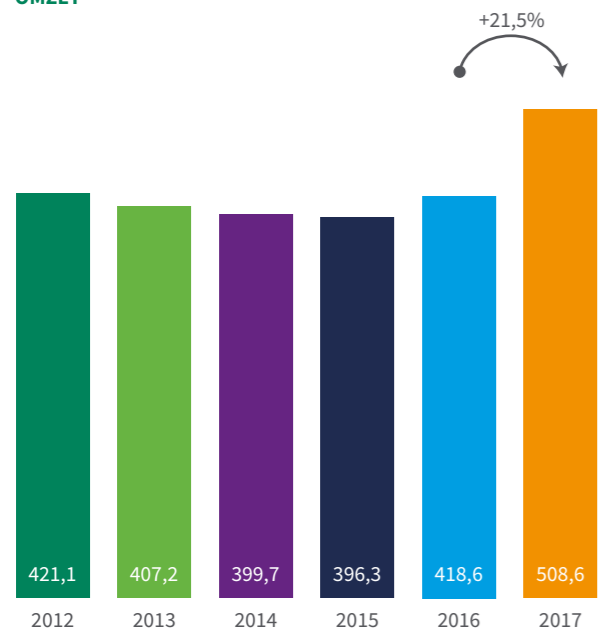
Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die een relevante impact hebben op de resultaten zoals die zijn weergegeven in dit jaarverslag. Eind maart kondigde de groep de intentie aan om de fabriek in Zoetermeer te sluiten. Gezien zowel het personeel als de producten binnen de groep zullen worden opgenomen, verwacht de groep dat dit geen belangrijke impact zal hebben.

#### VOORUITZICHTEN 2018

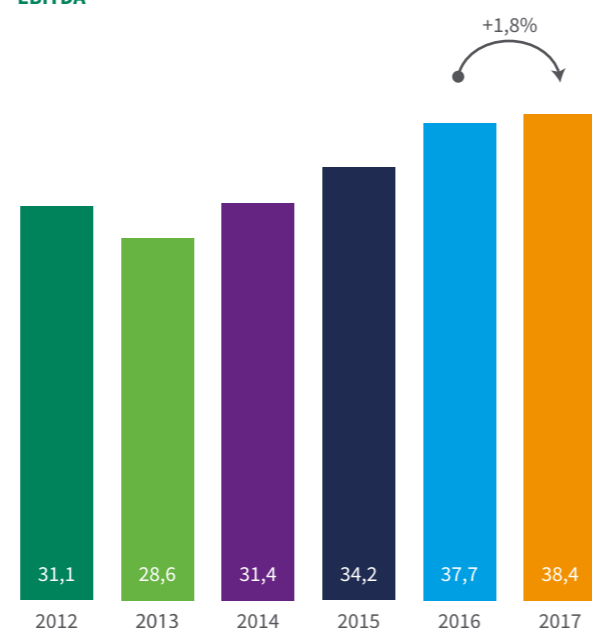
In 2018 werkt de groep verder aan de verhoogde focus op de rendabiliteit, de groei van het productgamma en aan de doorgedreven kostenbeheersing. De groep zet ook sterk in op het creëren van synergieën bij de nieuwe acquisities, en blijft investeren in innovatieve concepten ten behoeve van de klanten. De groep is steeds beter uitgerust om hieraan een bijdrage te leveren.

De groep vertrouwt erop dat, behoudens onvoorziene marktomstandigheden, het resultaat voor 2018 het pro-forma resultaat van 2017 zal overtreffen.

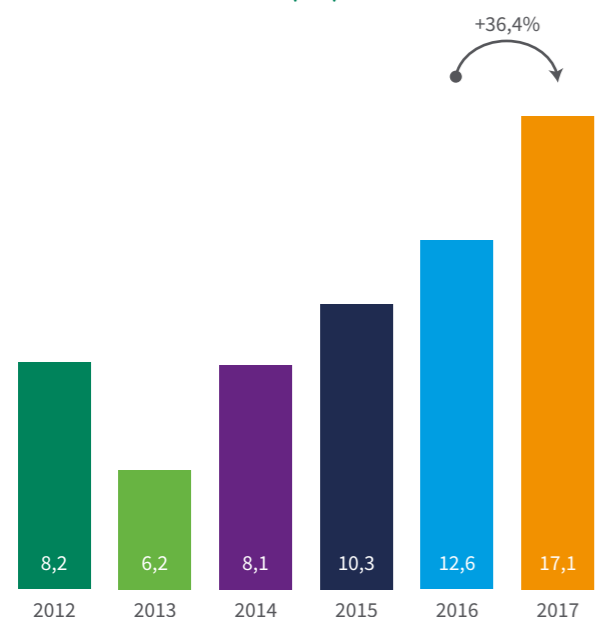
OMZET



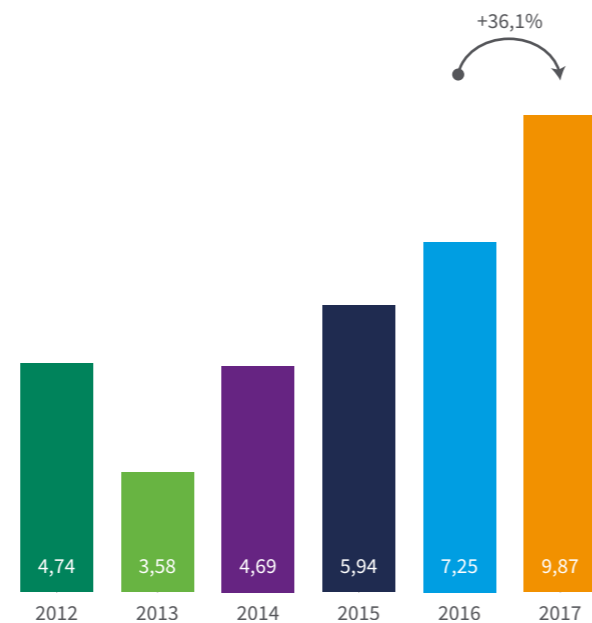
EBITDA



RESULTAAT NA BELASTINGEN (EAT)



WINST PER AANDEEL



# 1 ACTIVITEITEN- VERSLAG







Interview met Dirk Goeminne  
CEO Ter Beke

## “Ter Beke verankert zijn groeistrategie in lokale markten”

Ter Beke groeit en blijft groeien. In 2017 met niet minder dan vier verschillende overnames, die – bijna als dominosteentjes – een na een netjes op hun plaats vielen. En zo kan Dirk Goeminne met veel voldoening terugblikken op zijn laatste jaar als CEO.

## “Ter Beke zal blijven groeien en innoveren. We zijn nog lang niet klaar!”



### SNELLE SYNERGIEËN: STEFANO TOSELLI EN PASTA FOOD COMPANY

Mede dankzij de overname van Stefano Toselli, Pasta Food Company, KK Fine Foods en een deel van Zwanenberg Food Group steeg de omzet van Ter Beke tot 680,5\* miljoen euro op jaarbasis. De overname van Stefano Toselli was gepland voor 2018, maar gebeurde vroeger dan voorzien. “De opportuniteit om samen synergieën te creëren was daar overduidelijk aanwezig,” zegt Dirk Goeminne. “Bovendien konden we in dezelfde beweging Pasta Food Company uit Polen volledig integreren. Deze dubbele overname biedt ons heel wat bijkomende groeimogelijkheden, onder meer inzake productportfolio. Ze ondersteunt bijvoorbeeld onze ambitie om wereldwijd lasagne te verkopen.”

### LOKALE PRODUCTIE IN HET VERENIGD KONINKRIJK: KK FINE FOODS

Met een andere overname, van foodservicebedrijf KK Fine Foods, haalde Ter Beke een eigen productiesite in het Verenigd Koninkrijk binnen. “Dit is een overname van groot strategisch belang. Van de productie van KK Fine Foods gaat een goede 80% naar de foodservice- en retailmarkt in eigen land. Dit illustreert hoe belangrijk Britse consumenten het vinden dat bereide maaltijden lokaal geproduceerd worden. Nu bieden we een antwoord op die vraag, en krijgen we definitief voet aan de grond over het Kanaal.”

### OFFERMAN VOOR DE NEDERLANDSE MARKT

Een laatste ambitieuze stap volgde met de overname van de Business Unit Fresh van de Nederlandse Zwanenberg Food Group, die onder de naam Offerman zelfstandig zal blijven opereren binnen Ter Beke. “Dankzij de integratie van de drie productielocaties van Offerman beschikken we intussen over onze eigen productie in Nederland. Dat versterkt onze positie op de Nederlandse markt.” De overname is het resultaat van een intensieve zoektocht van drie jaar. “We hebben heel de Europese markt verkend. We zijn heel gericht op zoek gegaan naar een bedrijf dat binnen onze strategische ambities paste. Maar we wilden ook dat het klikte met de mensen waarmee we in zee zouden gaan. Pas als er vertrouwen is, kan zo’n overname slagen.”

### INTEGRATIE

Na deze vier overnames staat 2018 in het teken van verdere integratie, met bijzondere aandacht voor het specifieke karakter van elke vestiging. “One Ter Beke, One family, zo luidt onze ambitie. Onze nieuwe groepsliden moeten ontdekken wie wij zijn en hoe we werken. Uiteraard gaan we geleidelijk te werk, op een natuurlijke manier, met respect voor de identiteit van de overgenomen bedrijven. Zij moeten hun eigenheid kunnen bewaren. Dat is geen probleem, omdat wij enkel organisaties overnemen die al van bij het begin dezelfde waarden aanhouden als wijzelf. Het integratieproces krijgt alvast tijd en loopt verder in 2018 en zelfs 2019.”

### ENTERPRISE RESOURCE PLANNING

Offerman zal als eerste van de nieuwe vestigingen meteen meedraaien op het nieuwe Enterprise Resource Planningsysteem dat Ter Beke sinds 2014 aan het implementeren is. Eind 2017 was die operatie rond. “Dat is voor mij een van de grootste successen van 2017”, zegt

Dirk Goeminne. “Het nieuwe systeem vraagt een mentaliteitsverandering bij elk van onze medewerkers. Het zorgt ervoor dat al onze vestigingen en business units dezelfde taal spreken. De komende jaren moeten we werken aan de verbetering ervan, zaken aanscherpen. Maar nu al zien we de eerste resultaten, ons bedrijf wordt efficiënter en is klaar voor de toekomst.”

### INNOVATIE ALS TOTAALCONCEPT

Innovatie is één van de stokpaardjes van Dirk Goeminne. “Al hoeft dat niet alleen over producten te gaan. Voor mij ligt innovatie vooral in concepten: wij willen onze klanten ‘ontzorgen’, hun partner zijn. We denken met hen niet alleen na over producten, maar ook over de verpakking, de logistiek, het transport ... Door daar zo ver in te gaan, konden we bijvoorbeeld een contract binnenhalen met een grote retailer, waarvoor we de komende drie jaar bijna het volledige schap met fijne vleeswaren leveren en beheren.”

De concurrentie is hard, retailers hebben hoge verwachtingen van hun leveranciers. Zo heeft elke grote retailer tegenwoordig uitgebreide vereisten per product, in overeenstemming met de steeds evoluerende vraag van de consument. “Wij zijn met Ter Beke in staat om aan elk lastenboek van elke klant te voldoen. Dat is niet iedereen gegeven. Er zijn twee duidelijke evoluties: strengere eisen rond dierenwelzijn, en steeds meer lokale productie. Wij moeten mee met de wensen van de klant, dat wordt de norm – en Ter Beke wil daar een voortrekkersrol in spelen. In Zwitserland wil de klant Zwitsers vlees, in Nederland Nederlands vlees, in België moet het van Belgische origine zijn. Door onze overnames kunnen wij ons gelukkig steeds beter lokaal verankeren en hierop inspelen.”

### NIEUWE CEO

Dirk Goeminne heeft nog veel ambitie in zijn laatste maanden. “Eerst en vooral wil ik een budget maken voor 2018 dat voldoende ambitieus is. Daarnaast wil ik graag voldoende ruimte creëren voor de nieuwe CEO. Hij moet een open cultuur vinden waarin hij eigen accenten kan leggen. Het moet een mooie transitie worden, die voor Ter Beke weer nieuwe opportuniteiten zal brengen.” Zelf wordt Dirk Goeminne Voorzitter van de Raad van Bestuur, in opvolging van Louis Verbeke. “Vanuit mijn voorzittersrol wil ikzelf het bedrijf vooral verder blijven stimuleren om te innoveren en te veranderen. Ter Beke moet blijven groeien”, besluit hij. “We zijn nog niet klaar!”

\*Pro-forma omzet op jaarbasis

Ter Beke wil groei en waarde creëren voor al onze stakeholders. Daarom handelen we naar de volgende **strategische doelstellingen**.



#### KLANTENTEVREDENHEID

Tevreden klanten en consumenten zijn onze eerste doelstelling. Zij zijn de reden van ons bestaan.



#### OPERATIONAL EXCELLENCE

Dagelijks streven we ernaar uit te blinken in wat we doen door de juiste dingen op de juiste manier te doen. Zonder compromissen te sluiten over de kwaliteit van onze producten en diensten.



#### COST LEADERSHIP

We proberen de directe en indirecte kost van onze operaties onder controle te houden en zoveel mogelijk te reduceren door onze activiteiten zo efficiënt mogelijk te organiseren. Dagelijks streven we ernaar onze activiteiten zo efficiënt mogelijk te organiseren; en dat zonder in te boeten op de kwaliteit van onze producten en de dienstverlening aan onze klanten.



#### INNOVATIE

Innovatie in producten, processen en diensten beschouwen we als de motor van onze strategie en onze organisatie. De ontwikkeling van nieuwe producten, diensten en productieprocessen is een absolute voorwaarde voor onze toekomstige groei.

Op 6 november 2017 is Daniël Coopman overleden. Hij was bij iedereen bekend als de man achter Ter Beke. Daniël Coopman werd geboren op 20 februari 1937 en nam in 1959 het roer over van zijn vader aan het hoofd van de firma. Ook nadat hij zijn officiële functies binnen het bedrijf had neergelegd, bleef hij betrokken bij het dagelijkse reilen en zeilen. Ter Beke en de voedingsindustrie lagen hem nauw aan het hart. Hij volgde alle ontwikkelingen op de voet, en vond het zijn taak om op de hoogte te blijven.

Daniël Coopman bleef een vaste waarde bij Ter Beke. Zijn hart lag bij de mensen, op de werkvloer en in de kantoren. Met oprechte interesse informeerde hij naar hoe het met hen ging, maar vooral naar wat hen bezighield, hoe het thuis ging. Zo stond hij in het bedrijf, en in het leven. Zijn kleine notaboekjes, die hij altijd en overal bij had, stonden vol met dingen die hij wou vragen, onthouden, of die hij mensen wou meegeven.

Tot een paar weken voor zijn overlijden, ging hij nog bijna dagelijks naar zijn kantoor in de vestiging in Waarschoot. Zijn afscheid kwam plots, en toch nog sneller dan verwacht.

Een van de grote pijlers van Ter Beke is niet meer.



Interview met Ingeborg Koenraadt,  
Commercial Director Processed Meats

## “Ik haal energie uit veranderingen”

Ingeborg Koenraadt is het nieuwste lid van het directiecomité. Ze nam in oktober 2017 het roer over van Bas Hauwert aan het hoofd van de divisie Vleeswaren. Ze doet dat met veel goesting en ambitie: “Ik geloof in dit bedrijf en ik wil samen met mijn team dingen in beweging zetten.”



### MEESTERSCHAP

“Mijn focus voor 2018 ligt op meesterschap. Daarbinnen moeten we innovatief zijn. We moeten met ons product terug naar onze roots. Wij zijn begonnen in Waarschoot met de familie Coopman, een beenhouwersfamilie. Wij zijn meesters in salami, een van de grootste salami-makers in België. Daar moeten we trots op zijn. Op ons product, op wat we maken en hoe we dat doen. Ik wil dat iedereen, van aankoper over versnijder tot vrachtwagenchauffeur, fier is op wat we produceren. Ik vind het ook belangrijk onze mensen te stimuleren om na te denken hoe ze nog trotser kunnen worden. Waar komt ons vlees vandaan? Hoe presenteren wij een plakje charcuterie? Hoe verpakken we dat? Hoe ligt dat in het winkelrek? De basis van ons product moet goed zitten. Wij zijn vleesmakers, dat is onze identiteit.”

In de zoektocht naar meesterschap kadert ook de samenwerking met varkensproducent Danis. Ter Beke en Danis zoeken samen naar de perfecte ham, met de juiste smaak, textuur, kleur en geur. “Het verhaal rond

## “Mijn focus voor 2018 ligt op meesterschap. We zijn een van de grootste salamimakers in België. Daar moeten we trots op zijn”

grondstoffen is steeds meer relevant. Zeker als je, zoals wij, met levende wezens te maken hebt. We zijn daar gevoelig voor: is dat varken goed behandeld, hoe heeft het geleefd, wat heeft het gegeten? Danis is daarom voor ons een heel belangrijke partner, die ons helpt in de ketenbeheersing. En zo kunnen we lekkere kwalitatieve hammen maken.”

Dierenwelzijn staat altijd hoog op de agenda bij Ter Beke, zeker na de slachthuisschandalen in 2017. “Wij willen niets te maken hebben met slachterijen die ook maar een fractie aan dierenwelzijn raken. Daar zijn we heel duidelijk in. Mocht dat het geval zijn, dan zeggen wij meteen elke directe en indirecte samenwerking op. Wij willen dat de dieren, die onze grondstoffen zijn, goed behandeld worden.”

### PREFERRED SUPPLIER

In 2016 lanceerde Ter Beke de Multi Layer Pack: een verpakking in compartimenten, waarbij de consument de vleeswaren op verschillende momenten kan gebruiken en er altijd een gedeelte vers blijft. “Die Multi Layer Pack is een groot succes. De verkoop daarvan is ondertussen verdubbeld. Het heeft er ook voor gezorgd dat we een belangrijk contract hebben binnengehaald bij een grote retailer, als ‘preferred supplier’ voor de komende drie jaar. We hebben daar hard voor gewerkt, ons daarop gefocust met de juiste mensen en de juiste visie. In dat preferred suppliership zijn we een voorbeeld in België. Zeker als je dat kunt waarmaken voor een retailer die zich profileert als innovatief en vooruitstrevend, dat is fantastisch. Het is een schitterend resultaat van het hele team.”

### FIJN VLEESCH EN GROENTEN

Het meesterschap waar Ingeborg Koenraadt zo op hamert, zat ook in Fijn Vleesch en Groenten, een nieuwe soort charcuterie die Ter Beke in 2017 op de markt bracht. Het was een combinatie van vlees en groenten, waarbij de stukken groenten in het vlees verwerkt waren. “We hebben dat product ontwikkeld samen met een groentekok, omdat je met groenten een veel rijker smakenpallet kan bereiken dan met vlees. Je kan ze poffen, bakken, koken, er zijn tal van mogelijkheden. En die combinatie van groenten en vlees, dat was een harmonieus geheel. We werkten met verloren groenten, niet de klassieke curry of paprika, maar wel romanesco, bloemkool, courgette ... Met de naam Fijn Vleesch en Groenten wilden we ook die authenticiteit uitstralen. Het was een offensief traject, om een nieuw segment aan te boren in het boterhambeleg. Mensen zijn steeds meer op zoek naar variatie, en wij boden een combinatie aan van al het goede in de natuur. Ik koester dit idee nog steeds, alleen hebben we in 2018 andere prioriteiten.”

### DE OVERNAME VAN OFFERMAN

2017 was voor Ter Beke het jaar van de overnames. Voor de vleeswaren betekende dat het inlijven van drie vestigingen van het Nederlandse Zwanenberg, die vanaf nu door het leven gaan onder de noemer Offerman. “We hebben gezocht naar complementariteit: zowel van activiteiten als producten.” Offerman biedt bijvoorbeeld rookworsten aan, tong- en leverproducten die nog niet in het assortiment van Ter Beke zaten. “Net als wij werken ze voornamelijk onder private label, aangevuld met enkele kleinere eigen merken. We hebben nu een eigen Nederlands productiebedrijf, waar we tot nu toe alleen slicing deden. Dat helpt ons ook om beter te voldoen aan de smaak van de Nederlanders.”

Ter Beke ging niet over één nacht ijs om Offerman over te nemen. “We hebben de hele Europese markt goed onderzocht. Niet iedereen staat natuurlijk open voor zo een overname, want wij nemen proactief deel aan dat proces. Sommige bedrijven zijn helemaal niet bereid om over een overname te praten. En zelfs als je een gesprek hebt, is het niet zeker dat het dan effectief tot een samenwerking komt. Je moet elkaar kunnen vertrouwen, het is eerder een emotioneel traject dan een rationeel. Het rationele komt pas later. Het gaat niet alleen om wij die kopen, maar zij moeten ook willen verkopen aan ons. Maar ik ben heel tevreden met deze overname, ik geloof er echt in.”

De drie vestigingen van Offerman in Aalsmeer, Borculo en Zoetermeer worden geïntegreerd in Ter Beke, maar blijven ook hun eigenheid behouden. “We willen van

hen leren en zien hoe we mekaar kunnen versterken. Dat is ook de filosofie van ons bedrijf, we zijn gebouwd op familiewaarden: elk individu heeft zijn identiteit en die respecteren wij.”

### TER BEKE

Ingeborg Koenraadt werkt sinds 2005 voor Ter Beke. Ze begon als marketeer en stapte daarna over naar strategie en business development. “Mijn belangrijkste doelstelling: de directie, CEO en aandeelhouders begeleiden in strategische vraagstukken rond het bedrijf en de divisies. Ik heb dat gedaan voor de beide divisies, zodat het duidelijk is voor de teams welke lijn gevolgd moet worden. En nu is het voor de vleeswaren mijn eigen verantwoordelijkheid geworden.”

Bas Hauwert verliet Ter Beke in oktober 2017 en toen stelde CEO Dirk Goeminne de vraag of ze zijn plaats wou innemen. “Ik heb daar niet lang over moeten nadenken. Om de eenvoudige reden dat ik zo veel mogelijkheden zie voor dit bedrijf, ik haal energie uit veranderingen!”

“Ingeborg is iemand die verbindt”, zegt CEO Dirk Goeminne. Een uitspraak waar ze zichzelf ook in kan vinden. “Samen bereik je meer dan alleen, wij hebben mekaar nodig. Je moet vertrouwen hebben in jezelf en in je omgeving. En in dat opzicht ben ik inderdaad iemand die kan verbinden.”



De producten van Offerman zijn complementair met die van Ter Beke: tong- en leverproducten en rookworsten zaten nog niet in het assortiment.

Interview met Maarten Elsinga,  
Unit Director Offerman B.V.

## “Mensen maken het verschil”



“Mensen maken het verschil”. Dat stelt Maarten Elsinga, de Unit Director van Offerman heel duidelijk. Ter Beke nam de verse vleeswarendivisie van de firma Zwanenberg over in december 2017. De drie vestigingen in Zoetermeer, Borculo en Aalsmeer werden tot Offerman B.V. gedoopt. In Aalsmeer wordt gesliced en verpakt, de vestigingen in Zoetermeer en Borculo verwerken leverproducten, maar ook snijpalen, worsten en hammen. De naam verwijst naar één van de oudste bedrijven binnen de groep. Maarten Elsinga vervolgt: “De naam is door onze collega’s aangedragen en kent een eigen historiek en een verhaal”. Hij verwijst terug naar zijn eerdere uitspraak. Het gaat opnieuw over mensen, een familiebedrijf, een familiecultuur. Dat is bij ons heel erg aanwezig. Wij zijn onze mensen. Weet je, net als in elke familie hebben we ook wel eens een dag waarop het niet zo wil vlotten, da’s heel normaal. Maar op het einde van die dag staan we er weer met z’n allen, schouder aan schouder, en proberen we het samen op te lossen voor onze klanten. Dat is wat telt.”

### DE VOLGENDE FASE

Vijf jaar al werkt Maarten bij Zwanenberg. Toen hij startte, deed de versafdeling het minder goed. Hij zag het als zijn persoonlijke opdracht om de beleving rond charcuterie te veranderen. Die gevoeligheden liggen toch anders dan bij conserven, de andere pijler van Zwanenberg.

“Het gaat bij ons niet om ‘ik en jij’, wij werken met ‘ons en wij’. Teamwork is essentieel. Sinds mijn aantreden werken we daaraan, en je ziet vandaag een hechte samenwerking binnen Offerman. De teamleden zijn op elkaar ingespeeld en we zijn klaar voor de volgende fase: Ter Beke. Wij vereenzelvigen ons met ons bedrijf, de cultuur zit diep. Daarom was een goede match met een overnemer erg belangrijk. Die match is er, en laat ons toe om naadloos over te gaan in Ter Beke. Aan beide kanten vind je mensen met passie, met enthousiasme. En met een gedegen kennis van verse vleeswaren.”

### KETENDENKEN

“Ik geloof heel erg in samenwerken met je klanten. En beseffen dat alle schakels van de ketting met elkaar verbonden zijn. Het is veel meer dan vleeswaren produceren, het is onze missie om onze klanten verder te brengen. Die aanpak maakt ons zo uniek. Ik wil een verhaal vertellen. Het gaat erom hoe je schapadvies geeft, plant, produceert, versnijdt, maar evengoed datamanagement voor sommige winkels doet of op maat gemaakte logistieke oplossingen aanbiedt. Hoe de wereld er over een paar jaar gaat uitzien, daarover ga je met een klant in gesprek.”

“Wij moeten bovenal transparant werken. Voedsel staat overal en altijd ter discussie. Voor mijn part zetten ze in elke stal een camera, zodat alles zichtbaar wordt. Voedselveiligheid? Het is nog nooit zo veilig en hygiënisch geweest als nu, alleen is er tegelijk nog nooit zoveel rond te doen geweest. Ik zie het als onze verantwoordelijkheid om uit te leggen hoe alles in zijn werk gaat, op een begrijpelijke wijze. Zo begeleid je klanten van begin tot einde. Mensen zijn terecht kritisch. Hoeveel voedsel gaat er bij de productie verloren? Dat moeten we tot een minimum beperken. Dat komt ook weer neer op ketendenken. We moeten vertrekken vanuit een visie, niet enkel vanuit ons product. Die kentering zie je ook in de markt. Het zou mooi zijn mochten we met alle klanten zo’n relatie hebben, op basis van een langetermijnvisie en in alle transparantie. Daar geloof ik in. Het één kan niet zonder het ander.”

## “Feedback als basis van prestatie”



Interview met Vera Van Lauwe, Recruitment & Talent Manager Ter Beke Group

“Een training waarbij je tools en tijd aangereikt krijgt om – samen met collega’s – even stil te staan bij jezelf en de manier waarop je in je job staat. Deze training smeedt specifieke banden onder elkaar en zet aan om dingen anders te doen of te bekijken.”

**Sophie Verschraegen**  
Product Development Manager  
Ready Meals

“Door het Zeal Leadership programma formuleer je boodschappen anders en ga je anders om met collega’s. Een aanrader voor iedereen.”

**Nele De Flou**  
Supply Chain Coordinator  
Waarschoot

Vera Van Lauwe, Recruitment & Talent Manager bij Ter Beke, gelooft heel sterk in de kracht van Leadership Development als motor voor organisatiegroei en bedrijfsresultaat.

### **SPEAK UP!**

“Sinds begin 2016 volgden al bijna negentig collega’s het ZEAL Leadership Development Program bij Ter Beke. Het is onze ambitie om hen via een geïntegreerd programma een aantal leiderschaps- en communicatietools en een gemeenschappelijke taal aan te reiken waarmee ze hun team beter kunnen coachen op ontwikkeling en prestaties. De HR-afdeling zelf nam in 2017 ook deel aan de opleiding. Onze modules werden vooral afgestemd

“Het Zeal Leadership programma gaf me inzicht in hoe je collega’s kan helpen door de juiste vragen te stellen, en ze zo naar een oplossing te begeleiden. Dat geeft hen zelfvertrouwen en iedereen staat 100% achter de oplossing.”

**Eddy Goens**  
Maintenance Manager /  
Preventieadviseur  
Waarschoot

op het coachende aspect van onze functie, want ook onze rol is de voorbije jaren geëvolueerd. Nu leggen we vooral de nadruk op begeleiding van leidinggevendenden. We helpen hen om hun eerstelijnsrol zo goed mogelijk uit te voeren. Dat vraagt van alle partijen een aanpassing. Zo’n gedragsverandering gaat langzaam. We hebben het niet over één jaar, maar over verschillende jaren.”

“Een van onze enablers is ‘Speak up’. Daar wordt in het traject ruim aandacht aan besteed. Mensen durven nog te weinig zeggen waar het echt op staat, op een constructieve manier. Complimenten geven is één ding, maar mensen coachen houdt ook in dat minder goede prestaties ook bespreekbaar worden. Natuurlijk moet je kunnen zeggen ‘wat’ er precies scheelt, maar het is zoveel belangrijker om op het ‘hoe’ te letten. Hoe breng je de boodschap over? Het is OK om te zeggen dat iemand iets niet goed doet, als je maar meteen duidelijk maakt dat je die persoon blijft steunen, en samen zal werken om het beter aan te pakken.”

“We gaan zeker in die richting verder. In 2018 breiden we het programma uit, en willen we er ook teamleaders bij betrekken. Dat is een groep die nu toe nog niet aan bod kwam. We starten opnieuw verschillende groepen op. En er komt opnieuw een ‘Zeal One’ dag. Daar werken we vooral op verticale integratie, directiecomité, managers en teamleaders samen, met focus op cohesie en die gemeenschappelijke taal. Om die gemeenschappelijke taal te bevorderen, vertrokken we vanuit een aantal ontwikkelingsinstrumenten. Door een verhoogd zelfinzicht en wederzijdse uitwisseling van de resultaten, wordt het makkelijker om met mensen om te gaan: omdat je weet dat die persoon zus of zo in elkaar zit, kan je op die of die

“Een verhaal van ‘de puzzel past’. De Zeal Manual en de Enablers werden doorvertaald in een traject dat ons als leidinggevendenden bijkomende inzichten en tools gaf om te komen tot efficiënte communicatie op basis van authentiek leiderschap.”

**Kristof Luys**  
HR Manager, Wommelgem

manier handelen. Algemeen willen we extra inzetten op de interactie tijdens de opleiding, en elkaar beter leren kennen. En door elkaar beter te leren kennen, kunnen we ook beter samenwerken en daardoor betere resultaten bereiken. We zijn op weg naar een prestatiegerichte cultuur. En dat moet doorschemeren in de opleiding, maar ook in het performance management waar we nu aan werken.”

### **POSITIEVE FEEDBACK**

“Het is mijn bedoeling om binnen Ter Beke te evolveren naar een positieve cultuur, die de talenten van de mensen in de verf zet. Tegelijk is er nood aan een goede omkadering om het stukje dat minder goed loopt door gerichte en positieve feedback in de juiste richting te sturen. Waar ben je goed in, waarvoor kan ik jou het beste inzetten? En hoe kan ik jou en jij mij helpen om een gemeenschappelijk doel te bereiken?”

**RISICO'S IN KAART BRENGEN**

In april 2017 trad Sofie Raes aan bij Ter Beke als Interne Auditor voor de Ter Beke Groep. Haar rol binnen de organisatie is van groot belang, nu de groep steeds groter en internationaler wordt.

“Ik breng systematisch risico's in kaart en spoor het management aan om actieplannen op punt te stellen om risico's te voorkomen of crisissituaties in te dijken, mochten ze zich toch voordoen.”

**VOORKOMEN IS BETER DAN GENEZEN**

“Interne audit is op een analytische en objectieve manier kijken naar de realiteit van een bepaald onderdeel binnen de organisatie. Het gaat altijd over een momentopname, maar onze werkwijze laat toe om de vinger op de meest kritische punten te leggen. Wij vestigen de aandacht op zaken die onmiddellijke aanpassingen vragen. Met controles loop je achter de feiten aan. De rol van interne audit is net om preventief risico's te detecteren en waar nodig verbetervoorstellen te formuleren.”

“Een gestructureerd follow-up-proces zorgt dat ik de implementatie van deze voorstellen kan monitoren. Zo blijft de objectiviteit, die zo nodig is binnen mijn job, gegarandeerd.”

“Door het toenemende internationale karakter dat Ter Beke in 2017 kreeg, moeten we er ons ook van bewust zijn dat we met nieuwe risico's in aanraking komen. Dit vereist een andere mate van controle in een andere structuur. Plots zijn er ook andere wetgevingen van toepassing. Daarom is het meer dan ooit noodzakelijk om de gedragscode en de werkmethode van Ter Beke toe te passen in onze nieuwe vestigingen. Dat is het DNA van onze familie.”

**INTEGRITEIT**

“Een van de kernwaarden van Ter Beke is integriteit. Dat is een goede basis voor de Corporate Governance waar we mee werken. Bepaalde risico's bestaan, omdat mensen zich niet altijd voldoende bewust zijn van de gevolgen van hun daden. Dat beseft moeten we verder ontwikkelen. Daarom vond er in 2017 een grote 'risk assessment' oefening plaats. Zo creëren we uniformiteit met betrekking tot de identificatie van de grootste risico's, en weten we aan welke kritische punten we verder moeten werken.”

“Hoe kunnen we ons voor bepaalde risico's indekken voor ze zich stellen? Dit is een voortdurende oefening. Zo gaan we in 2018 onze actieplannen verder ontwikkelen.”

“Interne Audit probeert zoveel mogelijk inbreuken te vermijden. De richtlijnen en controles zijn er om iedereen te beschermen, efficiënter te werken en gaan uit van de integriteit van het individu. Zo helpen we mensen om risico's te zien en te vermijden.”

Over haar ambities voor de toekomst is Sofie Raes kort en duidelijk: “Ik wil werken aan een gestructureerd plan dat controles omvat op groepsniveau, bij de verschillende divisies en over de hele organisatie. Dan hoeft niemand 's nachts wakker te liggen.”



**“Niemand hoeft 's nachts wakker te liggen”**

Interview met Sofie Raes  
Interne Auditor Ter Beke Group

**“One face to the supplier”**

Interview met Jan De Leersnyder  
Group Purchasing Director



Toen Jan De Leersnyder, Group Purchasing Director, eind 2016 bij Ter Beke begon, zag hij zichzelf vooral als de trainer van de ploeg.

“De aankoopdivisie heeft het afgelopen jaar een grondige evolutie doorgemaakt. We streven ernaar een servicefunctie te vervullen en ons niveau van dienstverlening zo hoog mogelijk te leggen, zodat collega's ons spontaan overal bij betrekken. In 2017 hebben we onder andere hier hard aan gewerkt.”

**GELOOF IN EIGEN KUNNEN**

“Mijn betrachting was bovendien om mijn mensen naar een hoger niveau te tillen. De wereld draait verder en blijft veranderen. Dezelfde problemen op een andere manier durven benaderen is soms noodzakelijk. Door het geloof in eigen kunnen te stimuleren, samen na te denken over hoe we onze doelstellingen konden bereiken, en te blijven pushen, zijn we erin geslaagd nog beter te presteren. Dat is de verdienste van het team. Mijn rol bestaat er vooral in om te zorgen dat de omkadering goed zit, dat doelstellingen helder zijn en dat elke medewerker ook blijft werken in functie van de afdeling en vooral van de doelstellingen van het bedrijf.”

“Vanuit die invalshoek hebben we onder andere ook hard gewerkt aan de rapportering en interne communicatie. Iedere maand liggen voor elke medewerker specifieke doelstellingen op tafel, met een duidelijk overzicht van wat er in zijn of haar specifieke domein speelt: wat doen de markten, hoe verhouden we ons tot het budget, zijn er klachten en welke, waar gaan we volgende maand aan werken, en ga zo maar door. Het is belangrijk dat we op elk moment kunnen aantonen waar we staan, en dat we deze resultaten ook binnen Ter Beke communiceren. Zo kunnen we niet alleen monitoren, maar vooral gelijk bijsturen waar en wanneer het nodig blijkt.”

**EENDUIDIGE AFSPRAKEN**

“Door de overnames in 2017 ligt de focus meer dan ooit op samenwerking met de nieuwe vestigingen. Er staan nu meer spelers aan de aftrap. Alle inkooporganisaties van de Ter Beke groep moeten in 2018 op één lijn gebracht worden. Dat is niet zo evident. Elk van die organisaties heeft leveranciers waar anderen ook mee werken. Die leveranciers praten nu met verschillende mensen binnen Ter Beke. Zoiets scheidt onduidelijkheid voor beide partijen. We willen dat stroomlijnen en werken aan 'one face to the supplier'. Zo kunnen we met onze partners éénduidige afspraken maken, wat leidt tot meer transparantie en vertrouwen.”

“Eenvoudig wordt dat niet: mensen zitten verspreid over verschillende locaties, spreken niet altijd dezelfde taal... Afspraken maken en nakomen op afstand is een uitdaging. Het huidige gefragmenteerde IT-landschap draagt bovendien bij aan die complexiteit. Niet elke nieuwe vestiging gebruikt dezelfde systemen als de onze. Zo vergt het meer dan een 'simpele druk op de knop' om altijd de juiste cijfers voor te leggen.”

“Daar ligt in 2018 mijn grote uitdaging: ik wil iedereen betrekken in het verhaal, over de vestigingen heen. Het groepsgevoel delen, elke inkoper het spreekwoordelijke steentje laten bijdragen. Daar gaat het om in een familie. Iedereen perspectief geven en de juiste plaats bieden in de ploeg. Dan halen we in 2018 de beker binnen!”





Interview met Christophe Bolsius,  
CEO Ready Meals

## “Iedereen heeft recht op een lekkere, betaalbare lasagne”

De bereide maaltijden van Ter Beke zijn verkrijgbaar in maar liefst 39 landen, en dat is een record voor de groep. Dankzij nieuwe innovaties en overnames kan de divisie terugkijken op een jaar van groei, zowel in verkoop als in vestigingen. Ter Beke is meer en meer op weg om een wereldspeler te worden.

### MEEDENKEN MET DE KLANT

2017 telde niet minder dan drie overnames voor de divisie Bereide Maaltijden. Maar daarnaast was er ook plaats voor organische groei. Volgens directeur Christophe Bolsius dankt Ter Beke die aan drie belangrijke factoren: retentie, innovatie en expansie.

“Ten eerste zijn we er in geslaagd in alle landen waar we actief zijn om de samenwerking met al onze partners in zowel het retail- als het foodservice kanaal te versterken en te laten groeien. Samen met onze klanten werken we aan het realiseren van onze doelstellingen op vlak van CSR, waarbij we ook steeds proactief inspelen op veranderende wetgeving rond zout- en vetreducties in onze bestaande producten.”

Tegelijk zet Ter Beke ook heel hard in op innovatie. “Nieuwe shopper insights, veranderende trends en wijzigende consumentenbehoeften zijn de motor van onze innovatiestrategie. De lancering van een gamma vegetarische producten hebben onze innovatiekracht ook in 2017 weer sterk in de verf gezet. Tegelijkertijd zoeken we permanent naar innovatieve procestechnologieën die ons kunnen helpen om onze producten zo efficiënt mogelijk te produceren, en ten allen tijde een hoogwaardige kwaliteit aan te bieden aan onze klant en onze consument.”



In 2017 nam Ter Beke deel aan de internationale voedingsbeurs Anuga in Keulen. “Ons aanbod van lasagne en verse pastamaaltijden is er heel goed onthaald door de bezoekers. Potentiële klanten tot ver buiten Europa hebben Ter Beke ontdekt op deze manier.”

### HET LAND VAN DE LASAGNE

De derde factor van het succes van 2017 is de uitbreiding van de verkoop naar nieuwe landen. “We zijn fier dat we in 2017 een aantal landen hebben kunnen toevoegen in Centraal-Oost-Europa, waaronder Bosnië, Kroatië en Servië. Maar het laatste Europese land op onze verlanglijst was Italië, hét lasagneland bij uitstek. Dankzij teamwork, ontwikkeling en creativiteit zijn we erin geslaagd om in oktober 2017 de verkoop daar op te starten.”

“Om in Italië te verkopen, is de R&D-afdeling op zoek gegaan naar de echte Italiaanse smaak: een lasagne op basis van een ragout in plaats van de klassieke bolognesesaus, met toevoeging van rode wijn. En een belangrijk detail: we verkopen onze lasagne zonder kaas, omdat elke Italiaan zijn eigen voorkeur heeft. We weten uit marktonderzoek dat Italianen gemiddeld vier kazen liggen hebben in hun koelkast. We laten ze dus zelf beslissen welke kaas ze op hun lasagne willen.”

Ter Beke klokt zo af op 39 actieve landen voor de bereide maaltijden. Ook de overname van Stefano Toselli in Frankrijk en Pasta Food Company in Polen spelen daarin een rol. “We bedienen een brede waaier aan landen, voornamelijk met een vers product, naast een klein aandeel diepgevroren maaltijden. We blijven constant zoeken naar gebieden waar we nieuwe markten kunnen aanboren. Onze strategie is immers gebaseerd op de overtuiging dat iedereen ter wereld recht heeft op een lekkere, betaalbare lasagne.”

Ter Beke wil ook meer voet aan de grond krijgen overzee, en doet dat met diepgevroren bereide maaltijden. “Onze eerste lasagnes zijn in 2017 geleverd in Azië, meer bepaald in Singapore en Hongkong. En vanuit Stefano Toselli zijn we nu ook actief in China. Dus die Aziatische markt ligt binnen bereik in 2018. Belangrijk in deze markten is om een goed inzicht te hebben in de consumentenbehoeften en gebruiksmomenten, om van daaruit producten op maat te ontwikkelen die beantwoorden aan de lokale behoeften. Want bijvoorbeeld in tegenstelling tot Europeanen die 450 tot 500 gram lasagne eten, eten de Aziaten kleinere porties van 170 gram. Dat was belangrijk in onze expansie- en ontwikkelingsstrategie.”



**“Dankzij teamwork, ontwikkeling en creativiteit verkopen we nu ook lasagne in hét lasagneland Italië”**

### HET JUWEL

Een buitenbeentje in de overnames is die van het Britse KK Fine Foods. Al spreekt Christophe Bolsius liever over ‘het juweel van de groep’. “Het bedrijf is volledig complementair met onze business vandaag. Zij focussen zich op een kanaal waarin wij nog niet of te weinig actief waren, namelijk de foodservicemarkt, gericht op horeca, catering en self-service restauratie. KK Fine Foods maakt en levert diepgevroren maaltijden aan horeca en grootkeukens. Dat is een uniek model waar wij als Ter Beke enorm veel kunnen van leren. Ik wil KK Fine Foods dan ook de rol geven van *knowledge center* voor Europa. We kunnen hun kennis meenemen naar het continent en tegelijk ook de Britse retailmarkt aanboren.”

“Het bedrijf is gegroeid vanuit de eigen keuken van Leyla Edwards, waar ze op zoek ging naar lekkere gerechten. En die filosofie heeft ze altijd vastgehouden: als je vandaag in de fabriek gaat kijken, zie je daar nog steeds een hele grote keuken met chefs die gepassioneerd met hun producten en ingrediënten werken. De foodservicemarkt werkt met wisselende menu's: om de zes weken moeten er nieuwe gerechten komen. Dus die chefs zijn constant bezig met innovatie. Ze denken ook continu na over oplossingen: welke installaties heeft onze klant om onze maaltijden op te warmen? Hun klant moet op korte tijd veel mensen kunnen bedienen. Daar moeten we op inspelen, wij passen ons aan aan het proces van de klant.”

### BEST PRACTICES

2018 wordt het jaar van de integratie van de nieuwe Business Units in de Ter Beke Divisie Bereide Maaltijden. De divisie is van twee naar vijf vestigingen gegaan. “Dé uitdaging wordt om alle teams op een creatieve en innovatieve manier te laten samenwerken. We gaan de *best practices* delen. Elkaars bedrijf bezoeken om inspiratie op te doen, bekijken of we anders, beter of efficiënter kunnen produceren om aan de toenemende vraag naar kwalitatieve lasagne en pastamaaltijden bij onze klanten te kunnen blijven voldoen.”

De divisie wordt vanaf 2018 anders aangestuurd: Christophe Bolsius zal als CEO leiding geven over de hele afdeling, waar tot nu toe het productiegedeelte bij Wim De Cock zat. “We zitten in de verschillende fabrieken voor een stuk met dezelfde processen, verpakkingen, logistiek. Daar gaan we gebruik van maken om onze werking te optimaliseren. Op die manier kunnen alle medewerkers in alle afdelingen bijdragen tot een maximale klanttevredenheid. Het blijft onze ambitie om de beste lasagne te verkopen over de hele wereld.”

Interview met Samir Edwards,  
Managing Director KK Fine Foods PLC

## “We wisten gewoon dat Ter Beke de beste partner was”



Begin september nam Ter Beke 90% van de aandelen over van het Britse KK Fine Foods PLC, een firma die verse maaltijden bereidt en ze diepgevroren verdeelt in de foodservice & retailmarkt. Door zijn afzetmarkt en het diepgevroren aanbod, vormt deze nieuwkomer een beetje een buitenbeentje in de groep. Hoewel pasta en lasagne de hoofdmoot van het productgamma uitmaken, is KK Fine Foods een bedrijf dat vooral focust op vernieuwende gerechten en smaken uit de hele wereld.

Samir Edwards, Managing Director van KK Fine Foods, ontdekte de liefde voor voedsel als klein kind in de keuken van zijn moeder. Leyla Edwards verhuisde als jong meisje van Saoedi-Arabië naar Kairo, en van daaruit naar het Verenigd Koninkrijk. Ze startte haar bedrijf vanuit haar eigen keuken, en verkocht maaltijden aan lokale pubs en bedrijven. Vaak werden Samir en zijn zusjes de keuken uitgejaagd, omdat ze in de weg liepen. Ondertussen staat hij aan het hoofd van een bedrijf dat 400 mensen tewerkstelt.

### SAMENSMELTING

“We spraken met verschillende bedrijven, maar we wisten gewoon dat Ter Beke de beste partner was, het zat meteen goed. Het voelt ook goed aan, en dat voel je van bij de directie tot op de werkvloer. Wat is de volgende stap? Waar gaan we hierna naartoe? Het hele team hier, niet enkel ik, kijken uit naar de samenwerking. Je zou bijna kunnen stellen dat iedereen een beetje opveert bij de gedachte. Eerder dan dat we angst voor verandering voelen, willen we dit aangrijpen als de volgende stap in de ontwikkeling van KK. Het doet onze business groeien, maar wat nog belangrijker is: onze medewerkers krijgen hierdoor ook nieuwe kansen.”

“Een bedrijf is maar zo goed als de mensen die er werken, en da's één van de redenen waarom KK Fine Foods zo vlug gegroeid is. Leyla was een fantastische leider die me leerde dat je als managing director van



alle markten moet thuis zijn, en verschillende petjes opzet wanneer dat nodig is. Maar, ze leerde me ook dat het belangrijk is om je te omringen met een goed team, met mensen die elk hun eigen expertise hebben. Verantwoordelijkheden afgeven, en vertrouwen en vrijheid schenken aan de mensen rondom je is de sleutel tot succes.”

“Mijn passie voor voeding is de drijfveer doorheen mijn hele carrière. Toen ik in de firma kwam, ben ik ook onderaan de ladder begonnen: als student stond ik aan de productielijn. Na mijn studies heb ik gewerkt in Aankoop, Supply Chain, Productontwikkeling en Verkoop. Dat heeft me geholpen om de basis en de kennis te verwerven waarmee ik nu de firma aanstuur. Ondertussen ken ik alle aspecten van de business, en zorg er samen met onze mensen dagelijks voor dat we kwaliteitsvolle producten afleveren. Ik wil graag dat onze mensen echt enthousiast zijn over de business waarin we werken. We willen gemotiveerde medewerkers, die samen met ons dit groeipotentieel omarmen. Je gaat er samen voor!”

Interview met Maciej Wajs,  
Plant Manager Pasta Food Company

## “Pasta en lasagne van Finland tot Bulgarije”



In 2011 richtten Ter Beke en Stefano Toselli een joint-venture op in Polen: Pasta Food Company. Het voornaamste doel: de Oost-Europese markt beleveren. Door de overname van Stefano Toselli eind juni 2017 kwam Pasta Food Company volledig in handen van Ter Beke. De fabriek in Opole wordt geleid door Maciej Wajs.

“Pasta Food Company is de jongste telg van de Ter Beke-familie. Ik weet nog goed hoe ik bij de eerste spadesteek midden op een braakland stond. Een jaar later verrees daar één van de modernste voedsel-fabrieken van Europa. Ongelooflijk hoe ver we gekomen zijn. Ondertussen leveren we onze pasta en lasagne van Finland tot Bulgarije.”

### SAMENHORIGHEID

“De fabriek van Opole ligt ver verwijderd van de fabrieken van Ter Beke in West-Europa. Toch doet dat niets af aan de samenwerking met de rest van de divisie Bereide Maaltijden. Voor de overname waren er twee eigenaars, nu nog maar één. Een ander verschil is er eigenlijk niet. We werkten altijd al als één team samen. Doordat onze Poolse fabriek in hoge mate geautomatiseerd is, is het team niet zo heel groot. Dat maakt het waarschijnlijk iets makkelijker om een samenhorigheidsgevoel te bereiken.”

“Onze regio biedt nog veel potentieel, we groeien nog steeds en de markt is uitermate dynamisch”



“Het is fijn om te zien dat Pasta Food Company de beloftes kan inlossen. Het team hier toont elke dag aan dat deze investering een goede beslissing was. Onze regio biedt nog veel potentieel, we groeien nog steeds en de markt is uitermate dynamisch. Bovendien zijn we nu op het punt aanbeland dat we vanuit Opole ook expertise kunnen aanbieden aan de andere leden van de groep. Die wisselwerking is stimulerend.”

### KLEINE KEUKENS

“We zien hier ook een verschuiving in de markt. Vroeger kookten mensen veel meer. Tegenwoordig heeft niemand nog tijd om een maaltijd te bereiden zoals de traditie dat wil. Meer mensen trekken naar de steden, ze wonen in kleinere appartementen met kleinere keukens. Ook hier moet alles sneller gaan. Een klaargemaakte maaltijd ligt dan voor de hand, maar mensen willen wel kwaliteit. Zo starten we een pilootproject met individuele porties van 400 gr lasagne. Er zijn heel wat eenpersoonshuishoudens, en lasagne maken voor één persoon is niet altijd makkelijk. Dat biedt zeker potentieel. Daar spelen wij met onze producten op in. Wij bieden niet alleen een lekkere, maar ook een kwaliteitsvolle oplossing. En als wij die oplossing kunnen leveren aan alle landen in Centraal en Oost-Europa, dan ben ik een tevreden man!”



Interview met Valérie Lelorne, Directeur Financier en Thierry Simon, Directeur Industriel, Stefano Toselli SAS

## “Wij kunnen alleen maar winnen bij deze overname”

Pastamaker Stefano Toselli is al sinds 2011 verbonden met Ter Beke. In mei 2011 richtten beide bedrijven een joint-venture op in Polen, Pasta Food Company. Eind juni 2017 lichtte Ter Beke de call optie op het aandeel van Stefano Toselli in de joint-venture en op de aandelen van Stefano Toselli zelf. Hierdoor is Ter Beke nu 100% eigenaar van Stefano Toselli en Pasta Food Company.

### WERKEN OP BASIS VAN VERTROUWEN

Valérie Lelorne, Directeur Financier en Thierry Simon, Directeur Industriel bij Stefano Toselli maakten beide deel uit van het team dat aan de wieg stond van de samenwerking, en kennen Ter Beke goed.

“Nu valt alles in de plooi. We hebben toen eigenlijk de toekomst voorbereid”, zegt Valérie. “Het nieuws van de overname werd hier goed onthaald. Op zich verandert er niets. Er was al heel wat contact tussen beide firma’s. Onze president, Doug Hamer, was de commerciële kracht van Stefano Toselli. Nu hij met pensioen gaat, is het een hele geruststelling dat we die draagkracht ook

bij Ter Beke terugvinden. Dat was eigenlijk onze grootste bekommernis. Maar Christophe Bolsius, de CEO van de Ready Meals divisie binnen Ter Beke, neemt die rol met veel dynamisme en charisma over.”

“Ik werk graag op basis van vertrouwen. Ook als onze president op zakenreis was, bleef de firma draaien, omdat we hier allemaal de verantwoordelijkheid en de autoriteit hadden om onze jobs te doen. Dat blijven we doen, en dat vind ik ook binnen het nieuwe internationale team terug.”

“We kunnen alleen maar winnen bij deze overname. Het is comfortabel om bij een grote groep als Ter Beke te horen. Het biedt zekerheid, ook naar investeringen toe. De beperkte grootte van Stefano Toselli stond sommige ontwikkelingen in de weg, maar onder Ter Beke kunnen die misschien wel. Je staat ook sterker tegenover je klanten, daar kunnen we alleen maar blij om zijn. We kunnen ons nu echt meten met andere grote groepen, en dat doet deugd. De toekomst ziet er goed uit!”

### BEDRIJF OP MENSENMAAT

Bij Thierry Simon klinkt hetzelfde verhaal. “Ik heb Ter Beke altijd al een grote firma gevonden, maar op mensenmaat en met een familiale inslag. Daarom ook is dit zo fijn. De overname is met veel respect en aandacht gebeurd voor wat er al was. Heel menselijk om het zo te doen, het had ook anders gekund. Maar het verbaast me niet: tijdens de opstart van de joint-venture Pasta Food Company had ik de mogelijkheid om het bedrijf te leren kennen. Wist je dat sommige leden van het directiecomité weten hoe de machines werken en hoe je daar stukken moet op vervangen? Dat is een zeldzaamheid. Voor mij is dat een waardevol teken dat vertrouwen geeft. En dat vertrouwen kan ik ook doorgeven aan mijn mensen.”

“De eerste ongerustheid over werkgelegenheid hier na de joint-venture verdween snel, toen bleek dat er meer dan genoeg productie was om zowel in Mézidon als in Polen te produceren, en dat we ook nieuwe markten konden aanboren. Zelf zoek ik altijd naar een win-win situatie: ik wil een goede werkomgeving creëren, zodat de veiligheid, kwaliteit en productiviteit behouden blijft. Of het nu hier in Mézidon is, of in Opole, de kwaliteit van onze producten is dezelfde. Nieuwe recepten worden ook altijd hier op punt gezet. We blijven testen, we gaan voor een constant hoog niveau.”

“We gaan nu gewoon voor de ‘best practices’, we kijken naar synergiën. Sommige van onze leveranciers zijn dezelfde, sommige transportfirma’s ook. We willen echt samenwerken op groepsniveau, de service naar de klant verbeteren, nieuwe mogelijkheden onderzoeken. Er is nog heel wat potentieel, we kunnen echt een groot deel van de wereld een lekkere lasagne leveren.”

“Ter Beke is de laatste jaren heel hard gegroeid, maar er is zeker nog ruimte. Door deze evolutie hebben we ook gezien dat Ter Beke de noden erkent en daar iets aan doet. Dat werkt geruststellend, omdat een bedrijf zich dan op een serene manier verder kan ontwikkelen. Wij kunnen dat op onze beurt doorgeven aan onze medewerkers en ze een hoopvolle toekomst bieden.”

“We willen samenwerken op groepsniveau, de service naar de klant verbeteren, nieuwe mogelijkheden onderzoeken”





## “Supply Chain is een ongelooflijk intrigerend vak”

Interview met Jeroen Van Overloop  
Supply Chain Director, Ter Beke Group



### INTRIGEREND

Jeroen Van Overloop startte in september 2017 bij Ter Beke groep als Supply Chain Director. Hij zag zich meteen geconfronteerd met enkele grote uitdagingen. Eerst en vooral volgden de overnames elkaar in ijtempo op in 2017. Tegelijk ging Noël Dereu, Logistics Manager voor de groep, begin 2018 met pensioen. Een langetermijnvisie voor Supply Chain drong zich op in het licht van onze toenemende internationalisering.

“Supply Chain is een ongelooflijk intrigerend vak, het is een draaischijf met raakvlakken bij onder andere Operations, Sales, Finance en IT. Alle departementen moeten slim samenwerken om de Supply keten goed te doen draaien. Hierbij moeten we processen bouwen en verbeteren waarbij alle betrokken partijen goed op elkaar afgestemd worden en we maximaal vooruitdenken. We werken aan duidelijke beleidslijnen inzake Demand en Production Planning, in lijn met onze overkoepelende Supply Chain-doelstellingen én rekening houdend met de noden van onze klanten. Elke klant heeft specifieke behoeften en daar moeten we soepel op kunnen inspelen. In een bedrijf dat groeit zoals Ter Beke, is het cruciaal om met corporate guidelines te werken,

over de verschillende departementen heen. Door het RACI-concept, waarbij iedereen zijn of haar rol, taak en verantwoordelijkheden kent, krijgen we meer vat op de processen en kunnen we ze bijgevolg ook veel beter stroomlijnen. Hoe organiseren we dat, hoe borgen we die organisatie en welke instrumenten hebben we daarvoor nodig. Daar wil ik, samen met mijn team, op werken.”

### WIT BLAD

“Ik geloof heel sterk dat je binnen een Supply Chain-organisatie alle betrokken partijen rond de tafel moet brengen. Het gaat niet enkel over tarieven en prijzen, we moeten nadenken over hoe we de hele logistieke keten kunnen optimaliseren. Samen met onze partners, en dat zijn in eerste instantie onze klanten, bekijken we dan ook in een constructieve en transparante sfeer hoe we die optimalisatie best doorvoeren. We willen echt opnieuw vertrekken vanaf een wit blad en ons richten op de vraag ‘dit is de productie, hier zitten onze klanten, hoe stemmen we nu de beide zo slim en zo goed mogelijk op elkaar af’. Het klinkt eenvoudig, maar is een complex gegeven.”

“Door de organisatie en het beheer van onze logistieke stromen in vraag te stellen, komen we ook automatisch uit bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). In mijn domein gaat het dan vaak over transport en het verminderen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Een kleinere ecologische voetafdruk bereik je op twee manieren. Ten eerste door je uitstoot te verminderen, een vereiste voor al onze logistieke partners. We willen enkel werken met voortrekkers die investeren in het nieuwste en juiste materiaal. Maar je boekt ook resultaat door minder kilometers te rijden of geen weinig gevulde vrachtwagens de weg op te sturen. We willen dat onze partners hierin meedenken en in dit verhaal hun deel van de verantwoordelijkheid opnemen.”

“Ik kijk vol vertrouwen uit naar 2018. Toen ik hier in september begon, werd er op dag één een overname aangekondigd. De week nadien volgde er nog één, en in juni had ik al over twee andere gelezen. Alles gaat ineens heel snel, maar dat maakt het juist zo boeiend. Er valt veel te halen en te leren uit de oefening die voor ons ligt: waar ligt ons doel, en hoe tekenen we de weg daar naartoe uit? Daarbij moeten we rekening houden met zowat elk ander aspect van de business. Ik wil het logistieke stuk orkestreren en ervoor zorgen dat de draaischijf intussen soepel verder ronddraait.”

### ENTREPRISE RESOURCE PLANNING

De implementatie van de nieuwe ERP-software werd volgens plan afgerond in alle ‘oude’ vestigingen van Ter Beke in 2017. Begin 2018 staat de integratie van de Offerman-sites op het programma. Een van de grootste uitdagingen is zorgen dat de software door de medewerkers ook optimaal wordt benut. Opzet, algoritmes en configuratie worden voortdurend bijgewerkt om het hoogst mogelijke serviceniveau te bereiken, overstocks te beperken, en zo ook de productie naar een nog hogere efficiëntie te tillen.

### NETWORK FOOTPRINT REDESIGN

Met de recente overnames wil Ter Beke ook zijn logistieke netwerk opnieuw bepalen. Het uitgangspunt is eenvoudig: hoe kan men de verschillende logistieke stromen zo inrichten dat kost, service en doorlooptijd worden geoptimaliseerd? Hierbij wordt gekeken naar de intercompany-stromen (sommige productievestigingen leveren aan vestigingen die versnijden en verpakken), de uitgaande stromen naar de klanten en de leeggoedstromen. Dat allemaal op een efficiënte en duurzame manier organiseren over het gehele netwerk vormt een behoorlijke uitdaging, en één van de belangrijkste agendapunten voor 2018.

### CENTER OF GRAVITY

In november 2017 verhuisde Ter Beke zijn distributiecentrum in België van Kallo naar Willebroek. Een ‘center of gravity’-studie wees uit dat het strategische middelpunt van Ter Beke in België op de as Brussel-Antwerpen ligt: dicht bij de klant, de afleverpunten en de fabrieken. Na een langzame opstart moeten de betere schaalgroottes van dit magazijn en kortere schakels in transport in 2018 leiden tot een verbeterde en snellere klantenservice en een aanzienlijke kostenbeheersing.

## “Zonder innovatie duurt het niet lang”

Interview met Henk Gurdebeke  
Proces Engineer Ter Beke Group



### ‘OUT OF THE BOX’- DAGEN

Ter Beke zet sterk in op open innovatie. De firma wil haar mensen op een gestructureerde manier laten kennismaken met nieuwe dingen binnen de voedingsindustrie: trends, nieuwe technologie, verpakking, ingrediënten ... Tweemaal per jaar wordt er een Out of the Box-dag georganiseerd; een dag waarop sprekers een andere kijk geven op bestaande topics. De onderwerpen lopen sterk uiteen, maar tonen wel allemaal aan dat de sector in beweging is. Verkooppraatjes worden geweerd. Voedingstechnologen, een leverancier van ingrediënten of technologie, een sessie over hoe het menselijk brein werkt bij impulsaankopen ... het kan allemaal. Zo lang het de medewerkers maar scherp houdt, en de kans biedt om hun horizon te verruimen.

### RECYCLAGE: CRADLE-TO-CRADLE

De eerste fase van het Cradle-to-Cradle-project in Wommelgem dateert van 2016. Zo'n 250 ton aan draagband voor etiketten wordt niet langer weggegooid, maar gerecycleerd. De bedoeling was om in 2017 nog twee sites aan te laten sluiten. Ondertussen werd het project echter al uitgerold naar alle sites van Ter Beke, met uitzondering van de recent overgenomen Offerman sites en de Ready Meals Division in Polen, Frankrijk en UK. Dat ging vrij eenvoudig en levert een substantiële bijdrage aan het duurzaamheidsbeleid van het bedrijf.

Voor Henk Gurdebeke, Proces Engineer voor de Ter Beke groep, draait alles rond innovatie. Hij brengt het leeuwendeel van zijn tijd door met het zoeken naar en opvolgen van projecten die de producten en processen van Ter Beke net dat beetje voorsprong geven.

“Het is een boeiend speelveld. Soms ontstaat een project door een vraag van binnenin, andere keren ga ik bewust op zoek naar een manier om vernieuwend met voedingsproductieprocessen om te gaan. We werken nauw samen met leveranciers, universiteiten en hogescholen. Ook daaruit komen waardevolle inzichten. Ik begeleid vaak thesisstudenten in onze fabrieken. Dat levert een dubbel voordeel op: de studenten voeren een onderzoek dat voor Ter Beke toegevoegde waarde biedt, en zelf leren ze bij vanuit de praktijk.”

### WEERSTAND

“We beoordelen elke mogelijke innovatie in een proces op een aantal vaste parameters. Aan de kwaliteit wordt niet getornd: het product, geproduceerd met de nieuwe technologie of een andere methode, mag niet van smaak verschillen, noch bacteriologische afwijkingen vertonen in vergelijking met het bestaande. Daarna nemen we het proces onder de loep. Stel dat het resultaat beter is, maar het duurt langer, of het is veel duurder om hetzelfde product te maken, of niet veilig ... dan gaat het niet door.”

“Wanneer we de bestaande processen in vraag stellen, stuiten we soms op weerstand. Maar vandaag verandert technologie voortdurend. We zijn het aan onszelf en onze klanten verplicht om te blijven vernieuwen. De nieuwsgierigheid om nieuwe dingen te ontdekken, is groot. We nemen ook altijd ruim de tijd om iedereen die bij een project betrokken is, antwoord te geven op alle mogelijke vragen. Zo werken we transparant.”

### MINDER ROOK

“Een van de projecten waarmee we in 2016 gestart zijn, is een alternatief rookproces. In 2017 hebben we dat verder verfijnd door uitgebreide testen in de fabriek. In 2018 gaan we dit toepassen. Het verloopt sneller, flexibeler en duurzamer. Een traditionele rookkast moet 's ochtends opgestart worden en produceert de hele dag rook. Daar heb je slechts 30%-35% effectief van nodig. Onze nieuwe methode laat toe om enkel rook te produceren wanneer het echt nodig is. De rookkast blijft netter, waardoor het onderhoud minder tijd en schoonmaakproduct vereist, en de processtijden vallen met bijna 40% terug. Voor dit alternatieve proces worden trouwens geen bomen geveld, we werken met grondstoffen op basis van houtzaagsel. Door te innoveren verhogen we dus de duurzaamheid over de hele keten.”

## “Een stoel heeft vier poten”

Interview met Johan Meire, Group Technical Director



“We zijn heel erg begaan met veiligheid”, vertelt Johan Meire, Group Technical Director bij Ter Beke. “Eigenlijk is het vrij eenvoudig. We onderscheiden drie pijlers: organisatie, informatie en materiaal. Alles vertrekt vanuit de organisatie: je stelt een aantal regels op die de veiligheid van je medewerkers garanderen: wat kan, wat kan niet, handleidingen ... Natuurlijk wil je rond die regels informatie verstrekken, alles op een duidelijke manier aan je medewerkers uitleggen, en de nodige controles invoeren. In onze sector hangt dat ook nog eens samen met voedselveiligheid. Je wil dat je mensen veilig en hygiënisch werken: oordoppen, haar- en baardnetjes, snijhandschoenen, veiligheidsschoenen, extra bescherming in de high-care zones ... Ook het materiaal – de derde factor – moet aan de veiligheidsvoorschriften beantwoorden. Ik denk aan noodstoppen, kappen over delen van een lijn waar messen aan te pas komen, preventief onderhoud.”

### ONVERANTWOORD GEDRAG

“Als bedrijf is het ook onze verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat wie 's ochtends komt werken, 's avonds ook veilig en gezond naar huis kan gaan. Eigenlijk komt het daarop neer. Helaas zijn heel wat ongevallen te wijten aan onverantwoord gedrag. Ik haal steeds hetzelfde voorbeeld aan: wanneer je thuis iets uit de oven haalt, dan gebruik je toch ook een ovenwant? Nog te vaak merken we dat er wordt gedacht in functie van 'gauw even snel'. Terwijl veiligheid en efficiëntie juist hand in hand gaan! Dat zie ik in onze fabrieken, maar evenzeer op kantoor. Iedereen kent mijn stokpaardje tijdens een vergadering: 'een stoel heeft vier poten'. Daar begint het eigenlijk al mee.”

“Veiligheid is niet vrijblijvend. Nu Ter Beke groeit, moeten we daar nog strikter mee omgaan. In Wommelgem en Marche-en-Famenne lopen er pilootprogramma's 'Behaviour Based Safety'. We zijn bewust in deze twee vestigingen begonnen. De productieprocessen daar behoren tot de meest ingewikkelde in onze groep, en het zijn de grootste fabrieken. Dat op zich vormt al een uitdaging. Het veiligheidsidee leeft wel. We zien dat in de opvolging van de productie, correctie van ongewenst gedrag, specifieke metingen ... We moeten alleen nog meer inspanningen leveren om de actieplannen ook op de werkvloer naar gerichte acties te vertalen.”

“Ik ben ervan overtuigd dat de optimalisatie van onze bestaande processen tegelijk de algemene veiligheid verhoogt. Daar hebben we in 2017 heel sterk op ingezet. We hebben, met de hulp van een partner, het Lean-principe geïntroduceerd: een zo efficiënt mogelijke gebruik van onze resources mensen en machines, om het productieproces soepel te laten verlopen. Want wanneer je alle overbodige stappen uitschakelt, en alles logisch op elkaar laat aansluiten, beperk je automatisch de risicofactoren.”

Arbeidsongevallen  
voor de groep:  
5,7 % gestegen

74

2016: 70 ongevallen

Verloren  
kalenderdagen:

1060

2016: 1720 dagen

“80% van de ongevallen is te wijten aan onverantwoord gedrag”

# “Door dit programma heb je zicht op vier jobs. Fantastisch dat dit kan!”



Martin Terlien

Marieke Vandenabeele

Ellen Vanderlinden

In september 2017 eindigde het Young Potential-traject voor Marieke Vandenabeele en Ellen Vanderlinden. Twee jaar lang kregen ze de kans om te proeven van wat Ter Beke te bieden had. Vanuit hun eigen traject werkten ze aan projecten die telkens zes maanden in beslag namen. Hoe kijken ze daar nu op terug?

## HOKJESDENKEN

“In ieder geval heel positief”, zegt Ellen. “Ik ben heel blij dat ik in dat traject gestapt ben. Door verschillende functies en projecten te doorlopen, kreeg ik een veel bredere kijk op het werk in het algemeen. Het heeft mijn manier van denken veranderd, simpelweg omdat je niet enkel vanuit uit je huidige functie nadenkt, maar redeneert vanuit een breder perspectief. Je denkt minder in hokjes en meer vanuit één Ter Beke. In alles wat je doet, neem je dat mee. Samenwerken met zoveel verschillende personen binnen Sales & Marketing heeft me de afgelopen twee jaren duidelijk geholpen om een keuze te maken. Ik wist in welke richting ik verder wou, en Ter Beke heeft daar ook rekening mee gehouden. Ondertussen werk ik als Project Manager binnen Processed Meats aan het Project Rainbow. Dat is een groot project waarbij ik alle vertrouwen krijg. Als Young Potential krijg je iets meer krediet omdat je net begint, maar de speeltijd is over. Het is nu voor echt, en het is fijn dat ik zo een meerwaarde kan creëren voor Ter Beke.”

## TERUGBETALEN

Diezelfde gedrevenheid vinden we ook bij Marieke. Zij doorliep het traject Research & Development, en werkt nu op de marketingafdeling voor Ready Meals. “Tijdens één van mijn trajecten besepte ik dat productontwikkeling, innovatie en marketing heel dicht bij elkaar liggen. Wanneer ik kook, ben ik echt gefascineerd door de veranderingen die voedsel ondergaat: het verandert van kleur, van textuur ... Die inzichten combineren met marketing en aan nieuwe dingen werken, veel beter kan het toch niet worden?”

“Het meest interessante vind ik hoe de wereld – in het algemeen maar vooral de voedingsindustrie – verandert. Wat gebeurt er? Wat kan Ter Beke daarmee doen, en wat kan ik voorstellen binnen Ter Beke om daarin een rol te spelen? Daar ben ik mee bezig. Zo wil ik een stuk terugbetalen voor de voorbije twee jaar. De firma heeft in mij geïnvesteerd en in mij geloofd, dat is niet niets. Nu is het mijn beurt. Ik wil me bewijzen, ik ga er dan ook voor de volle 100% voor. De lat ligt hoog, dat weet ik. Maar elke dag stap ik hier binnen met ‘Komaan, toon wat je waard bent’ in mijn achterhoofd!”

## AFWIJKEND TRAJECT

Voor Martin Terlien, de derde Young Potential van de eerste generatie, loopt het traject af in de zomer van

2018. De laatste maanden brengt hij vooral door in Nederland. Martin werkt op een project dat vooral gericht is op de inkoop en kwaliteit van de vleeswaren die extern ingekocht worden voor de slicingfabrieken van Ter Beke. Tegelijk volgt hij de aankoop van ingrediënten mee op. Toch niet echt een traditioneel traineeship? “Niet echt”, beaamt Martin. “Mijn traject loopt niet helemaal parallel met dat van de anderen. Ik was al aan de slag bij Ter Beke toen ik hierin stapte. Omdat het inkoopteam met de recente overnames voor een grotere uitdaging kwam te staan, werd beslist om mijn weg een beetje om te buigen en me daar in te zetten. Het is fijn om te weten dat je een bijdrage kan leveren waar het echt nodig is.”

Ondertussen lijken de twee nieuwe Young Potentials van de volgende generatie al goed ingeburgerd.

## KRITISCHE GEEST

Stéphanie Huygen (Operations & Supply Chain) wou aan de slag bij een bedrijf met een klare kijk op productie en eindproduct. Bovendien is voeding zeer tastbaar, en deel van het leven van alledag. Het Young Potentials Program bij Ter Beke was Stéphanie op het lijf geschreven. “Ik wou dit grote bedrijf op korte termijn zo grondig mogelijk leren kennen. Niet enkel de vestigingen, maar vooral de verschillende onderdelen binnen een bepaald domein. Zo kan ik mezelf blijven uitdagen en meteen ontdekken wat mij het meest boeit binnen mijn vele interesses. Binnen Operations werkte ik aan de planning en optimalisatie van bepaalde snijlijnen. Al gauw werd duidelijk dat de theorie die ik op de schoolbanken opstak een goed startpunt biedt, maar vaak beperkingen in zich draagt. Je moet die theoretische modellen invullen door eigenhandig dingen uit te zoeken en te beredeneren. Er wordt verwacht dat je je kritisch opstelt. Zo leer je het meest. En je hebt ook altijd een aanspreekpunt, ze laten je heus niet verdrinken!”

## MENSEN BIJTEN NIET

“Klopt volledig”, zegt ook Charles Van Lerberghe (Operations & Supply Chain). “Tijdens mijn eerste project werkte ik op Operations in Marche-en-Famenne. Nu draai ik mee in het inkoopteam voor de groep. In het begin stelde ik immens veel vragen, maar zo stak ik wel meteen veel op. Je moet interesse aan de dag leggen in je eigen werk en in dat van anderen. Dingen vragen, ervoor gaan, telkens weer opnieuw. Het is ‘business to people’, je komt met heel wat verschillende karakters in contact doorheen de verschillende projecten. Maar mensen bijten niet. Je hebt ook geen keuze, je moet volop in dit programma mee. Die no-nonsense aanpak komt perfect tot uiting in

het Supply Chain traject. Ik stond er meteen middenin en ben nog steeds overtuigd van mijn keuze voor dit programma. Ter Beke is een mooi verhaal, met een familiale basis. Dat ondernemerschap, daar wil ik graag deel van uitmaken. Als firma staat Ter Beke er echt, het is een economisch succes. Daar hecht ik ook belang aan. Binnen onze vestigingen ontmoet ik mensen die al jaren ervaring en kennis hebben opgebouwd. Ik heb nog een hele weg af te leggen voor ik zover sta.”



“Dat je als jonge schoolverlater in dit verhaal kunt stappen, binnen een bedrijf dat overzichtelijk groot is, waar mensen geen nummers zijn, dat is toch gewoon leuk”



## 2

NIET-FINANCIËLE  
INFORMATIE

## Niet-Financiële Informatie

**MILIEU**

Ter Beke wil duurzaam ondernemen, met aandacht voor de omgeving. Dat houdt in dat wij met zorg omgaan met het milieu, en met de mensen die met Ter Beke verbonden zijn, onze stakeholders. Die stakeholders zijn onze werknemers, maar ook onze klanten, de leveranciers, de aandeelhouders, de naaste omgeving en de maatschappij.

In 2017 werd ook sterk ingezet op innovatie, onderzoek en ontwikkeling. U vindt hierover meer terug onder "Innovatie" op pagina 44 en "Supply Chain" op pagina 42.

**SOCIALE EN PERSONEELSAANGELEGENHEDEN**

Meer info hierover vindt u onder "Belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheersingsystemen" op pagina 65.

**EERBIEDIGING VAN DE MENSENRECHTEN**

Ter Beke eerbiedigt de mensenrechten. Onze missie, gecombineerd met onze kernwaarden en strategische doelstellingen combineren wij in één woord, ZEAL.

Elke medewerker krijgt bij aanvang van het contract de ZEAL-handleiding. Deze beschrijft in detail hoe wij met werknemers omgaan, wat wordt verwacht en wat zij van ons mogen verwachten. Meer informatie hierover vindt u onder "Interview Leadership Development Programme – Vera Van Lauwe" op pagina 28.

**BESTRIJDING VAN CORRUPTIE**

Meer info hierover vindt u onder "Belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheersingsystemen" op pagina 65 en onder "Interview met de Interne Auditor" op pagina 30.

**DIVERSITEIT**

Ter Beke voldoet aan de wetgeving inzake diversiteit.

Meer info hierover vindt u terug onder de rubriek "Raad van Bestuur" op pagina 54.

Ter Beke past dit principe ook consequent toe voor alle medewerkers.

# MVO Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

## Impact op het milieu\*



Waternverbruik  
**+2,6%**



Energieverbruik  
**Status Quo**

## Afval\*



Rechtstreeks voedselafval  
**-9,8%**



Afvalwater  
**+6,9%**



Niet-recycleerbaar afval  
**-14,3%**



Recycleerbaar afval  
**-7,3%**

## Productkwaliteit en veiligheid



**100%** Global Food Safety Initiative  
gecertificeerde fabrieken  
onaangekondigde audits

**77%** GFSI gecertificeerde leveranciers



**77%** leveranciers  
van vlees



**65%** leveranciers  
van verpakkingen



**81%** leveranciers  
van ingrediënten

## Voeding en gezondheid



Verzadigde vetten\*  
**-170 ton**



Palmolie\*  
**-51%**



Zoutgehalte\*  
**-10%** in Ready Meals  
**-15%** in Processed Meats



Eieren  
**97,3%**  
scharrel of vrije uitloop



Groenten  
**42%**  
in Ready Meals

\* tegenover gemiddelde 2011-2013

# 3

## CORPORATE GOVERNANCE

## Deugdelijk bestuur/ Corporate Governance

Deze Verklaring inzake deugdelijk bestuur is gebaseerd op artikel 96 §2 en §3, op artikel 119 W.Venn. en op de Corporate Governance Code 2009. Ze bevat de feitelijke informatie over het Corporate Governance beleid van Ter Beke in 2017, inclusief:

- ◆ een beschrijving van de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheersingssystemen,
- ◆ de vereiste wettelijke informatie,
- ◆ de samenstelling van de bestuursorganen,
- ◆ de werking van de bestuursorganen,
- ◆ hun comités,
- ◆ en het remuneratieverslag.

Ze bevat ook een aantal elementen van de niet-financiële informatie zoals bedoeld in artikel 96§4 W.Venn.

Als referentiecode hebben we de Belgische Corporate Governance Code 2009 genomen. Deze code is publiek beschikbaar op: [www.commissiecorporategovernance.be](http://www.commissiecorporategovernance.be).

Onze Corporate Governance Charter is gepubliceerd op [www.terbeke.com](http://www.terbeke.com). Daarin verduidelijken we onze positie ten aanzien van de bepalingen van de Corporate Governance Code 2009. En we beschrijven er ook de andere Corporate Governance praktijken in die we naast de Corporate Governance Code 2009 toepassen.

De wettelijke bepalingen rond Corporate Governance leven we na zoals beschreven in het Wetboek van vennootschappen en de bijzondere wetten in dit verband. Volgende bepalingen van de Corporate Governance Code 2009 pasten wij in 2017 niet integraal toe:

Bepaling 5.2./28: het auditcomité oordeelde dat het voor een goede werking in 2017 volstond drie keer samen te komen in plaats van vier keer.

Bepaling 5.3./1: sinds het einde van het mandaat van Lemon Com.V., vast vertegenwoordigd door Jules Noten, op 26 mei 2016, was niet langer een meerderheid van de leden van het remuneratie- en benoemingscomité onafhankelijk. Aan deze samenstellingsvereiste werd opnieuw voldaan na de Algemene Vergadering van 24 mei 2017.

## RAAD VAN BESTUUR

**1. ANN COOPMAN (\*1961)**

**OPLEIDING:** Directiesecretariaat en Marktenstudie/Distributie

**ERVARING:** Ze begon haar carrière als marketingassistente bij Volvo Cars Belgium. Nadien op zelfstandige basis in verschillende administratief- en projectondersteunende functies, o. a. bij Vlerick Business School. Al 20 jaar actief in de lokale politiek, vanaf 2009 burgemeester van Waarschoot.

**TER BEKE:** Ze sloot aan bij de raad van bestuur in 2014 voor 4 jaar, behoudens herbenoeming.

**2. DOMINIQUE COOPMAN (\*1967)**

**OPLEIDING:** Landbouwkundig en bedrijfskundig ingenieur

**ERVARING:** Ze wisselde in 2014 haar job als export manager in voor een master aan de Università delle Scienze Gastronomiche van Pollenzo. Momenteel werkt ze als freelance consultant met focus op food in de Italiaanse context onder het label 'Bramabrom'.

**TER BEKE:** Ze is bestuurder bij Ter Beke sinds 2008, herbenoemd tot 2018.

**3. GUIDO VANHERPE (\*1963)**

**OPLEIDING:** Toegepaste Economische Wetenschappen (TEW), met bijkomende opleidingen in in de Toegepaste Marketing (Aix-Marseille) en een MBA aan de Indiana University Bloomington (USA).

**ERVARING:** Zijn loopbaan is gekenmerkt door een jarenlange foodervaring. Vanaf 1995 staat hij aan het hoofd van de La Lorraine Bakery Group, waar hij anno 2012 de award 'Entrepreneur of the Year' won. Zetelt in verschillende raden van bestuur als board member, o.a. Resilux, Fevia en FGBB (Federation of Large Belgian Bakeries).

**TER BEKE:** Vervoegde de raad van bestuur in 2011, en neemt ontslag per 31 mei 2018. Hij is ook lid van het auditcomité.

**4. DIRK GOEMINNE (\*1955)**

**CEO**

**OPLEIDING:** Toegepaste Economische Wetenschappen (TEW) en Handelsingenieur aan de Universiteit van Antwerpen.

**ERVARING:** Hij heeft managementfuncties vervuld in productiebedrijven en detailhandelsbedrijven en was tot 2007 voorzitter van de Groepsdirectie van V&D en lid van de raad van bestuur van Maxeda (Vendex/KBB). Hij is tevens voorzitter van de Raad van Commissarissen bij Stern Groep N.V. en Beter Bed Holding NV, lid RvC bij Wielco BV en niet-uitvoerend bestuurder bij Van de Velde NV en JBC NV. Binnen Wereldhave Belgium NV neemt hij het voorzitterschap op binnen de raad van bestuur.

**TER BEKE:** Sedert 1 juni 2013 is hij CEO bij Ter Beke NV.

**5. ANN VEREECKE (\*1963)**

**OPLEIDING:** Burgerlijk Ingenieur en Doctor in Management (UGent).

**ERVARING:** Ze is professor in Operations en Supply Chain Management aan Vlerick Business School en Universiteit Gent en decaan van de faculteit aan Vlerick Business School. Ze was bestuurslid en voorzitter van EurOMA (European Operations Management Association), bestuurslid van POMS (Production and Operations Management Society in de VS).

**TER BEKE:** Ze sloot aan bij de raad van bestuur in 2014 als onafhankelijk bestuurder en zetelt ook in het remuneratie- en benoemingscomité. Haar mandaat eindigt in 2018 behoudens herbenoeming.

**6. EDDY VAN DER PLUYM (\*1957)**

**OPLEIDING:** Economische Wetenschappen, aangevuld met een MBA INSEAD.

**ERVARING:** Na een korte periode bij Deloitte, Haskins & Sells gestart bij familiebedrijf Pluma NV. Vanaf 1989 werd hij daar afgevaardigd bestuurder, dat in 2006 geïntegreerd werd binnen Ter Beke. Hij is actief in verschillende federaties, o.a. voorzitter van Fenavian en oud-voorzitter van Clitravi en Flanders' FOOD.

**TER BEKE:** Hij werd in 2006 benoemd tot uitvoerend voorzitter van TerBeke-Pluma. Op dit moment is hij uitvoerend bestuurder van Ter Beke NV tot 2020.

**7. LOUIS-H VERBEKE (\*1947)**

**OPLEIDING:** Doctor in de Rechten (UGent), een master van Vlerick Business School en een LLM (University of Virginia)

**ERVARING:** Was tot augustus 2005 senior partner bij het internationale advocatenkantoor Allen & Overy. Erevoorzitter van Vlerick Business School en van het Belgisch Instituut van Bestuurders. Hij is voorzitter en bestuurder van diverse beursgenoteerde en niet-genoteerde bedrijven en schrijft maandelijks een kroniek in De Tijd.

**TER BEKE:** Hij startte bij Ter Beke als bestuurder anno 1980, vanaf 2012 werd hij voorzitter. Zijn mandaat loopt af in 2018.

**8. DOMINIQUE EEMAN (\*1957)**

**OPLEIDING:** Toegepaste Economische Wetenschappen (Universiteit Antwerpen), Master Vlerick Business School, International Directors Programme (INSEAD).

**ERVARING:** Hij is General Manager van de beursgenoteerde holdingmaatschappij Solvac. Hij heeft een brede ervaring als CFO, lid van raden van bestuur en uitvoerende comités in verscheidene Belgische multinationals. Hij is een all-round financieel en strategisch expert en kent de voedingssector vanuit zijn ervaring als CFO bij Vandemoortele en zijn bestuurdersfunctie bij Leonidas. Hij is vertrouwd met de waarden van een familiebedrijf zoals Ter Beke. Hij is eveneens lid van de raad van bestuur bij Funds For Good, Sofindev IV en lid van de raad van toezicht bij Van de Put & Co.

**TER BEKE:** Hij is bestuurder bij Ter Beke sinds 2017. Hij is ook voorzitter van het auditcomité en lid van het remuneratie- en benoemingscomité.

**9. KURT COFFYN (\*1968)**

**OPLEIDING:** Industrieel Ingenieur automatisatie & vermogen elektronica

**ERVARING:** Kurt heeft 27 jaar ervaring opgebouwd in Operations & Supply Chain, vanop de productievloer als arbeidsanalist bij Vynckier (General Electric) Gent, over Europese posities bij Stanley Black&Dekker tot COO bij verschillende bedrijven zoals Ontex (persoonlijke hygiëne), Provimi (Diervoeding Nederland), Cargill. Sinds eind 2017 is hij COO bij het Zwitserse Unilabs in Genève (Klinische Labo's).

**TER BEKE:** Hij startte als onafhankelijk bestuurder van Ter in 2017 en is ook lid van het remuneratie comité.

# Samenstelling en werking van de bestuursorganen en comités

## RAAD VAN BESTUUR

### SAMENSTELLING

Onderstaande tabel bevat de evolutie in de samenstelling en de samenstelling van de raad van bestuur op 31 december 2017, de vergaderingen en de aanwezigheden in 2017.

Naam	Type *	Einde mandaat	Comités **	Vergaderingen 2017 (x = aanwezig)				
				21/2	13/6	31/8	20/10	4/12
Louis-H. Verbeke, Voorzitter (1)	NU	2018	RBC	x	x	x	x	x
Dominique Coopman	NU	2018		x	x	x	x	x
Ann Coopman	NU	2018	RBC	x	x	x		x
Eddy Van der Pluym	U	2020		x	x	x	x	x
Thierry Balot (2)***	O	2017	AC	x				
Ann Vereecke (3)	O	2018	RBC	x	x	x	x	x
Guido Vanherpe (4)	O	2019	AC	x	x			
Dirk Goeminne (5), Gedelegeerd Bestuurder	U	2018		x	x	x	x	x
Dominique Eeman(6)****	O	2021	AC/RBC		x	x	x	x
Kurt Coffyn****	O	2021	RBC				x	x

\*\*\* mandaat eindigde op 25 mei 2017

\*\*\*\* mandaat startte op 26 mei 2017

In de hoedanigheid van vaste vertegenwoordiger voor:

(1) BVBA Louis Verbeke, (2) NV Sparaxis, (3) BVBA Ann Vereecke, (4) BVBA Guido Vanherpe, (5) NV Figigo, (6) BVBA Deemanco

*	**
U = Uitvoerend	AC = Auditcomité
NU = Niet uitvoerend	RBC = Remuneratie- en Benoemingscomité
O = Onafhankelijk	

Eremandaten: Daniël Coopman† - Ere-Voorzitter, Prof. Dr. L. Kymperst† - Ere-Bestuurder

Voor zover nodig bevestigen wij dat, naar beste weten van de groep, wordt voldaan aan bepaling 4.5. van de Corporate Governance Code inzake het maximum aantal mandaten in beursgenoteerde bedrijven voor niet-uitvoerende bestuurders.

Het intern reglement van de raad van bestuur beschrijft de gedetailleerde werking van die raad. Het reglement maakt integraal deel uit van het Corporate Governance Charter van de groep.

De raad besliste onder andere over de halfjaarresultaten, de jaarresultaten, het budget en de strategie van de groep.

### DIVERSITEIT

Zoals aangegeven in artikel 1.2 van het Intern Reglement van de Raad van bestuur (Bijlage 1 bij het Corporate Governance Charter) wordt, in de samenstelling van de Raad van bestuur, rekening gehouden met de noodzakelijke complementariteit inzake bekwaamheden, ervaring, kennis en diversiteit, inclusief op basis van geslacht.

Het overzicht van de leden van de Raad van bestuur toont aan dat hieraan in 2017 wordt tegemoet gekomen.

Ter Beke voldoet ook aan artikel 518 bis W.Venn. inzake de diversiteit op basis van geslacht.

### EVALUATIE

De raad van bestuur evalueerde in 2015 haar eigen samenstelling en werking, alsook de samenstelling en de werking van haar comités, via een online bevraging die gebruikmaakt van de Toolkit van Guberna. Er werd ook een afzonderlijke evaluatie van de voorzitter van de raad opgezet onder leiding van een onafhankelijke bestuurder. De resultaten van de evaluatie werden in de raad besproken. Meteen werden ook acties opgezet om tegemoet te komen aan de punten waar verbetering mogelijk is. In 2017 vond geen formele evaluatie van de raad plaats.

### BENOEMINGEN / HERBENOEMINGEN IN 2017

De algemene vergadering van 25 mei 2017 benoemde Deemanco BVBA, vast vertegenwoordigd door Dominique Eeman als onafhankelijk bestuurder, voor een periode van vier jaar en Kurt Coffyn als onafhankelijk bestuurder voor een periode van vier jaar. Deze mandaten eindigen bij afloop van de algemene vergadering van 2021.

De raad van bestuur zal aan de algemene vergadering van 31 mei 2018 voorstellen akte te nemen van het ontslag van BVBA Guido Vanherpe, vast vertegenwoordigd door Guido Vanherpe, en van het verstrijken van het mandaat van BVBA Louis Verbeke, vast vertegenwoordigd door Louis-H. Verbeke.

De raad van bestuur, na advies van het remuneratie- en benoemingscomité, zal aan de algemene vergadering van 31 mei 2018 voorstellen te herbenoemen als bestuurder, voor een termijn van 4 jaar aflopend op de algemene vergadering van 2022, Ann Coopman, Dominique Coopman, BVBA Ann Vereecke (vast vertegenwoordigd door Ann Vereecke) en NV Fidigo (vast vertegenwoordigd door Dirk Goeminne).

De raad van bestuur zal ook aan de algemene vergadering van 31 mei 2018 voorstellen te benoemen als bestuurder, voor een termijn van 4 jaar aflopend op de algemene vergadering van 2022, BVBA Argalix, vast vertegenwoordigd door Francis Kint.

## COMITÉS BINNEN DE RAAD VAN BESTUUR

De raad van bestuur telde in 2017 twee actieve comités: het auditcomité en het remuneratie- en benoemingscomité. De comités zijn samengesteld volgens de wetgeving en de voorschriften van de Corporate Governance Code. De comités werken binnen een mandaat van de raad van bestuur. Een beschrijving van dat mandaat vindt u in de uitvoerige reglementen van het Corporate Governance Charter.

### AUDITCOMITÉ

Onderstaande tabel bevat de samenstelling van het auditcomité op 31 december 2017, de vergaderingen en de aanwezigheden in 2017.

Naam	Vergaderingen 2017 (x = aanwezig)		
	20/2	29/8	4/12
Thierry Balot*	x		
Guido Vanherpe			x
Dominique Eeman**		x	x
Louis-H. Verbeke***		x	x

\* Voorzitter – mandaat eindigde op 25 mei 2017

\*\* Voorzitter – mandaat startte op 26 mei 2017

\*\*\* mandaat startte op 13 juni 2017

Alle leden van het comité zijn niet-uitvoerende bestuurders en hebben een grondige kennis van financieel management, de meerderheid van de leden van het comité is onafhankelijk. Het comité beschikt over de nodige collectieve deskundigheid m.b.t. de activiteiten van de vennootschap. Regelmatig vergaderde het comité in aanwezigheid van de commissaris en steeds in aanwezigheid van de interne auditor.

Het auditcomité adviseerde de raad van bestuur onder andere over

- ◆ de jaarresultaten 2016
- ◆ de halfjaarresultaten 2017
- ◆ de interne controle
- ◆ het risk management van de groep
- ◆ de onafhankelijkheid van de commissaris

Het auditcomité controleert de interne auditfunctie die ze heeft ingesteld en evalueert geregeld haar eigen reglement en werking.

**REMUNERATIE- EN BENOEMINGSCOMITÉ**

Onderstaande tabel bevat de samenstelling van het remuneratie- en benoemingscomité op 31 december 2017, de vergaderingen en de aanwezigheden in 2017.

Naam	Vergaderingen 2017 (x = aanwezig)		
	20/2	13/6	4/12
Louis-H. Verbeke *	x	x	x
Ann Vereecke	x	x	x
Ann Coopman	x	x	x
Dominique Eeman**			x
Kurt Coffyn**			x

\* Voorzitter

\*\* Benoemd sinds 13 juni 2017

Alle leden zijn niet-uitvoerende bestuurders en hebben een grondige kennis van humanresourcesmanagement. De meerderheid van de leden van het comité is opnieuw onafhankelijk sinds 13 juni 2017. Het remuneratie- en benoemingscomité adviseert de raad van bestuur onder andere over

- ◆ de vergoedingen van de directieleden en de CEO
- ◆ de voorzitter en de bestuurdersbezoldigingen
- ◆ het algemene remuneratiebeleid voor de bestuurders en het uitvoerend management
- ◆ de principes van het systeem van variabele vergoeding
- ◆ de benoeming en herbenoeming van bestuurders
- ◆ de samenstelling van de comités binnen de raad van bestuur
- ◆ de leden en de voorzitter van het directiecomité
- ◆ de gedelegeerd bestuurder

Het comité bereidt het remuneratieverslag voor en licht het toe op de algemene vergadering. Het comité evalueert geregeld haar eigen reglement en werking.

**SECRETARIS**

De heer Dirk De Backer is secretaris van de raad van bestuur en van de comités die binnen de raad van bestuur zijn opgericht.

**DIRECTIECOMITÉ EN DAGELIJKS BESTUUR****SAMENSTELLING DIRECTIECOMITÉ**

- ◆ NV Fidigo, vast vertegenwoordigd door Dirk Goeminne, Group CEO/voorzitter directiecomité/gedelegeerd bestuurder
- ◆ Sagau Consulting BVBA, vast vertegenwoordigd door Christophe Bolsius, CEO divisie bereide maaltijden
- ◆ BVBA WiDeCo, vast vertegenwoordigd door Wim De Cock, operations directeur divisie vleeswaren
- ◆ Dirk De Backer, groep-directeur human resources/secretaris-generaal
- ◆ René Stevens, groep-CFO
- ◆ BVBA Tigris Consulting, vast vertegenwoordigd door Ingeborg Koenraadt, CCO divisie vleeswaren, met ingang vanaf 1 januari 2018.

**WERKING**

Het directiecomité vergaderde in 2017 om de twee weken en telkens als het om operationele redenen noodzakelijk was. Het directiecomité staat in voor de managementrapportering aan de raad van bestuur. De gedetailleerde werking van het directiecomité is beschreven in het intern reglement van het directiecomité. Dat maakt integraal deel uit van het Corporate Governance Charter van de groep.

**EVALUATIE**

De raad van bestuur evalueert – op voorstel van het remuneratie- en benoemingscomité – eenmaal per jaar het functioneren van de CEO (zonder de CEO) en eenmaal per jaar de andere leden van het directiecomité (samen met de CEO). Ook in 2017 vond deze evaluatie plaats. De raad hanteert hiervoor zowel kwantitatieve als kwalitatieve parameters. Er is geen direct verband tussen deze evaluatie en de jaarlijkse variabele remuneratie.

**FRANCIS KINT (°1962)**

De raad van bestuur van Ter Beke NV heeft Francis Kint benoemd als nieuwe CEO van de groep Ter Beke met ingang van 1 juni 2018. Hij volgt Dirk Goeminne op, die op 31 mei 2018 aftreedt als CEO.

Francis Kint is op dit moment CEO van Vion, een internationale vleesproducent met hoofdkantoor in Boxtel, Nederland. Vion levert wereldwijd vers varkens- en rundvlees, en afgeleide producten in retail, foodservice en de vleeswarenindustrie. Hij bouwde een internationale loopbaan uit bij onder andere Sara Lee, Chiquita, Fiskars en UNIVEG.

Francis Kint is burgerlijk ingenieur en is 56 jaar.

**1. DIRK DE BACKER (°1971)****Secretaris-Generaal/Directeur Human Resources**

**OPLEIDING:** Studeerde Rechten (KU Leuven, Rouen), behaalde een LL.M. aan de Universiteit van Houston en een MBA aan de Vlerick Business School en de Amsterdam Business School.

**ERVARING:** Hij was tot 2004 advocaat bij het advocatenkantoor Allen & Overy.

**TER BEKE:** Sinds 15 november 2004 is hij secretaris-generaal van de Ter Beke-groep, een functie die hij sinds 1 mei 2014 combineert met de functie van directeur Human Resources voor de groep. Dirk treedt ook op als secretaris van de raad van bestuur en werd ook aangesteld als compliance officer voor de groep. Hij maakt sinds 1 december 2014 deel uit van het directiecomité.

**2. DIRK GOEMINNE (°1955)****CEO**

**OPLEIDING:** Hij studeerde Toegepaste Economische Wetenschappen (TEW) en Handelsingenieur aan de Universiteit van Antwerpen.

**ERVARING:** Hij heeft managementfuncties vervuld in productiebedrijven en detailhandelsbedrijven. Hij was tot 2007 voorzitter van de Groepsdirectie van V&D en lid van de Raad van Bestuur van Maxeda (Vendex/KBB). Hij is tevens Voorzitter van de Raad van Commissarissen bij Stern Groep N.V. en Beter Bed Holding NV, lid RvC bij Wielco BV en niet-uitvoerend bestuurder bij Van de Velde NV en JBC NV. Binnen Wereldhave Belgium NV neemt hij het voorzitterschap op binnen de raad van bestuur.

**TER BEKE:** Sedert 1 juni 2013 is hij CEO bij Ter Beke NV.

**3. WIM DE COCK (°1961)****COO**

**OPLEIDING:** Hij is ingenieur in de Scheikunde en Landbouwindustrieën (UGent) en behaalde een MBA aan de Vlerick Business School.

**ERVARING:** Hij heeft steeds managementfuncties vervuld binnen de totale supply chain van productiebedrijven. Hij was tot 1999 Director Operations bij Campbell Foods Belgium (Devos-Lemmens, Godiva Europe). Hij is ook lid van de raad van bestuur van Fenavian.

**TER BEKE:** Hij is sinds 1 april 1999 lid van de groepsdirectie bij Ter Beke, als directeur operations.

**4. RENÉ STEVENS (°1958)****CFO**

**OPLEIDING:** Hij studeerde Toegepaste Economische Wetenschappen (TEW) aan de Universiteit Antwerpen, Beleidsinformatica (KU Leuven) en Fiscale Wetenschappen (EHSAL Brussel). Hij behaalde ook een Executive MBA (UAMS).

**ERVARING:** Hij oefende diverse financiële functies uit bij onder andere Sun International.

**TER BEKE:** Hij is sinds 2005 CFO van de groep Ter Beke.

**5. CHRISTOPHE BOLSUIS (°1969)****Commercieel Directeur Bereide maaltijdendivisie**

**OPLEIDING:** Hij studeerde af als licentiaat Toegepaste Economische Wetenschappen (TEW), specialisatie Internationaal Zakenwezen (Universiteit Antwerpen).

**ERVARING:** Hij heeft zijn hele carrière doorgebracht in de foodindustrie. Hij startte in verschillende sales en marketing-functies in binnen- en buitenland bij Dr Oetker, Sara Lee Meat Products en Campina. In 2009 nam hij managementfuncties op bij achtereenvolgens FrieslandCampina en Douwe Egberts. Hij was actief lid van uitvoerende comités in verschillende sectorverenigingen: VLAM, BABM, BMA, de vereniging van koffiebranders.

**TER BEKE:** Hij vervoegde de commerciële directie van Ter Beke in december 2014 en neemt vanaf november 2015 de positie van Commercieel directeur Bereide maaltijden op. Begin december 2017 werd hij CEO voor de divisie Bereide Gerechten van de groep Ter Beke.

**6. INGEBORG KOENRAADT (°1971)****Commercieel Directeur Vleeswaren**

**OPLEIDING:** Ze studeerde Kunstgeschiedenis en Oudheidkunde, specialisatie Archeologie (UG), Aggregaat in Kunstgeschiedenis en Oudheidkunde (UG), Master Bedrijfsconomie (Vlecko Brussel) en behaalde een MBA Marketing aan de Vlerick School of Management.

**ERVARING:** Ze kijkt terug op een lange ervaring in de foodindustry. Zo was ze onder andere Brand Manager bij General Biscuits (Danone) en Marketing Manager Benelux bij Friesland Campina.

**TER BEKE:** Ze begon bij Ter Beke als Marketing Manager Ready Meals in 2005. In 2013 stapte ze over naar Strategy & Business Development voor de Ter Beke groep. Sinds oktober 2017 neemt ze de functie van Commercieel Directeur Vleeswaren op.



# Belangenconflicten

## RAAD VAN BESTUUR

In 2017 werden geen belangenconflicten (in de zin van artikel 523 of artikel 524 W. Venn.) gemeld in de raad van bestuur. Er werden evenmin transacties met verbonden partijen gemeld zoals bedoeld in bijlage 2 bij het Corporate Governance Charter van de groep.

## DIRECTIECOMITÉ

In 2017 dienden zich in het directiecomité geen belangenconflicten aan (in de zin van artikel 524ter W. Venn.). Er werden ook geen transacties met verbonden partijen gemeld in de zin van bijlage 2 bij het Corporate Governance Charter van de groep.

In 2018 werd door NV Fidigo een belangenconflict gemeld in de zin van artikel 523 W. Venn., met betrekking tot de toekenning van de longterm incentive aan de CEO. De notulen van de vergadering van de raad van bestuur luiden als volgt:

---

**Ter Beke NV**  
**Notulen van de Raad van Bestuur gehouden op 22 februari 2018 op de maatschappelijke zetel met toepassing van artikel 523 W.Venn.**

De vergadering wordt geopend onder het voorzitterschap van de heer Louis-H. Verbeke, vast vertegenwoordiger van BVBA Louis Verbeke.

Aanwezig:  
 BVBA Louis Verbeke, vertegenwoordigd door Louis-H. Verbeke, voorzitter  
 Eddy Van Der Pluym  
 Ann Coopman  
 Dominique Coopman  
 NV Fidigo, vertegenwoordigd door Dirk Goeminne  
 BVBA Deemanco, vertegenwoordigd door Dominique Eeman  
 BVBA Ann Vereecke, vertegenwoordigd door Ann Vereecke  
 BVBA Guido Vanherpe, vertegenwoordigd door Guido Vanherpe

Verontschuldigd:  
 Kurt Coffyn

Secretaris:  
 Dirk De Backer

De Voorzitter stelt vast dat de meerderheid van de bestuurders op de vergadering aanwezig zijn. De vergadering kan bijgevolg geldig beraadslagen over de hiernavolgende agenda.

## AGENDA

Beslissing in verband met de toekenning van de Long Term Incentive aan de CEO bij het einde van zijn mandaat.

## BERAADSLAGING EN BESLUIT

### 1. Voorafgaandelijke mededeling betreffende belangenconflicten overeenkomstig artikel 523 W.Venn.

#### Verklaring

De vergadering neemt akte van de melding van NV Fidigo, vertegenwoordigd door de heer Dirk Goeminne (de “Meldende Partij”) dat hij een belang van vermogensrechtelijke aard heeft dat strijdig is met betrekking tot het enige agendapunt aangezien hij de begunstigde is van de Long Term Incentive.

Conform de wettelijke bepalingen terzake zullen in de notulen van de Raad van bestuur met betrekking tot voormeld agendapunt de volgende verduidelijkingen opgenomen dienen te worden:

- ◆ de aard van de beslissing;
- ◆ de rechtvaardigingsgrond en vermogensrechtelijke gevolgen van de beslissing.

#### Aard van de beslissing

De beslissing betreft de toekenning van de Long Term Incentive aan de CEO voor een bedrag van 2.843.000 EUR.

#### Rechtvaardigingsgrond van de beslissing

Er werd met de CEO in 2013 een overeenkomst gesloten waarin een Long Term Incentive werd overeengekomen, i.e. een financiële vergoeding bij het einde van de overeenkomst in functie onder andere van de realisatie van een uitzonderlijke equity value groei.

Het komt de Raad van bestuur toe de beslissing tot toekenning van de long term incentive te nemen, op advies van het remuneratiecomité.

#### Vermogensrechtelijke gevolgen van de beslissing

De vermogensrechtelijke gevolgen voor de vennootschap komen hierop neer dat de vergoeding van 2.843.000 EUR die aan de CEO wordt betaald een kost uitmaakt voor de vennootschap.

#### Bekendmaking strijdig belang

De inhoud van onderhavige notulen zal integraal in het statutair jaarverslag en bij uittreksel in het geconsolideerd jaarverslag worden opgenomen overeenkomstig artikel 95 en 523 Wetboek van Vennootschappen.

#### Deelname beraadslaging en besluitvorming

Krachtens artikel 523 §1 Wetboek van Vennootschappen dient een bestuurder van een vennootschap die een publiek beroep op het spaarwezen doet of

heeft gedaan, die dergelijk belangenconflict heeft, zich te onthouden van deelname in de beraadslaging en de besluitvorming van de Raad van bestuur over deze beslissing.

De Voorzitter deelt mee dat, gelet op het belangenconflict in hoofde van NV Fidigo, deze bestuurder niet deelneemt aan de bespreking en beslissing met betrekking tot dit agendapunt

## 2. Beraadslaging en beslissingen

Na advies van het remuneratiecomité en na beraadslaging heeft de Raad van bestuur met eenparigheid van stemmen de volgende beslissingen genomen:

De Raad kent aan de CEO een finale long term incentive toe voor een bedrag van 2.843.000 EUR. De uitbetaling zal verlopen overeenkomstig de overeenkomst die werd gesloten met de CEO in 2013.

Aangezien de agenda is afgehandeld, wordt de vergadering gesloten.

# Externe controle

De Algemene Vergadering van 26 mei 2016 benoemde Deloitte Bedrijfsrevisoren BV o.v.v.e. CVBA, vertegenwoordigd door mevrouw Charlotte Vanrobaeys, tot commissaris van NV Ter Beke. De benoeming geldt voor drie jaar.

We overleggen regelmatig met de commissaris. Voor de halfjaarlijkse en jaarlijkse rapportering nodigen we haar uit op de vergadering van het Auditcomité. De commissaris wordt ook uitgenodigd voor de bespreking van het interne auditplan en de interne controles.

De commissaris onderhoudt met Ter Beke geen relaties die haar oordeel zouden kunnen beïnvloeden. Haar onafhankelijkheid ten aanzien van de groep heeft zij trouwens bevestigd.

We betaalden in 2017 262 duizend EUR voor auditdiensten aan Deloitte Bedrijfsrevisoren BV o.v.v.e. CVBA en aan de personen met wie Deloitte Bedrijfsrevisoren BV o.v.v.e. CVBA verbonden is. Voor niet-auditdiensten betaalden we in 2017 289 duizend EUR.

# Dealing Code voor transacties in effecten van Ter Beke

De Dealing Code van Ter Beke reglementeert de transacties in effecten van Ter Beke (bijlage 3 van het Corporate Governance Charter van de groep).

- ◆ De Dealing Code bepaalt dat koersgevoelige informatie onmiddellijk moet worden gecommuniceerd.
- ◆ Bestuurders, directieleden en insiders moeten aandelentransacties voorleggen aan de *compliance officer*. Bij negatief advies moet de betrokkene de transactie annuleren of voorleggen aan de raad van bestuur.
- ◆ De Dealing Code bevat richtlijnen om het vertrouwelijke karakter van bevoorrechte informatie te bewaren. De Dealing Code voorziet sperperiodes. De bestuurders en andere relevante personen van Ter Beke mogen dan geen transacties in effecten van Ter Beke uitvoeren.
- ◆ Nieuwe leden van de raad van bestuur, het directiecomité en andere personen die regelmatig toegang hebben tot bevoorrechte informatie, lichten we altijd in over de Dealing Code.
- ◆ De vennootschap houdt tevens een lijst bij van de personen die toegang hebben tot bevoorrechte informatie.

# Remuneratieverslag

## IN 2017 GEHANTEERDE PROCEDURE OM HET REMUNERATIEBELEID TE ONTWIKKELEN EN DE REMUNERATIE EN HET TOEGEPASTE REMUNERATIEBELEID TE BEPALEN

### REMUNERATIEPROCEDURE

Het remuneratiebeleid voor de leden van de raad van bestuur, de CEO en de leden van het directiecomité wordt voorbereid door het remuneratie- en benoemingscomité en werd goedgekeurd door de raad van bestuur.

De remuneratie voor de leden van de raad van bestuur, de CEO en de leden van het directiecomité maakt integraal deel uit van het Corporate Governance Charter en werd als bijlage gevoegd bij het intern reglement van het remuneratie- en benoemingscomité. Het remuneratie- en benoemingscomité ziet toe op de toepassing van dit beleid en adviseert de raad van bestuur daarin.

Het remuneratieniveau voor de leden van de raad van bestuur in het boekjaar 2017 werd door de algemene vergadering van 25 mei 2017 goedgekeurd.

Het remuneratieniveau voor de CEO en de leden van het directiecomité in het boekjaar 2017 werd bevestigd door de raad van bestuur op advies van het remuneratie- en benoemingscomité.

### REMUNERATIEBELEID

De leden van de raad van bestuur en comités hadden in 2017 recht op volgende jaarlijkse vaste vergoedingen (in EUR):

Voorzitter van de raad van bestuur	67.000 (18.000+49.000)
Lid van de raad van bestuur	18.000
Voorzitter van het auditcomité	9.000 (5.000+4.000)
Lid van het auditcomité	5.000
Voorzitter van het remuneratie- en benoemingscomité	6.000 (4.000+2.000)
Lid van het remuneratie- en benoemingscomité	4.000

Bestuurders zijn voor de loutere uitoefening van hun bestuursmandaat niet gerechtigd op enige variabele, prestatiegebonden of aandelenrelateteerde vergoeding, noch op enige andere vergoeding.

De vergoeding van de CEO bestaat uit een basisvergoeding en een jaarlijkse variabele vergoeding. De vergoeding van de leden van het uitvoerend management die in dienst zijn van de groep bestaat uit een basisvergoeding, een jaarlijkse variabele vergoeding, een bedrijfswagen, tankkaart en andere vergoedingscomponenten, zoals pensioenen en verzekeringen, dit alles in lijn met de geldende richtlijnen van de vennootschap.

Aan de CEO en de leden van het uitvoerend management wordt een jaarlijkse

variabele vergoeding toegekend in functie van het behalen van jaarlijks vastgestelde doelstellingen die betrekking hebben op het boekjaar waarover de variabele vergoeding verschuldigd is.

Deze doelstellingen zijn gebaseerd op objectieve parameters en hangen nauw samen met de resultaten van de groep en de rol die de CEO en de leden van het uitvoerend management spelen in het behalen van die resultaten. De voornaamste parameters die worden gehanteerd zijn volume, omzet, REBIT, EAT en ROCE (voor de definitie van deze parameters verwijzen wij naar het financiële deel van het jaarverslag). Welke van deze parameters wordt aangewend in een gegeven jaar en welke de te behalen doelstellingen zijn, wordt jaarlijks geëvalueerd door het remuneratie- en benoemingscomité en ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van bestuur. Voor 2017 betrof het: volume, REBIT en ROCE. 20% van de variabele vergoeding voor de leden van het uitvoerend management, exclusief de CEO, wordt toegekend op basis van het behalen van individuele objectieven.

De variabele vergoeding betreft een vierde of minder van de jaarlijkse remuneratie.

Van zodra in een gegeven jaar minder dan de minimum te behalen doelstelling wordt bereikt, vervalt het recht voor dat jaar op de aan die doelstelling verbonden variabele vergoeding. Anderzijds kan, bij het overschrijden van de te behalen doelstelling, maximaal tot 150% van de daaraan gekoppelde variabele vergoeding worden toegekend.

Naast het systeem van variabele vergoeding behoudt de raad van bestuur de bevoegdheid, op voorstel van het remuneratie- en benoemingscomité, om aan de CEO en/of aan de leden van het uitvoerend management of een aantal onder hen een (bijkomende) bonus toe te kennen voor specifieke prestaties of verdienste, zonder dat hiermee echter het totaalbudget voor de variabele verloning voor de CEO en de leden van het uitvoerend management mag worden overschreden.

Er zijn geen specifieke overeenkomsten of systemen die de vennootschap het recht geven de uitbetaalde variabele vergoeding terug te vorderen indien deze werd toegekend op basis van gegevens die naderhand onjuist blijken te zijn. De vennootschap zal zich hiervoor desgevallend beroepen op de mogelijkheden geboden in het gemeen recht.

Aan de CEO wordt een cashvergoeding toegekend bij het einde van zijn overeenkomst. Deze is gebaseerd op een percentage op de uitzonderlijke groei van de equity value van Ter Beke tussen 2012 en 2017. Voor de berekening van de equity value evenals voor de bepaling van het uitzonderlijk karakter werden de nodige afspraken gemaakt. De belangrijkste parameters voor het bepalen van de equity value zijn een REBITDA multiple en de netto financiële

schuld. In de periode 2013-2016 werd de provisie telkens bepaald in lijn met deze afspraken. In de resultaten van 2017 werd een bedrag van 2.843 duizend EUR opgenomen als te betalen. Mits goedkeuring van de resultaten 2017 door de Algemene vergadering van 31 mei 2018, zal dit bedrag aan de CEO worden uitbetaald.

Het remuneratiebeleid van de groep voor de raad van bestuur en het uitvoerend management zal in beginsel noch in 2018, noch in de twee daaropvolgende boekjaren ingrijpend worden gewijzigd. Er zal voor de nieuwe CEO van de groep, en voor de CEO van de divisie bereide rechten, een long term incentive worden opgezet waarbij zij bij het einde van een periode van respectievelijk 5 en 3 jaar, recht zullen hebben op een bijkomende vergoeding in functie van respectievelijk de equity value van de groep en de resultaten van de divisie bereide rechten op het einde van deze periode.

## BESTUURDERSVERGOEDING EN ANDERE REMUNERATIE VAN NIET-UITVOERENDE BESTUURDERS EN UITVOERENDE MANAGERS IN HUN HOEDANIGHEID VAN LID VAN DE RAAD VAN BESTUUR (IN EUR)

De vergoedingen van de leden van de raad van bestuur (zowel van de uitvoerende, de niet-uitvoerende als de onafhankelijke bestuurders – overzicht zie hieronder) voor de uitoefening van hun bestuursmandaat in 2017 kunnen als volgt worden samengevat:

	Mandaat bestuurder	Mandaat Remuneratie comité	Mandaat Audit comité	Totaal
BVBA Ann Vereecke	18.000,00	4.000,00		22.000,00
BVBA Guido Vanherpe	18.000,00		5.000,00	23.000,00
Sparaxis SA (Thierry Balot)	7.500,00		3.750,00	11.250,00
BVBA Louis Verbeke	67.000,00	6.000,00	2.916,67	75.916,67
Dominique Coopman	18.000,00			18.000,00
Ann Coopman	18.000,00	4.000,00		22.000,00
Eddy Van der Pluym	18.000,00			18.000,00
NV Fidigo (Dirk Goeminne)	18.000,00			18.000,00
Deemanco BVBA (Dominique Eeman)	10.500,00	2.333,33	5.250,00	18.083,33
Kurt Coffyn	10.500,00	2.333,33		12.833,33
<b>Totaal mandaten</b>				<b>239 083.33</b>



## REMUNERATIE VAN DE CEO EN DE ANDERE LEDEN VAN HET UITVOEREND MANAGEMENT (IN EUR)

De individuele remuneratie van de gedelegeerd bestuurder/voorzitter van het directiecomité (NV Fidigo, vast vertegenwoordigd door Dirk Goeminne) en de gezamenlijke remuneratie van de andere leden van het directiecomité en de uitvoerende bestuurders (René Stevens, Wim De Cock, Bas Hauwert,

Christophe Bolsius, Eddy Van der Pluym en Dirk De Backer) bedroegen voor 2017 (totale kost voor de groep, exclusief vergoeding voor bestuurdersmandaat Ter Beke NV, inclusief beëindigingsvergoeding voor Bas Hauwert):

	CEO	Andere leden van het uitvoerend management
Basisvergoeding	482.004	1.774.526,32
Variabele vergoeding (cash-jaarlijks)	98.433,70	104.634,68
Pensioenen*	NA**	25.938,72
Andere verzekeringen (hospitalisatieverzekering)	NA**	652,80
Andere voordelen (wagen)	NA**	35.846,21

\* De pensioenregeling betreft vaste bijdragecontracten

\*\*NA = Niet van toepassing

Aan de CEO wordt, in het kader van de overeengekomen long term incentive, per 31 mei 2018, na goedkeuring door de algemene vergadering, een bijkomende cashvergoeding betaald van 2.843 duizend EUR.

## AANDELENGERELATEERDE VERGOEDINGEN

De leden van de raad van bestuur, noch van het directiecomité beschikken over aandelenopties, noch over *warrants*, noch over enige andere rechten om aandelen te verwerven.

In 2017 werden aan geen van de leden van de raad van bestuur, noch aan de leden van het directiecomité van de groep aandelen, aandelenopties of alle andere rechten om aandelen te verwerven, toegekend door de vennootschap.

## CONTRACTUELE BEPALINGEN BETREFFENDE AANWERVING- OF VERTREKVERGOEDINGEN

Er werden geen aanwervingsregelingen overeengekomen met de leden van het directiecomité, noch met de uitvoerende bestuurders, die recht zouden geven op een vergoeding bij vertrek van meer dan 12 maanden vergoeding, of die anderszins in strijd zouden zijn met de wettelijke bepalingen, de bepalingen van de Corporate Governance Code 2009 of de gebruiken in de markt.

Consulting BVBA (Christophe Bolsius) bedraagt maximaal 12 maanden, de opzeggingstermijn van Dirk De Backer en René Stevens wordt in beginsel berekend overeenkomstig de op hun arbeidsovereenkomst toepasselijke wettelijke bepalingen.

Per 6 oktober 2017 werd een einde gesteld aan de samenwerking met Halahdrôthu B.V. (Bas Hauwert) middels een overeengekomen opzegvergoeding van 3 maanden.

De opzeggingstermijn voor NV Fidigo, Eddy Van der Pluym, BVBA WiDeCo (Wim De Cock), BVBA Tigris Consulting (Ingeborg Koenraadt) en Sagau

# Belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheersingssystemen

Wij hechten veel belang aan een performante interne controle en risicobeheersing en integreren dit zoveel mogelijk in onze structuur en in onze bedrijfsvoering. Daartoe hebben wij tal van interne controles geïnstalleerd in lijn met het geïntegreerde COSO II of Enterprise Risk Management Framework\*. De belangrijkste elementen hierin kunnen als volgt worden samengevat:

De raad van bestuur bepaalt of bevestigt jaarlijks op voorstel van het directiecomité de missie, de waarden en de strategie van de groep en daarmee meteen ook het risicoprofiel van onze groep. Wij promoten actief en bij herhaling onze waarden bij al onze werknemers. Dit gebeurt minstens bij elke semestriële informatievergadering die wij organiseren. De waarde integriteit is de belangrijkste in het kader van het risicobeheer. Wij communiceren tegelijkertijd aan al onze medewerkers de krachtlijnen van de strategie en de doelstellingen voor de groep en de divisies.

De governance structuur van onze groep, in detail beschreven in onze statuten, in ons Corporate Governance Charter en in deze verklaring inzake deugdelijk bestuur, bepaalt duidelijk de onderscheiden taken en verantwoordelijkheden van elk van onze bestuursorganen, meer bepaald de raad van bestuur, het auditcomité, het remuneratie- en benoemingscomité, het directiecomité en de gedelegeerd bestuurder/CEO. Deze taken en verantwoordelijkheden sluiten aan bij de wettelijke bepalingen en de bepalingen van de Corporate Governance Code 2009 in dit verband. Voor elk van voormelde organen werd een coherent reglement opgesteld dat regelmatig wordt geëvalueerd en indien nodig aangepast zodat bevoegdheden en verantwoordelijkheden ten allen tijden duidelijk zijn gedefinieerd en opvolgbaar zijn.

Wij organiseren en volgen onze human resources op via een functiehuis waarin alle medewerkers van de groep zijn ingeschaald en waarbij voor elk van de functies gedetailleerde functiebeschrijvingen werden opgesteld die niet alleen de studie- en bekwaamheidsvereisten voor de functie beschrijven maar ook de taken, de verantwoordelijkheden en de rapporteringslijnen voor de functie. Deze functieomschrijvingen worden aangepast naarmate de inhoud van bepaalde functies door interne of externe omstandigheden wijzigt.

Wij evalueren al onze niet-productiemedewerkers jaarlijks aan de hand van een uitgewerkte evaluatietool. Daarin wordt waardenconform gedrag specifiek beoordeeld.

Wij hebben eveneens duidelijke beleidslijnen vastgelegd op het gebied van vorming en vergoeding van onze medewerkers.

Wij passen rigoureuze de wettelijke bepalingen op het gebied van belangenconflicten toe (zie hoger) en hebben een reglement ingevoerd met betrekking tot transacties met verwante partijen die geen wettelijk belangenconflict uitmaken (bijlage 2 bij het Corporate Governance Charter).

Wij creëerden een interne auditfunctie die periodiek risico-audits en audits van de interne controles uitvoert in alle afdelingen van de groep en hierover rapporteert aan het auditcomité. Op basis van de bevindingen van de interne auditor en in overleg met het auditcomité worden de noodzakelijke bijsturingen doorgevoerd aan de interne controleomgeving.

Wij hebben een auditcomité dat in beginsel twee vergaderingen per jaar wijdt aan de bespreking van de risico's waarmee wij worden geconfronteerd (zie hoger), de interne controles en risicobeheersing. Dit gebeurt op basis van een formele en gedetailleerde risicobeoordeling die wordt opgemaakt door het uitvoerend management en waarin wordt gerapporteerd over de wijze waarop met de geïdentificeerde risico's wordt omgegaan. Het auditcomité rapporteert over haar werkzaamheden ter gelegenheid van de eerstvolgende vergadering van de raad van bestuur.

Wij hanteren een dealing code ter voorkoming van marktmisbruik (bijlage 3 bij het Corporate Governance Charter) en hebben een compliance officer aangesteld die toeziet op de correcte naleving van de regels inzake marktmisbruik (zie hoger).

Voor onze belangrijkste risico's sluiten wij adequate verzekeringsovereenkomsten.

Wij hanteren een hedging-politiek om wisselkoersrisico's te beheersen.

Een aantal andere praktijken van risicobeheersing die wij toepassen werden vermeld bij de beschrijving van de voornaamste risico's.

Specifiek met betrekking tot het proces van financiële verslaggeving werden volgende controle- en risicobeheersingssystemen opgezet:

De interne reglementen van de raad van bestuur, het auditcomité en het directiecomité beschrijven duidelijk de verantwoordelijkheden in het kader van het voorbereiden en het goedkeuren van de financiële staten van onze groep.

De financiële resultaten van de groep en de divisies worden maandelijks door de financiële afdeling gerapporteerd aan en besproken binnen het directiecomité en ter beschikking gesteld van de leden van de raad van bestuur.

Per kwartaal rapporteert het directiecomité de resultaten van de groep en de divisies aan de raad van bestuur. De resultaten van het eerste semester en de jaarresultaten worden vooraf gerapporteerd door het directiecomité aan het auditcomité en in dit comité, in het bijzijn van de interne en externe auditor besproken. Daarna worden deze resultaten voor goedkeuring gerapporteerd aan de raad van bestuur en gepubliceerd in de door de wet vereiste vorm.

Wij publiceren intern en extern een tijdschema dat een overzicht geeft van de periodieke rapporteringverplichtingen die wij hebben t.a.v. de financiële markt.

Wij hebben duidelijke tijdschema's ingevoerd m.b.t. de financiële rapportering op alle niveaus in de onderneming zodat wij tijdig en correct aan alle wettelijke verplichtingen in dit verband kunnen voldoen.

Er bestaat ook een duidelijke politiek in verband met beveiliging van en toegang tot financiële gegevens, en een systeem voor back-up en bewaring van deze gegevens.

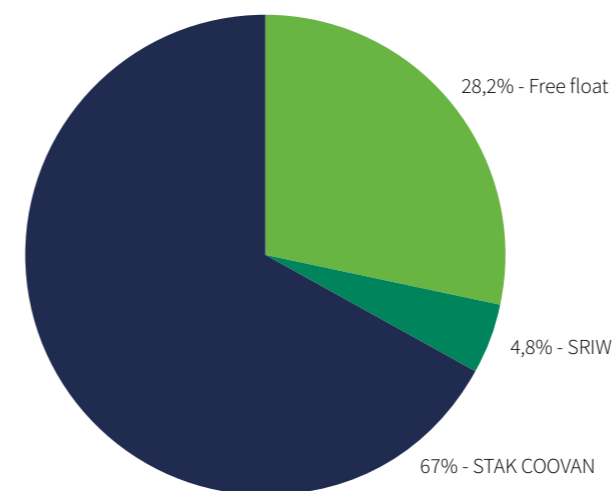
De financiële afdeling hanteert een uitvoerig handboek waarin toepasselijke boekhoudprincipes en -procedures voor de betrokkenen zijn beschreven.

De meest risicovolle interne controles uit het COSO II kader op het gebied van financiële aangelegenheden zijn in plaats.

Deze controles en systemen dienen mee te waarborgen dat de gepubliceerde financiële resultaten een getrouw beeld geven van de financiële positie van de groep.

## Andere wettelijke informatie

### AANDEELHOUDERSSTRUCTUUR PER 31 DECEMBER 2017



Op 31 december 2017 bezat Ter Beke NV geen eigen aandelen (op 31 december 2016 had Ter Beke NV evenmin eigen aandelen in bezit).

### TRANSPARANTIE

Wij ontvingen in 2017 een transparantieverklaring STAK Coovan over hun deelneming in het kapitaal van Ter Beke NV. Deze verklaring werd op de website van de vennootschap opgenomen en de inhoud ervan werd bekendgemaakt overeenkomstig de toepasselijke regels en is hierboven weergegeven.

### VERMELDINGEN IN HET KADER VAN ARTIKEL 34 VAN HET KONINKLIJK BESLUIT VAN 14 NOVEMBER 2007

Er zijn geen houders van effecten met bijzondere zeggenschapsrechten.

De stemrechten van de eigen aandelen van de groep worden geschorst conform de geldende wettelijke bepalingen.

De buitengewone algemene vergadering kan de statuten van de vennootschap wijzigen. Daarvoor is een meerderheid van drie vierden van de aanwezige stemmen nodig. De aanwezigen moeten daarbij minstens de helft van het maatschappelijk kapitaal vertegenwoordigen, zoals voorzien in artikel 558 W.Venn. Voor een wijziging van het doel van de vennootschap is een meerderheid van vier vijfden van de aanwezige stemmen (artikel 559 W.Venn.) nodig.

De procedure voor de benoeming/herbenoeming van bestuurders (zie bovenstaande herbenoemingen) staat beschreven in artikel 4 van het reglement van het remuneratie- en benoemingscomité (bijlage bij het Corporate Governance Charter van de groep).

De buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders van 26 mei 2017 machtigde de raad van bestuur van Ter Beke NV om, binnen het toegestaan kapitaal, het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap te verhogen. Dat moet gebeuren onder de voorwaarden van artikel 607 van het Wetboek van Vennootschappen. Deze machtiging geldt voor een periode van drie jaar.

De buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders van 26 mei 2017 heeft de raad van bestuur gemachtigd om, in overeenstemming met artikel 620 van het Wetboek van Vennootschappen, aandelen van de vennootschap aan te kopen voor rekening van de vennootschap. Een dergelijke aankoop van aandelen is enkel toegestaan als noodzakelijk middel om een dreigend ernstig nadeel aan de vennootschap te voorkomen. Deze machtiging geldt voor drie jaar.

Naar beste weten van de groep zijn er geen andere te vermelden elementen die een gevolg kunnen hebben in geval van een openbare overnameaanbieding.

## BELANGRIJKSTE ONDERNEMINGSRISICO'S

Ter Beke neemt in haar interne werking grote voorzorgen om eventuele risico's te beperken. Als voedingsproducent zijn we echter ook afhankelijk van risico's die buiten onze invloed liggen. Toch handelen we ook daar proactief om enige impact zo miniem mogelijk te maken.

### DE BELANGRIJKSTE RISICO'S VOOR ONZE BEDRIJFSVOERING

### WAT ER KAN GEBEUREN ALS WE NIET DE JUISTE BESLISSINGEN NEMEN

### HOE WE DE RISICO'S BEPERKEN, IN HET ALGEMEEN EN IN 2017

#### OPERATIONELE RISICO'S

##### Voedselveiligheid en productaansprakelijkheid

Duizenden mensen eten elke dag onze vleeswaren en bereide gerechten. Wij moeten ervoor zorgen dat deze producten vers en veilig zijn. De eindconsument heeft ook recht op duidelijke informatie over de productsamenstelling en de voedingswaarde.

De veiligheid en het vertrouwen van de consumenten zijn voor ons van levensbelang. Al wat dit vertrouwen kan schaden - hetzij rond onze eigen producten, hetzij in de sector - zal een negatieve impact hebben op onze verkoop, onze vooruitzichten en onze reputatie.

Onze eisen voor productveiligheid en kwaliteit zijn constant zeer hoog. Al onze grondstoffen zijn traceerbaar. Onze verpakkingen vermelden duidelijk de productsamenstelling en voedingswaarde per 100 gram en per portie. We gaan voor de veiligheid van onze verpakkingen verder dan de wetgever oplegt. Een verzekering dekt onze productaansprakelijkheid af.

##### Concurrentiële omgeving

De vleeswarenmarkt is zeer matuur en wordt gedomineerd door de huismerken van grote discount- en retailklanten. De markt van de bereide gerechten is groeiend, maar ook daar is de concurrentie heel fel.

De concurrentie laat klanten toe de druk op onze marges te verhogen. Dit kan een impact hebben op onze winst.

Wij onderscheiden ons van de concurrenten op het vlak van concepten en producten. We werken continu aan meer efficiëntie en kostencontrole.

##### Technologische ontwikkelingen

Product- en productietechnologie evolueren snel.

Niet tijdig identificeren en opvolgen van de laatste nieuwe productietechnologieën kan een negatieve impact hebben op efficiëntie en kostencontrole. Concurrenten kunnen over andere productietechnologieën beschikken die op een gegeven moment de voorkeur van de consument wegdragen.

We investeren jaarlijks aanzienlijke bedragen in materiële vaste activa om onze technologie op peil te houden én te verbeteren. We onderhouden goede relaties met onze leveranciers om op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen. We peilen naar de voorkeuren van de consumenten. We werken samen met onderzoeksinstituten als Flanders' FOOD.

##### Elektronica en informatiesystemen

Voor een performante bedrijfsvoering zijn wij steeds meer afhankelijk van informatiesystemen en geïntegreerde controlesystemen die worden aangestuurd door een complex geheel van softwaretoepassingen.

Indien deze systemen niet goed werken of zelfs zouden uitvallen, zou dat een negatieve impact hebben op het productievolume en op onze reputatie.

Alle systemen worden op gepaste wijze onderhouden. Alle systemen krijgen een upgrade wanneer nodig. Van alle informatie worden er regelmatig back-ups gemaakt. Een nieuw ERP-systeem wordt ingevoerd om onze bedrijfsprocessen te structureren en te vereenvoudigen.

##### War for Talent

Een organisatie is maar zo sterk als haar medewerkers. De kennis en expertise zit bij een groep van medewerkers die meebouwen aan het bedrijf en zijn merken.

Indien te veel goede medewerkers door de concurrentie worden weggeplukt en er te weinig instroom is van jongeren, lopen wij het risico dat we ons groeiscenario niet ten volle kunnen waarmaken.

In 2015 startten we met een Young Potential-programma: jonge afgestudeerden krijgen hier een aantrekkelijk opleidingsprogramma. Ze kunnen 2 jaar lang kennismaken met vier verschillende functies binnen het bedrijf.

DE BELANGRIJKSTE RISICO'S VOOR ONZE BEDRIJFSVOERING	WAT ER KAN GEBEUREN ALS WE NIET DE JUISTE BESLISSINGEN NEMEN	HOE WE DE RISICO'S BEPERKEN, IN HET ALGEMEEN EN IN 2017
<b>MARKTRISICO'S</b>		
<p><b>Prijsfluctuaties voor grondstoffen en verpakkingen</b></p> <p>Wij werken met natuurlijke grondstoffen. Schommelingen in de kwaliteit en de prijs van onze grondstoffen en verpakkingsmaterialen zijn altijd mogelijk.</p>	<p>Prijsstijgingen voor grondstoffen en verpakkingen zouden de marges negatief beïnvloeden.</p>	<p>Wij sluiten langetermijncontracten af. We werken met volumejaarafspraken.</p>
<p><b>Relaties met leveranciers</b></p> <p>We werken voor een aantal grondstoffen noodgedwongen met een beperkt aantal leveranciers.</p>	<p>Indien een of meerdere leveranciers zijn contractuele verplichtingen niet meer kan nakomen en wij niet tijdig alternatieve leveringen kunnen verzekeren, zou dit een negatieve impact kunnen hebben op onze bedrijfsvoering.</p>	<p>Wij sluiten langetermijncontracten af. We werken met volumejaarafspraken. We bieden onze leveranciers een eerlijke vergoeding voor hun toegevoegde waarde. We werken met preferentiële leveranciers rond duurzaamheid.</p>
<p><b>Relaties met klanten</b></p> <p>We verkopen onze producten via een netwerk van discount- en retail-klanten verspreid over heel Europa. Het aantal grote klantengroepen is beperkt.</p>	<p>Gezien het klein aantal grotere retail-klanten, kan de stopzetting van een contract een significant negatief effect hebben op onze omzet en winst.</p>	<p>Wij diversifiëren de omzetten in verschillende producten en contracten met andere looptijden; zowel onder onze eigen merken als onder de huismerken van de klanten en in verschillende landen. In 2016 verloren we een contract bij een Engelse klant, maar konden we ook verschillende nieuwe, grote contracten afsluiten.</p>
<p><b>Gedrag van klanten en consumenten</b></p> <p>Onze verkoop hangt samen met de eetgewoonten en -trends van de eindgebruikers, net zoals met hun bestedingspatroon.</p>	<p>Indien de consument niet langer zou kiezen voor onze producten of zijn manier van eten aanpast, zou dit een belangrijk effect hebben op onze activiteiten. Ook algemene economische omstandigheden als conjunctuurschommelingen, tewerkstelling en rentevoeten kunnen invloed hebben op het bestedingspatroon van de consument.</p>	<p>In 2015 voerden we een groot marktonderzoek naar trends in voedingsgewoonten op verschillende markten. We peilen naar de tevredenheid van onze consumenten om dit risico te anticiperen en te beperken. We zorgen ervoor dat onze prijzen marktconform zijn.</p>
<b>FINANCIËLE RISICO'S (ZIE OOK TOELICHTING 28 BIJ DE JAARREKENING)</b>		
<p><b>Kredietrisico's</b></p> <p>Wij hebben vorderingen bij onze (retail)klanten.</p>	<p>Vorderingen die niet tijdig geïnd worden, hebben een negatieve impact op de cashflow.</p>	<p>We volgen de klanten en uitstaande klantensaldo's op zodat potentiële risico's beperkt worden. De meeste vorderingen betreffen grote Europese retailklanten wat het risico beperkt.</p>
<p><b>Wisselkoersrisico's</b></p> <p>Aangezien Ter Beke werkt in een internationale omgeving, zijn we blootgesteld aan een wisselkoersrisico op de verkopen, aankopen en rentedragende leningen uitgedrukt in een andere munt dan de lokale munt van de onderneming.</p>	<p>Schommelingen in wisselkoersen kunnen waardeschommelingen van financiële instrumenten teweeg brengen.</p>	<p>Wij volgen een consequente indekkingspolitiek. Wij wenden geen financiële instrumenten aan voor handelsdoeleinden en speculeren niet.</p>
<p><b>Liquiditeits- en kasstroomrisico</b></p> <p>Zoals bij elke bedrijfsvoering waakt Ter Beke over liquiditeiten en cashflow.</p>	<p>Een tekort aan liquide middelen kan ervoor zorgen dat relaties met bepaalde partijen onder druk komen te staan</p>	<p>We beschikken over een belangrijke netto cashflow t.o.v. onze netto financiële schulddispositie. Ons thesauriebeleid is gecentraliseerd.</p>
<b>JURIDISCHE RISICO'S (ZIE OOK TOELICHTING 30 BIJ DE JAARREKENING)</b>		
<p><b>Veranderende wetgeving</b></p> <p>De overheid verandert en verstrengt af en toe de wetgeving op de productie en verkoop van voeding.</p>	<p>Niet voldoen aan deze voorwaarden kan ervoor zorgen dat we het risico lopen op boetes of sancties.</p>	<p>We investeren jaarlijkse aanzienlijke bedragen om tegemoet te komen aan nieuwe wetgeving, ook inzake duurzaamheid en milieu. Elk jaar organiseren we opleidingen om onze werknemers up-to-date te houden over de nieuwe wetgevingen en hun impact.</p>
<p><b>Juridische geschillen</b></p> <p>Wij zijn af en toe betrokken bij rechtszaken of geschillen met klanten, leveranciers, consumenten en de overheid.</p>	<p>Zo'n rechtszaak kan een negatieve invloed hebben op onze financiële situatie.</p>	<p>Wij voorzien de mogelijke impact van deze geschillen in onze boeken van zodra het risico als reëel wordt ingeschat onder de toepasselijke boekhoudkundige regels.</p>



4

## BEURS- EN AANDEELHOUDERS- INFORMATIE

### NOTERING VAN HET AANDEEL



Op 31 december 2017 werd het maatschappelijk kapitaal van Ter Beke vertegenwoordigd door 1.732.621 aandelen. De aandelen zijn genoteerd op de contantmarkt (continuumarkt) van Euronext Brussel.

Om de liquiditeit van het aandeel te bevorderen, hebben we sinds 2001 een liquiditeitsverschaffer- of *liquidity provider*-overeenkomst afgesloten met Bank Degroof/Petercam. Dat betekent dat de bank als tegenpartij optreedt als er te weinig kopers of verkopers zouden zijn. Ook zorgt de liquiditeitsverschaffer ervoor dat het verschil tussen de bied- en laatkoersen (de prijzen waartegen u kunt verkopen en kopen) vernauwt en kleine beleggers meestal tegen voordeligere prijzen kunnen handelen, en dat de schommelingen in het aandeel kleiner zijn.

De aandeelhoudersstructuur staat beschreven in de Verklaring inzake deugdelijk bestuur (zie hoger).

### KOERSEVOLUTIE

De koers van het Ter Beke aandeel kan je altijd en onmiddellijk raadplegen op de websites [www.terbeke.com](http://www.terbeke.com) en [www.euronext.com](http://www.euronext.com).

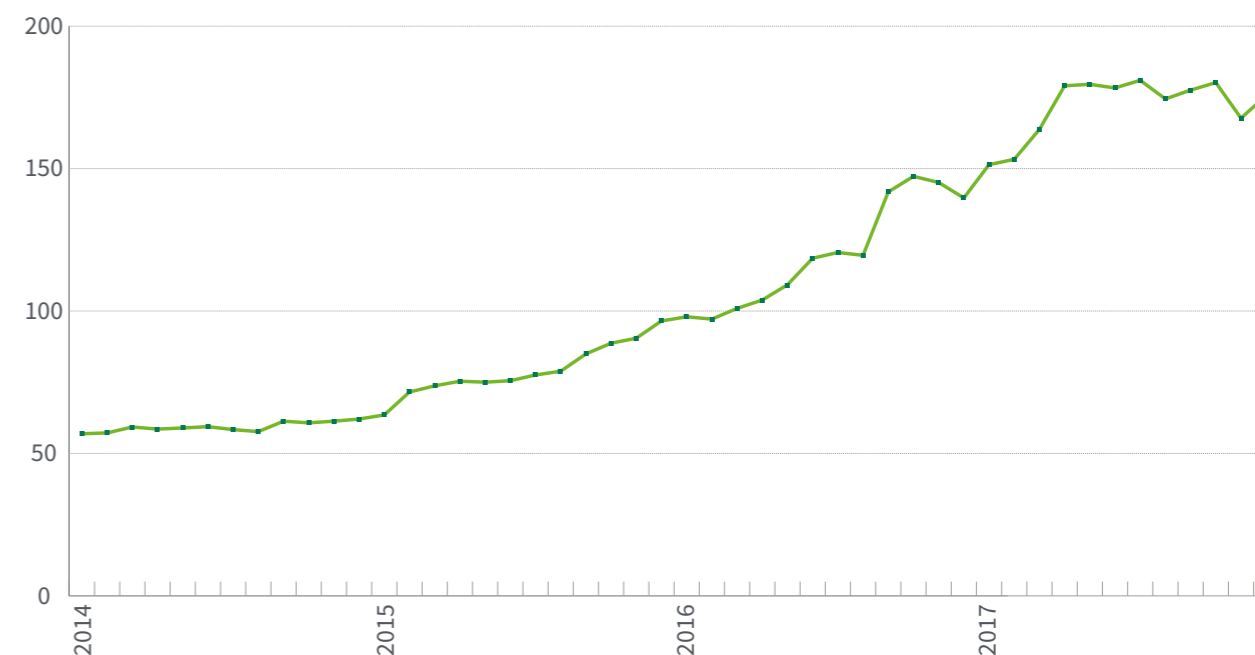
### AANDELENGERELATEERDE INSTRUMENTEN

Op 31 december 2017 zijn geen aandelegerelateerde instrumenten, zoals aandelenopties of warrants, in omloop.

### DIVIDEND

Ter Beke wil zijn aandeelhouders een marktcompetitief rendement bieden door de jaarlijkse betaalbaarstelling van een dividend. Over 2017 stelt de raad van bestuur aan de algemene vergadering van 31 mei 2018 voor een bruto dividend van 4 EUR per aandeel uit te betalen. Als de algemene vergadering van 31 mei 2018 het goedkeurt, stellen we het netto dividend per aandeel betaalbaar vanaf 15/06/2018.

Koersgemiddelde in €



**OPVOLGING DOOR FINANCIËLE ANALISTEN**

De analisten van Degroof/Petercam en KBC Securities hebben het aandeel Ter Beke opgevolgd in 2017. We hebben een aantal van de analistenrapporten gepubliceerd op de website van Ter Beke: [www.terbeke.com](http://www.terbeke.com), rubriek Investor Relations.

**VOORSTELLEN AAN DE ALGEMENE VERGADERING**

De raad van bestuur stelt aan de algemene vergadering van 31 mei 2018 voor:

- ◆ de jaarrekening op 31 december 2017 goed te keuren en met de resultaatsverwerking in te stemmen. Het niet geconsolideerde resultaat van het boekjaar is 1.030.736,09 EUR;
- ◆ de uitkering van een bruto dividend van 4 EUR per aandeel. Dit wordt betaalbaar gesteld op 15/06/2018 (notering ex-coupon op 13/06/2018);
- ◆ kwijting te verlenen aan de leden van de raad van bestuur en aan de commissaris voor de uitoefening van hun mandaat in 2017;
- ◆ bij afzonderlijke stemming te beslissen over het remuneratieverslag;
- ◆ akte te nemen van het ontslag van BVBA Guido Vanherpe, vast vertegenwoordigd door Guido Vanherpe, en van het verstrijken van het mandaat van BVBA Louis Verbeke, vast vertegenwoordigd door Louis-H. Verbeke.
- ◆ na advies van het remuneratie- en benoemingscomité, te herbenoemen als bestuurder, voor een termijn van 4 jaar aflopend op de algemene vergadering van 2022, Ann Coopman, Dominique Coopman, BVBA Ann Vereecke (vast vertegenwoordigd door Ann Vereecke) en NV Fidigo (vast vertegenwoordigd door Dirk Goeminne).
- ◆ Na advies van het remuneratie- en benoemingscomité, te benoemen als bestuurder, voor een termijn van 4 jaar aflopend op de algemene vergadering van 2022, BVBA Argalix, vast vertegenwoordigd door Francis Kint.
- ◆ de vaste jaarvergoeding van de bestuurders voor het uitoefenen van hun mandaat in 2018 goed te keuren voor een bedrag van 365 duizend EUR.

Voor de eigenlijke agenda en voorstellen tot besluit wordt verwezen naar de oproeping tot de algemene vergadering.

**FINANCIËLE KALENDER**

Algemene vergadering	31 mei 2018
Aandeel noteert ex-coupon	13 juni 2018
Betaling dividend	15 juni 2018
Halfjaarresultaten 2018	Vrijdag 31 augustus voor beurstijd
Jaarresultaten 2018	1 maart 2019

5

**GECONSOLIDEERDE  
JAARREKENING**



<b>Geconsolideerde winst- en verliesrekeningen .....</b>	<b>78</b>
<b>Geconsolideerd overzicht van het uitgebreid resultaat .....</b>	<b>79</b>
<b>Geconsolideerde balansen .....</b>	<b>80</b>
<b>Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen .....</b>	<b>81</b>
<b>Geconsolideerd kasstroomoverzicht .....</b>	<b>82</b>
<b>De grondslagen voor de financiële verslaggeving en toelichtingen .....</b>	<b>83</b>
<b>Verkorte jaarrekening van Ter Beke nv .....</b>	<b>120</b>
<b>Geconsolideerde kerncijfers 2012-2017 .....</b>	<b>122</b>
<b>Verklaring van de verantwoordelijke personen .....</b>	<b>123</b>
<b>Verslag van de commissaris over de geconsolideerde jaarrekening .....</b>	<b>124</b>

Alle bedragen in duizenden EUR, tenzij anders vermeld.

# Geconsolideerde winst- en verliesrekeningen

per 31 december 2017 en 2016

	Toelichting	2017	2016
<b>Verkopen</b>	<b>4</b>	<b>508.555</b>	<b>418.563</b>
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	5	-292.646	-227.177
Diensten en diverse goederen	6	-99.172	-81.016
Personeelskosten	7	-87.079	-73.577
Afschrijvingen en impairments op vaste activa	15 +16	-18.830	-17.428
Waardeverminderingen en voorzieningen	8	2.439	-2.117
Overige exploitatiebaten	9	3.983	2.266
Overige exploitatiekosten	9	-1.921	-1.324
Resultaat van stapsgewijze acquisitie		6.689	
<b>Resultaat van bedrijfsactiviteiten</b>	<b>10</b>	<b>22.018</b>	<b>18.190</b>
Financiële opbrengsten	11	294	841
Financiële kosten	12	-1.738	-1.270
<b>Resultaat van bedrijfsactiviteiten na netto financieringskosten</b>		<b>20.574</b>	<b>17.761</b>
Belastingen	13	-4.006	-5.258
<b>Winst van het boekjaar voor resultaat uit ondernemingen volgens de vermogensmutatiemethode</b>		<b>16.568</b>	<b>12.503</b>
Aandeel van ondernemingen via vermogensmutatiemethode		571	59
<b>Winst van het boekjaar</b>		<b>17.139</b>	<b>12.562</b>
Winst van het boekjaar: aandeel derden		32	
Winst van het boekjaar: aandeel Groep		17.107	12.562
Gewone winst per aandeel	33	9,87	7,25
Verwaterde winst per aandeel	33	9,87	7,25

# Geconsolideerd overzicht van het uitgebreid resultaat

per 31 december 2017 en 2016

	2017	2016
Winst van het boekjaar	17.139	12.562
<b>Andere elementen van het resultaat (opgenomen in het eigen vermogen)</b>		
Andere elementen van het resultaat die later geherklasseerd kunnen worden naar het resultaat		
Omrekeningsverschillen	840	-264
Cashflow hedge	223	35
Andere elementen van het resultaat die later niet geherklasseerd kunnen worden naar het resultaat		
Herwaarderings van de nettoverplichting m.b.t. toegezegde pensioenregelingen	-139	-164
Gerelateerde uitgestelde belastingen	57	21
<b>Uitgebreid resultaat</b>	<b>18.120</b>	<b>12.190</b>



# Geconsolideerde balansen

per 31 december 2017 en 2016

	Toelichting	2017	2016
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>		<b>242.573</b>	<b>144.337</b>
Goodwill	14	76.523	35.204
Immateriële vaste activa	15	30.163	5.323
Materiële vaste activa	16	132.807	79.536
Deelnemingen volgens vermogensmutatie	17	0	12.307
Leningen aan joint venture	18	0	1.870
Uitgestelde belastingvorderingen	20	3.003	0
Overige LT vorderingen	18	77	97
Rentedragende LT vorderingen	19	0	10.000
<b>Vlottende activa</b>		<b>157.163</b>	<b>105.314</b>
Vorraden	21	34.788	22.256
Handels- en overige vorderingen	22	115.862	66.990
Geldmiddelen en kasequivalenten	23	6.513	16.068
<b>TOTALE ACTIVA</b>		<b>399.736</b>	<b>249.651</b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>	<b>24</b>	<b>125.308</b>	<b>114.969</b>
Kapitaal en uitgiftepremies		53.191	53.191
Reserves		70.506	61.778
Minderheidsbelangen		1.611	0
<b>Uitgestelde belastingverplichtingen</b>	<b>20</b>	<b>10.290</b>	<b>4.335</b>
<b>Langlopende verplichtingen</b>		<b>52.164</b>	<b>38.112</b>
Voorzieningen	25	5.289	5.312
Langlopende rentedragende verplichtingen	26	43.306	32.800
Overige langlopende verplichtingen		3.569	0
<b>Kortlopende verplichtingen</b>		<b>211.974</b>	<b>92.235</b>
Kortlopende rentedragende verplichtingen	26	90.132	10.815
Handelsschulden en andere schulden	27	101.379	66.779
Schulden met betrekking tot personeel		16.211	11.322
Belastingverplichtingen		4.252	3.319
<b>TOTALE PASSIVA</b>		<b>399.736</b>	<b>249.651</b>

# Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

per 31 december 2017 en 2016

	Kapitaal	Kapitaal reserves	Uitgifte- premies	Gereserveerde winsten	Cashflow Hedge	Pensioenen en taks	Call / put optie op minderheidsbelangen	Omrekeningsverschillen	Minderheidsbelangen	Totaal	Aantal aandelen
<b>Saldo op 1 januari 2016</b>	4.903	0	48.288	56.552	-203	-615		-82	108.843	1.732.621	
Kapitaalverhoging										0	
Reserve eigen aandelen										0	
Dividend				-6.064						-6.064	
Resultaat van het boekjaar				12.562						12.562	
Andere elementen van het uitgebreid resultaat van de periode				0	35	-143		-264		-372	
<b>Uitgebreid resultaat van de periode</b>				<b>12.562</b>	<b>35</b>	<b>-143</b>	<b>0</b>	<b>-264</b>	<b>0</b>	<b>12.190</b>	
Bewegingen via reserves											
Resultaat eigen aandelen										0	
<b>Saldo op 31 december 2016</b>	4.903	0	48.288	63.050	-168	-758	0	-346	0	114.969	1.732.621
Kapitaalverhoging										0	
Reserve eigen aandelen										0	
Minderheidsbelangen als gevolg van bedrijfscombinatie							-3.296		1.579	-1.717	
Dividend				-6.064						-6.064	
Resultaat van het boekjaar				17.107					32	17.139	
Andere elementen van het uitgebreid resultaat van de periode				0	223	-82		840		981	
<b>Uitgebreid resultaat van de periode</b>				<b>17.107</b>	<b>223</b>	<b>-82</b>	<b>0</b>	<b>840</b>	<b>32</b>	<b>18.120</b>	
Bewegingen via reserves											
Resultaat eigen aandelen										0	
<b>Saldo op 31 december 2017</b>	4.903	0	48.288	74.093	55	-840	-3.296	494	1.611	125.308	1.732.621

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht

per 31 december 2017 en 2016

	2017	2016
<b>OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>		
Resultaat voor belastingen	20.574	17.761
Intresten	1.209	887
Dividend uit vermogensmutatiemethode		333
Afschrijvingen	18.830	17.428
Waardeverminderingen (*)	352	49
Voorzieningen	-2.840	2.116
Meer- en minderwaarde op realisatie van vaste activa	-795	-642
Resultaat van stapsgewijze acquisitie	-6.689	
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>30.641</b>	<b>37.932</b>
Daling / (toename) van voorraden	26	
Daling / (toename) van vorderingen op ten hoogste 1 jaar	1.015	-1.843
Daling / (toename) van vorderingen op ten hoogste 1 jaar	-11.736	-3.286
<b>Daling / (toename) operationele activa</b>	<b>-10.695</b>	<b>-5.129</b>
Toename / (daling) van handelsschulden	9.438	7.542
Toename / (daling) van schulden mbt bezoldigingen	1.276	664
Toename / (daling) overige schulden en overlopend passief	-1.389	370
<b>Toename / (daling) operationele schulden</b>	<b>9.325</b>	<b>8.576</b>
<b>(Toename) / daling van het bedrijfskapitaal</b>	<b>-1.369</b>	<b>3.447</b>
Betaalde belastingen	-7.493	-5.021
<b>NETTO KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>	<b>21.779</b>	<b>36.358</b>
<b>INVESTERINGSACTIVITEITEN</b>		
Aanschaffing van immateriële en materiële vaste activa	-13.714	-14.485
Aanschaffing van deelneming in geassocieerde ondernemingen	-66.726	0
Nieuwe leningen	0	-1.020
<b>Totaal toename in investeringen</b>	<b>-80.440</b>	<b>-15.505</b>
Verkoop van materiële vaste activa	1.227	0
Verkoop van deelneming		2.920
Terugbetaling leningen	0	0
<b>Totaal daling in investeringen</b>	<b>1.227</b>	<b>2.920</b>
<b>KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN</b>	<b>-79.213</b>	<b>-12.585</b>
<b>FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>		
Toename / (daling) financiële schulden op korte termijn	53.753	0
Toename lange termijn schulden	14.555	3.025
Terugbetaling van lange termijn schulden	-13.159	-10.768
Betaalde intresten (via resultatenrekening)	-1.209	-887
Dividend uitbetaald door de moedermaatschappij	-6.064	-6.064
<b>KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>	<b>47.876</b>	<b>-14.694</b>
<b>NETTO WIJZIGING IN GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN</b>		
Geldmiddelen bij het begin van het boekjaar	16.068	7.046
Omrekeningsverschillen	3	-54
Mutatie van de consolidatiekring		-3
<b>GELDMIDDELEN BIJ HET EINDE VAN HET BOEKJAAR</b>	<b>6.513</b>	<b>16.068</b>

(\*) Omvat ook waardecorrecties die deel uitmaken van het financieel resultaat. Dit was 153 duizend EUR in 2017, 48 duizend EUR in 2016.

# De grondslagen voor de financiële verslaggeving en toelichtingen

## 1. SAMENVATTING VAN DE BELANGRIJKSTE WAARDERINGSGRONDSLAGEN

### CONFORMITEITSVERKLARING

Ter Beke NV ("de Entiteit") is een entiteit die in België gedomicileerd is. De geconsolideerde jaarrekening van de Entiteit omvat de entiteit Ter Beke NV en haar dochterondernemingen (samen verder "de groep" genoemd). De geconsolideerde jaarrekening werd door de Raad van Bestuur voor publicatie vrijgegeven op 16 april 2018. De geconsolideerde jaarrekening werd opgemaakt in overeenstemming met de "International Financial Reporting Standards (IFRS)" zoals aanvaard binnen de Europese Unie.

De geconsolideerde rekeningen worden voorgesteld in duizend EUR. De waarderingsregels werden op uniforme wijze in heel de groep toegepast en zijn consistent met het vorige boekjaar. De vergelijkende informatie werd herwerkt in overeenstemming met IFRS.

### STANDAARDEN EN INTERPRETATIES TOEPASBAAR VOOR HET BOEKJAAR BEGINNEND OP 1 JANUARI 2017

- ◆ Jaarlijkse verbeteringen aan IFRS 2014-2016 cyclus: Wijzigingen aan IFRS 12 (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2017, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie)
- ◆ Aanpassing van IAS 7 *Het kasstroomoverzicht – Initiatief rond informatieverschaffing* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2017)
- ◆ Aanpassing van IAS 12 *Winstbelastingen – Opname van uitgestelde belastingvorderingen voor niet-gerealiseerde verliezen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2017)

Deze standaarden hebben geen belangrijke impact op het jaarverslag.

### STANDAARDEN EN INTERPRETATIES GEPUBLICEERD, MAAR NOG NIET VAN TOEPASSING VOOR HET BOEKJAAR BEGINNEND OP 1 JANUARI 2017

- ◆ IFRS 9 *Financiële Instrumenten en de daaropvolgende aanpassingen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2018)
- ◆ IFRS 14 *Uitgestelde rekeningen in verband met prijsregulering* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2016, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie)
- ◆ IFRS 15 *Opbrengsten uit contracten met klanten* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2018)

- ◆ IFRS 16 *Lease-overeenkomsten* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2019)
- ◆ Aanpassing van IFRS 2 *Classificatie en waardering van op aandelen gebaseerde betalingstransacties* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2018, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie)
- ◆ Aanpassing van IFRS 10 en IAS 28 *Verkoop of inbreng van activa tussen een investeerder en de geassocieerde deelneming of joint venture* (ingangsdatum voor onbepaalde duur uitgesteld, waardoor de goedkeuring binnen de Europese Unie eveneens werd uitgesteld)

Enkel IFRS 15 en 16 zullen een impact hebben op de gepubliceerde cijfers.

De belangrijkste impact van IFRS 16 vindt u in toelichting 30.

Onder IFRS 16 worden alle lease-overeenkomsten op de balans gepresenteerd, ook de operationele leasings. De operationele leasing vindt u terug in toelichting 30.

Het basisprincipe van IFRS 15 *Opbrengsten uit contracten met klanten* (toepasbaar voor de boekjaren vanaf 2018) is dat een onderneming opbrengsten moet verantwoorden voor geleverde goederen of diensten ter hoogte van het bedrag waarop de onderneming verwacht recht te hebben in ruil voor die goederen of diensten.

Om het basisprincipe toe te kunnen passen moet een onderneming de volgende stappen doorlopen:

1. identificeren van het contract met een klant;
2. identificeren van prestatieverplichtingen in het contract;
3. vaststellen van de transactieprijs;
4. alloceren van de transactieprijs aan de prestatieverplichtingen in het contract; en
5. verantwoorden van opbrengsten op het moment dat de onderneming een prestatieverplichting vervult.

De belangrijkste impact van IFRS 15 voor Ter Beke zal eruit bestaan dat een deel van de rubriek diensten en diverse goederen in mindering van de omzet zal worden gepresenteerd. Het betreft hoofdzakelijk introductie fees, kosten van samenwerkingsakkoorden met klanten, en andere marketingkosten die gerelateerd zijn aan de omzet. Ter Beke heeft haar werkzaamheden om de impact van deze nieuwe regel op de financiële staten afgerond en de nodige systeemaanpassingen doorgevoerd om vanaf 2018 te beantwoorden aan de

vereisten van deze nieuwe standaard. Ter Beke heeft gekozen voor de “full retrospective” methode voor wat betreft de eerste toepassing van IFRS 15 voor het boekjaar dat aanvangt per 1 januari 2018. De impact van IFRS 15 bedraagt voor 2017 11.169 duizend EUR.

Wij verwachten geen significante aanpassingen aan de balans en het eigen vermogen ingevolge de toepassingen van IFRS 9 rond de classificatie en waardering van financiële instrumenten.

### CONSOLIDATIEPRINCIPES

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van Ter Beke NV en haar dochterondernemingen, joint venture en geassocieerde deelneming. Een lijst van deze entiteiten is opgenomen in toelichting 35.

#### DOCHTERONDERNEMINGEN OPGENOMEN IN DE CONSOLIDATIE VOLGENS DE INTEGRALE METHODE

Dochterondernemingen zijn deze waarover Ter Beke NV de zeggenschap uitoefent. Ter Beke NV heeft zeggenschap over een deelneming wanneer Ter Beke NV is blootgesteld aan, of rechten heeft op veranderlijke opbrengsten uit hoofde van zijn betrokkenheid bij de deelnemingen en over de mogelijkheid beschikt die opbrengsten door haar macht over de deelneming te beïnvloeden. Dergelijke zeggenschap wordt verondersteld te bestaan wanneer Ter Beke NV, direct of indirect, houder is van meer dan 50% van de stemrechten van de entiteit. Bij de beoordeling van zeggenschap houdt een investeerder zowel met zijn potentiële stemrechten als met de potentiële stemrechten in bezit van andere partijen rekening om te bepalen of hij macht heeft. Potentiële stemrechten zijn rechten tot het verwerven van stemrechten in een deelneming, zoals rechten die voortvloeien uit converteerbare instrumenten of opties, met inbegrip van termijncontracten. Die potentiële stemrechten worden alleen in aanmerking genomen als het materiële rechten betreft.

Tevens worden volgende factoren in overweging genomen bij de bepaling van zeggenschap:

- ◆ het doel en het opzet van de deelneming;
- ◆ wat de relevante activiteiten zijn en hoe besluiten over die activiteiten worden genomen;
- ◆ of de rechten van de investeerder hem doorlopend de mogelijkheid bieden de relevante activiteiten te sturen;
- ◆ of de investeerder is blootgesteld aan, of rechten heeft op veranderlijke opbrengsten uit hoofde van zijn betrokkenheid bij de deelneming; en
- ◆ of de investeerder over de mogelijkheid beschikt zijn macht over de deelneming te gebruiken om de omvang van de opbrengsten van de investeerder te beïnvloeden.

De jaarrekeningen van de dochterondernemingen zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening vanaf de datum waarop de zeggenschap begint tot de datum waarop de zeggenschap eindigt. Een lijst van de dochterondernemingen van de groep is opgenomen in toelichting 35.

### JOINT VENTURES

Een joint venture is een gezamenlijke overeenkomst, waarbij Ter Beke NV en andere partijen die gezamenlijk zeggenschap over de overeenkomst hebben, rechten hebben op de netto activa van de overeenkomst. Joint ventures worden opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode. De vennootschap elimineert de nettoresultaten tussen de joint venture en de groep Ter Beke.

Ingeval een groepslid transacties uitvoert met een joint venture, worden winsten en verliezen geëlimineerd ten belope van de belangen van de groep in de betrokken joint venture.

### INVESTERINGEN IN GEASSOCIEERDE ONDERNEMINGEN

Geassocieerde ondernemingen zijn die ondernemingen waarin de groep, direct of indirect, een invloed van betekenis maar geen zeggenschap heeft over het financiële en operationele beleid van de entiteit. Dit wordt verondersteld wanneer de onderneming 20% of meer van de stemrechten van de vennootschap in handen heeft. Een investering in een geassocieerde onderneming wordt in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode.

De resultaten, activa en passiva van geassocieerde ondernemingen, worden in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode, behalve wanneer de investering geassocieerd wordt als aangehouden voor verkoop en daarom dient verwerkt te worden volgens IFRS 5 *Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten*. Onder de vermogensmutatiemethode worden investeringen in geassocieerde ondernemingen aanvankelijk tegen kostprijs opgenomen en vervolgens aangepast om rekening te houden met de wijziging van het aandeel van de investeerder in de netto activa van de deelneming na overname, verminderd met enige bijzondere waardevermindering in de waarde van individuele investeringen.

Verliezen van een geassocieerde onderneming die uitstijgen boven de belangen van de groep in die geassocieerde onderneming (ook rekening houdend met alle langetermijnbelangen die, in essentie, deel uitmaken van de netto-investeringen van de groep in die geassocieerde onderneming) worden niet opgenomen.

Het verschil tussen de kostprijs van de investering en het aandeel van de investeerder in de netto reële waarde van de identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen van de geassocieerde onderneming, die opgenomen werden op de overnamedatum, wordt opgenomen als goodwill. Deze goodwill wordt opgenomen in de boekwaarde van de investering en wordt getest op bijzondere waardeverminderingen als onderdeel van de investering. Het verschil na herbeoordeling tussen de reële waarde van het groepsaandeel in de identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen van de geassocieerde onderneming en de kostprijs van de geassocieerde onderneming wordt onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Ingeval een groepslid transacties uitvoert met een geassocieerde onderneming, worden winsten en verliezen geëlimineerd ten belope van de belangen van de groep in de betrokken geassocieerde onderneming.

### ELIMINATIES BIJ DE CONSOLIDATIE

Alle intragroepsaldi en -transacties, met inbegrip van niet gerealiseerde winsten op intragroeptransacties, worden bij de opmaak van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd. Niet gerealiseerde winsten uit transacties met geassocieerde deelnemingen worden geëlimineerd ten belope van het belang van de groep in de entiteit. Niet gerealiseerde winsten uit transacties met geassocieerde deelnemingen worden geëlimineerd tegenover de deelneming in deze entiteiten. Voor niet gerealiseerde verliezen gelden dezelfde eliminatieregels als voor de niet gerealiseerde winsten, met dit verschil dat ze enkel worden geëlimineerd voor zover er geen aanwijzing tot bijzondere waardevermindering bestaat.

### BEDRIJFSCOMBINATIES

Bedrijfscombinaties worden verwerkt volgens de overnamemethode. De kost van een overname wordt gewaardeerd aan de som van de reële waarde op overnamedatum van de overgedragen vergoeding en het bedrag van de minderheidsbelangen in de overgenomen entiteit. Voor elke bedrijfscombinatie moet de overnemende partij enig minderheidsbelang in de overgenomen partij waarderen tegen reële waarde of tegen het evenredige deel van het minderheidsbelang in de identificeerbare netto activa van de overgenomen partij. Aan de overname gerelateerde kosten worden onmiddellijk in winst en verlies opgenomen wanneer ze worden opgelopen.

Wanneer de groep een onderneming overneemt, bepaalt de groep de classificatie en de aanwijzing van de overgenomen financiële activa en verplichtingen in overeenstemming met de contractuele bepalingen, de economische omstandigheden en de relevante voorwaarden op overnamedatum.

Wanneer een bedrijfscombinatie in verschillende fasen wordt gerealiseerd, wordt het voorheen aangehouden belang van de groep geherwaardeerd aan de reële waarde op overnamedatum en de eventuele winst of het eventuele verlies wordt rechtstreeks in winst of verlies opgenomen.

Elke voorwaardelijke vergoedingsovereenkomst over te dragen door de overnemende partij wordt gewaardeerd aan de reële waarde op overnamedatum. Toekomstige wijzigingen aan deze reële waarde dat wordt opgenomen als een actief of een verplichting zullen worden opgenomen in overeenstemming met IAS 39 ofwel in winst of verlies ofwel in de andere elementen van het totaalresultaat. Wijzigingen aan de reële waarde van voorwaardelijke vergoedingen geassocieerd als eigen vermogen worden niet opgenomen.

Goodwill wordt initieel opgenomen als het bedrag waarmee (i) het totaal van de overgedragen vergoeding, het bedrag van eventuele minderheidsbelangen in de overgenomen partij en de reële waarde van het eventuele voorheen aangehouden aandelenbelang van de overnemer in de overnemende partij; (ii) het netto saldo van de op de overnamedatum vastgestelde bedragen van de

verworven identificeerbare activa en de overgenomen verplichtingen overtreft. Indien na beoordeling, het belang van de groep in de reële waarde van het identificeerbare netto-actief het totaal van de overgedragen vergoeding, het bedrag van eventuele minderheidsbelangen in de overgenomen partij en de reële waarde van het eventuele voorheen aangehouden aandelenbelang van de overnemer in de overnemende partij overschrijdt, dan dient het surplus opgenomen te worden in de winst- en verliesrekening als een winst op een voordelige koop.

Na de initiële opname wordt goodwill opgenomen als kost verminderd met eventuele gecumuleerde bijzondere waardeverminderingen. Voor het testen op bijzondere waardevermindering wordt goodwill toegewezen aan de kasstroomgenererende eenheden van de groep waarvan verwacht wordt dat zij voordelen zullen halen uit de synergieën van de bedrijfscombinatie, zonder rekening te houden met het feit of er activa of verplichtingen van de overgenomen entiteit werden toegewezen aan de betreffende kasstroomgenererende eenheden.

Kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegewezen worden jaarlijks getest op bijzondere waardeverminderingen, en ook tussentijds wanneer er aanwijzingen zijn dat de boekwaarde van de eenheid mogelijk de realiseerbare waarde overtreft. Indien de realiseerbare waarde van een kasstroomgenererende eenheid lager is dan haar boekwaarde wordt de bijzondere waardevermindering eerst in mindering gebracht van de boekwaarde van de goodwill die aan de kasstroomgenererende eenheid werd toegewezen. Daarna wordt de bijzondere waardevermindering toegewezen aan de andere vaste activa die tot de eenheid behoren, evenredig met hun boekwaarde. Eens een bijzondere waardevermindering voor goodwill is opgenomen, wordt deze in een latere periode niet teruggenomen.

Bij de verkoop van een (gedeelte van een) kasstroomgenererende eenheid, dient het overeenstemmende deel van de goodwill in rekening worden genomen bij de bepaling van de winst of het verlies op de verkoop. De “verkochte” goodwill wordt gewaardeerd aan de relatieve waarde van de verkochte activiteit en het aangehouden gedeelte van de kasstroomgenererende eenheid.

In 2016 vond geen bedrijfscombinatie plaats. De bedrijfscombinaties van 2017 worden toegelicht in de sectie “Impact van bedrijfscombinaties en overdracht” (toelichting 34).

### VREEMDE VALUTA

#### TRANSACTIES IN VREEMDE VALUTA

In de individuele entiteiten van de groep worden de transacties in vreemde valuta opgenomen tegen de wisselkoers die van toepassing is op de transactiedatum. Monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta worden omgerekend aan de slotkoers die van toepassing is op balansdatum. Winsten en verliezen die voortvloeien uit transacties in vreemde valuta en uit de omzetting van monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta, worden opgenomen

in de winst- en verliesrekening. Winst of verlies op een niet-monetaire post wordt opgenomen in de resultatenrekening, tenzij deze rechtstreeks werd opgenomen in het eigen vermogen. Voor niet-monetaire posten waarvan de winst of het verlies rechtstreeks werd opgenomen in het eigen vermogen, wordt tevens een eventuele wisselkoerscomponent van die winst of dat verlies in het eigen vermogen opgenomen.

#### JAARREKENING VAN BUITENLANDSE ACTIVITEITEN

Alle buitenlandse activiteiten van de groep bevinden zich in de EURO-zone, met uitzondering van KK Fine Foods PLC en TerBeke-Pluma UK Ltd in Britse ponden en de Pasta Food Company Sp. z.o.o. in Poolse zloty. De activa en verplichtingen van deze buitenlandse entiteiten, worden omgezet naar euro aan de wisselkoers van toepassing op balansdatum. De winst- en verliesrekening van deze entiteiten wordt maandelijks omgezet in euro aan gemiddelde koersen die de wisselkoers van de transactiedatum benaderen. Omrekeningsverschillen die hieruit voortvloeien worden rechtstreeks via het eigen vermogen verwerkt.

De volgende wisselkoers werd gebruikt bij het opstellen van de jaarrekening:

1 euro is gelijk aan:

	2017	2016
<b>Britse pond</b>		
Slotkoers	0,8872	0,8561
Gemiddelde koers	0,8767	0,8193
<b>Poolse zloty</b>		
Slotkoers	4,1709	4,4103
Gemiddelde koers	4,2561	4,3624

#### GESEGMENTEERDE INFORMATIE

IFRS 8 definieert een operationeel segment als een onderdeel van een entiteit waarvan de bedrijfsresultaten regelmatig worden beoordeeld door de hoogstgeplaatste functionaris van de entiteit die belangrijke operationele beslissingen neemt, teneinde beslissingen over de aan het segment toe te kennen middelen te kunnen nemen en de financiële prestaties van het segment te evalueren en waarover afzonderlijke financiële informatie beschikbaar is.

IFRS 8 vervangt vanaf 1 januari 2009 de vroegere IAS 14 standaard, maar wijzigt niets aan onze segmentrapportering.

Gelet op haar missie, haar strategische krachtlijnen en haar managementstructuur heeft Ter Beke als operationele segmentatiebasis geopteerd om activiteiten van de groep uit te splitsen naar de twee bedrijfsactiviteiten (bedrijfssegmenten) van de groep: “Vleeswaren” en “Bereide gerechten”. Daarnaast verschaft zij informatie voor de geografische regio's waarin de groep actief is.

De winst of het verlies van een segment omvat de opbrengsten en lasten die rechtstreeks door een segment worden gegenereerd, inclusief het deel van de toe te wijzen opbrengsten en lasten die redelijkerwijs aan het segment kunnen worden toegewezen.

De activa en verplichtingen van een segment omvatten de activa en verplichtingen die rechtstreeks aan een segment toebehoren, inclusief de activa en verplichtingen die redelijkerwijs aan het segment kunnen worden toegewezen. De activa en verplichtingen van een segment worden weergegeven exclusief uitgestelde belastingen.

#### BEËINDIGDE ACTIVITEIT

Een beëindigde activiteit is een duidelijk te onderscheiden component binnen het geheel van de activiteiten van de groep:

- ◆ die wordt afgestoten of beëindigd ingevolge een specifiek plan;
- ◆ die een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of een geografisch gebied van activiteiten vertegenwoordigt;
- ◆ die operationeel en ten behoeve van de financiële verslaggeving onderscheiden kan worden.

#### IMMATERIËLE ACTIVA

Immateriële activa worden initieel gewaardeerd tegen kostprijs. Immateriële activa worden opgenomen als het waarschijnlijk is dat de Entiteit zal genieten van de toekomstige economische voordelen die ermee gepaard gaan en als de kostprijs ervan op een betrouwbare wijze kan bepaald worden. Na hun initiële opname worden immateriële activa gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met geaccumuleerde afschrijvingen en eventuele geaccumuleerde bijzondere waardeverminderingen. Immateriële activa worden lineair afgeschreven over hun naar best vermogen geschatte gebruiksduur. De afschrijvingsperiode en de gebruikte afschrijvingsmethode worden elk jaar opnieuw geëvalueerd bij afsluiting van de verslagperiode.

#### ONDERZOEK EN ONTWIKKELING

Lasten voor onderzoeksactiviteiten, ondernomen met het oog op het verwerven van nieuwe wetenschappelijke of technologische kennis, worden als lasten in de winst- en verliesrekening opgenomen op het ogenblik dat ze zich voordoen. Lasten voor ontwikkelingsactiviteiten, waarin de bevindingen uit het onderzoek worden toegepast in een plan of een ontwerp voor de productie van nieuwe of substantieel verbeterde producten en processen, worden in de balans opgenomen, indien het product of het proces technisch en commercieel uitvoerbaar is en de groep voldoende middelen ter beschikking heeft voor de voltooiing ervan. De geactiveerde last omvat de kosten van grondstoffen, directe loonkosten en een evenredig deel van de overheadkosten. Geactiveerde uitgaven voor ontwikkeling worden gewaardeerd aan kostprijs verminderd met geaccumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Alle andere uitgaven voor ontwikkeling worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen op het moment dat deze zich voordoen. Gezien de ontwikkelingskosten van Ter Beke in 2017 en 2016 niet voldeden aan de criteria voor activering werden deze uitgaven als last opgenomen in de winst- en verliesrekening.

#### OVERIGE IMMATERIËLE ACTIVA

Overige lasten voor intern gegenereerde immateriële activa, vb. merken, worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen op het moment dat deze zich voordoen. Overige immateriële activa zoals merkoctrooien, computersoftware, verworven door de groep, worden gewaardeerd aan kostprijs verminderd met geaccumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. In 2016 bestond het geconsolideerd overig immaterieel vast actief van Ter Beke hoofdzakelijk uit computersoftware. In 2017 bestond het geconsolideerd overig immaterieel vast actief van Ter Beke naast computersoftware ook uit klantenrelaties en merknamen in functie van acquisities.

#### AFSCHRIJVINGEN

Immateriële activa worden volgens de lineaire methode afgeschreven over hun verwachte gebruiksduur en dit vanaf de datum van ingebruikname.

De afschrijvingspercentages die worden toegepast zijn:

Onderzoek en ontwikkeling	33,3%
Computersoftware	20%
Merkoctrooien	10%
Merknamen	10%, 20%
Klantenrelaties	7%

#### GOODWILL

We spreken van goodwill wanneer de kostprijs van een bedrijfscombinatie op overnamedatum het belang van de groep in de netto reële waarde van de identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen van de overgenomen partij overschrijdt. Goodwill wordt initieel opgenomen als een actief aan kostprijs en wordt nadien gewaardeerd aan kostprijs verminderd met eventuele geaccumuleerde bijzondere waardeverminderingverliezen.

De kasstroomgenererende eenheid waaraan goodwill is toegerekend wordt jaarlijks op een bijzondere waardevermindering getoetst. Dit gebeurt eveneens telkens wanneer er een aanwijzing bestaat dat de eenheid mogelijk een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan door de boekwaarde van de eenheid te vergelijken met haar realiseerbare waarde. Indien de realiseerbare waarde van de eenheid lager is dan de boekwaarde, zal het bijzonder waardeverminderingverlies eerst worden toegerekend aan de boekwaarde van de aan de eenheid toegerekende goodwill en vervolgens aan de andere activa van de eenheid a rato van de boekwaarde van elk actief in de eenheid. Een bijzonder waardeverminderingverlies dat voor goodwill is opgenomen, kan in een latere periode niet worden teruggelookt. Bij de verkoop van een dochteronderneming of een joint venture, wordt de toegerekende goodwill opgenomen bij de bepaling van de winst of verlies bij verkoop.

Ingeval het belang van de groep in de netto reële waarde van de identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen de kostprijs van de bedrijfscombinatie overschrijdt, wordt het overblijvende surplus na herbeoordeling onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen.

#### MATERIËLE VASTE ACTIVA

Materiële vaste activa worden opgenomen als het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen met betrekking tot het actief naar de Entiteit zullen vloeien en de kostprijs van het actief op een betrouwbare wijze kan worden bepaald.

De materiële vaste activa in eigendom worden gewaardeerd tegen kostprijs of tegen vervaardigingsprijs, verminderd met geaccumuleerde afschrijvingen en eventuele geaccumuleerde bijzondere waardeverminderingen. De kostprijs omvat naast de aankoopprijs ook, indien van toepassing, de niet terugvorderbare belastingen, en alle rechtstreeks toerekenbare kosten om het actief gebruiksklaar te maken. De vervaardigingsprijs van zelfvervaardigde materiële vaste activa omvat de directe materiaalkost, directe fabricagekosten, een evenredig deel van de vaste kosten van materiaal en fabricage, en een evenredig deel van de afschrijvingen en waardeverminderingen van activa gebruikt bij de vervaardiging.

Kosten na eerste opname worden enkel in de balans opgenomen in de boekwaarde van een actief, of als een afzonderlijk actief, wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen hiervan naar de groep zullen vloeien en deze kosten betrouwbaar kunnen worden bepaald. Verbeteringswerken worden geactiveerd en afgeschreven over 4 jaar. De overige herstellings- en onderhoudskosten worden opgenomen in de winst- en verliesrekening in de periode waarin ze gemaakt worden.

De materiële vaste activa worden afgeschreven volgens de lineaire methode vanaf de datum van ingebruikname en dit over de verwachte gebruiksduur.

De voornaamste afschrijvingspercentages die momenteel worden toegepast zijn:

Gebouwen	2; 3,33; 4 en 5%
Installaties	5 en 10%
Machines en uitrusting	14,3; 20 en 33,3%
Meubilair en rollend materieel	14,3; 20 en 33,3%
Overige materiële vaste activa	10 en 20%

Terreinen worden niet afgeschreven aangezien aangenomen wordt dat zij een onbepaalde gebruiksduur hebben.

**OVERHEIDSSUBSIDIES**

Overheidssubsidies dienen pas te worden opgenomen als met redelijke zekerheid kan worden gesteld dat:

- ◆ de groep de aan de subsidies gekoppelde voorwaarden zal vervullen; en
- ◆ de subsidies zullen worden ontvangen.

Overheidssubsidies worden systematisch opgenomen als baten over de perioden die nodig zijn om deze subsidies toe te rekenen aan de gerelateerde kosten die ze beogen te compenseren. Een overheidssubsidie die wordt ontvangen als compensatie voor reeds opgelopen lasten of verliezen of met het oog op het verlenen van onmiddellijke financiële steun aan de groep zonder toekomstige gerelateerde kosten, wordt opgenomen als baat van de periode waarin ze te ontvangen is.

Investeringsubsidies worden in mindering gebracht van de boekwaarde van dat betrokken actief.

Exploitatiesubsidies worden opgenomen als ze ontvangen zijn en gepresenteerd als Overige Bedrijfsopbrengsten.

**LEASING**

Een leaseovereenkomst wordt ingedeeld als een financiële lease indien ze nagenoeg alle aan de eigendom verbonden risico's en voordelen overdraagt naar de lessee. Alle andere vormen van leases worden beschouwd als operationele leases. De groep treedt enkel op als lessee.

**FINANCIËLE LEASES**

Activa gehouden onder een financiële lease worden opgenomen als activa van de groep tegen bedragen die gelijk zijn aan de reële waarde van het geleasede actief of, indien ze lager is, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen verminderd met de geaccumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingverliezen. De hier tegenoverstaande verplichting ten aanzien van de lessor wordt in de balans opgenomen als een verplichting onder financiële leases.

De minimale leasebetalingen worden deels als financieringskosten en deels als aflossing van de uitstaande verplichting opgenomen op een wijze dat dit resulteert in een constante periodieke rente over het resterende saldo van de verplichting. De financieringskosten worden direct als last opgenomen in de winst- en verliesrekening.

Het af te schrijven bedrag van een geleased actief wordt systematisch aan elke verslagperiode toegerekend tijdens de periode van het verwachte gebruik, op een basis die consistent is met de afschrijvingsgrondslagen die de lessee toepast bij af te schrijven activa in eigendom. Indien het redelijk zeker is dat de lessee aan het einde van de leaseperiode de eigendom zal verkrijgen, is de periode van het verwachte gebruik, de gebruiksduur van het actief. In het andere geval wordt het actief afgeschreven over de leaseperiode of over de gebruiksduur, indien deze laatste korter is.

**OPERATIONELE LEASES**

Leasebetalingen op grond van operationele leases moeten op tijdevenredige basis als last worden opgenomen gedurende de leaseperiode, tenzij een andere systematische wijze van toerekening meer representatief is voor het tijdspatroon van de voordelen die de gebruiker geniet. Te ontvangen voordelen als prikkel om een operationele leaseovereenkomst af te sluiten worden ook op tijdevenredige basis gespreid over de leaseperiode.

**VOORRADEN**

Voorraden worden gewaardeerd tegen de laagste waarde van de kostprijs of de opbrengstwaarde. De kostprijs wordt bepaald aan de hand van de gemiddelde voorraadwaarderingmethode en de FIFO-methode. De kostprijs voor goederen in bewerking en afgewerkte producten omvat alle conversiekosten en andere kosten om de voorraden op hun huidige locatie en in hun huidige staat te brengen. De conversiekosten omvatten de productiekosten en de toegewezen vaste en variabele productie-overheadkosten (inclusief de afschrijvingen). De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs die de groep bij de verkoop van de voorraden in het kader van de normale bedrijfsuitvoering denkt te realiseren, verminderd met de geschatte kosten van voltooiing van het product en de geschatte kosten die nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Bijzondere waardeverminderingverliezen van immateriële en materiële vaste activa (met uitzondering van goodwill): Op elke rapporteringsdatum onderzoekt de groep zijn boekwaardes van materiële en immateriële vaste activa ten einde te bepalen of er een indicatie is die wijst op een mogelijke bijzondere waardevermindering van een actief. Indien een dergelijke indicatie bestaat, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat teneinde het (eventueel) bijzonder waardeverminderingverlies te kunnen bepalen. Indien het echter niet mogelijk is om de realiseerbare waarde van een individueel actief te bepalen, schat de groep de realiseerbare waarde voor de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

De realiseerbare waarde is de hoogste waarde van de reële waarde minus de verkoopkosten en zijn bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde wordt bepaald door de verdiscontering van de verwachte toekomstige kasstromen waarbij een disconteringsvoet voor belastingen wordt gehanteerd. Deze disconteringsvoet weerspiegelt de contante tijdswaarde van het geld en de specifieke risico's verbonden aan het actief.

Indien de realiseerbare waarde van een actief (of een kasstroomgenererende eenheid) lager wordt geschat dan de boekwaarde van het actief (of een kasstroomgenererende eenheid), wordt de boekwaarde verminderd tot zijn realiseerbare waarde. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt onmiddellijk als last opgenomen in de winst- en verliesrekening. Een eerder opgenomen bijzonder waardeverminderingverlies wordt teruggedragen, als er een wijziging is opgetreden in de ramingen gebruikt ter bepaling van de realiseerbare waarde, doch niet voor een hoger bedrag dan de netto boekwaarde die zou zijn bepaald, als er in de vorige jaren geen verlies door bijzondere waardevermindering werd opgenomen.

**FINANCIËLE INSTRUMENTEN****HANDELSVORDERINGEN**

Handelsvorderingen worden initieel geboekt aan reële waarde, en worden vervolgens gewaardeerd aan de geamortiseerde kostprijs berekend op basis van de effectieve-rentemethode. Passende bijzondere waardeverminderingverliezen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening voor geschatte niet realiseerbare bedragen indien er objectieve aanwijzingen zijn dat er een bijzonder waardeverminderingverlies is opgetreden.

Het verliesbedrag wordt bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de contante waarde van toekomstige, geschatte kasstromen contant gemaakt tegen de oorspronkelijk effectieve rentevoet bij de eerste opname. Gezien het kortetermijnkarakter van de handelsvorderingen in de groep, worden de handelsvorderingen de facto aan reële waarde geboekt.

**BELEGGINGEN**

Beleggingen worden niet langer opgenomen op de transactiedatum indien de in- of verkoop van de belegging gebonden is aan een contract waarvan de voorwaarden de levering van het actief voorschrijven binnen de termijn die op de desbetreffende markt algemeen voorgeschreven of overeengekomen is. Initieel worden zij gewaardeerd aan de reële waarde, vermeerderd met de direct toerekenbare transactiekosten. Bij een belegging die niet tegen reële waarde wordt gewaardeerd, wordt de waardevermindering in de winst- en verliesrekening verwerkt.

**TOT EINDE LOOPTIJD AANGEHOUDEN BELEGGINGEN**

Schuldbewijzen waarvan de groep stellig voornemens is en in staat is ze aan te houden tot het einde van de looptijd (tot einde looptijd aangehouden schuldbewijzen) worden gewaardeerd aan geamortiseerde kostprijs berekend met behulp van de effectieve-rentemethode en verminderd met de eventuele afboekingen wegens bijzondere waardeverminderingverliezen ten einde rekening te houden met niet realiseerbare bedragen.

Dergelijke bijzondere waardeverminderingverliezen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen als en alleen als er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingverliezen. Bijzondere waardeverminderingverliezen worden teruggedragen in volgende periodes wanneer de stijging in de realiseerbare waarde objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die na de afboeking plaatsvond. De terugname kan niet de geamortiseerde kostprijs overtreffen zoals deze zou zijn geweest als de bijzondere waardevermindering niet was opgenomen.

**ANDERE BELEGGINGEN**

Beleggingen andere dan de tot einde looptijd aangehouden beleggingen, worden geclassificeerd als voor verkoop beschikbare financiële activa welke na eerste opname gewaardeerd worden aan reële waarde. Indien geen reële waarde kan bepaald worden, worden zij gewaardeerd aan kostprijs. De winsten en verliezen ten gevolge van wijzigingen in de reële waarde worden direct in het eigen vermogen opgenomen tot zolang het financieel actief verkocht

wordt, of bij het vaststellen van bijzondere waardeverminderingverliezen. In dit geval wordt het (de) cumulatieve verlies (winst) dat (die) direct in het eigen vermogen was opgenomen, overgeboekt van het eigen vermogen naar de winst- en verliesrekening. Bijzondere waardeverminderingverliezen opgenomen in de winst- en verliesrekening op een belegging in een eigen-vermogensinstrument dat wordt geclassificeerd als beschikbaar voor verkoop wordt niet via de winst- en verliesrekening teruggedragen.

Bijzondere waardeverminderingverliezen opgenomen in de winst- en verliesrekening op een schuldbewijs geclassificeerd als beschikbaar voor verkoop worden later teruggedragen in de winst- en verliesrekening als de stijging in de reële waarde van het instrument, objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardeverminderingverlies. Met uitzondering van eigen-vermogensinstrumenten worden de wijzigingen in de reële waarde welke te wijten zijn aan wisselresultaten opgenomen in de winst- en verliesrekening.

**GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN**

Geldmiddelen en kasequivalenten omvatten contanten, direct opvraagbare deposito's en andere kortlopende, uiterst liquide beleggingen die onmiddellijk kunnen worden omgezet in geldmiddelen waarvan het bedrag gekend is en die geen materieel risico van waardevermindering in zich dragen.

**FINANCIËLE VERPLICHTINGEN EN EIGEN-VERMOGENSINSTRUMENTEN**

Financiële verplichtingen en eigen-vermogensinstrumenten uitgegeven door de groep worden geclassificeerd op basis van de economische realiteit van de contractuele afspraken en de definities van een financiële verplichting en een eigen-vermogensinstrument. Een eigen-vermogensinstrument is elk contract dat het overblijvende belang omvat in de activa van de groep, na aftrek van alle verplichtingen. De grondslagen voor financiële verslaggeving met betrekking tot specifieke financiële verplichtingen en eigen-vermogensinstrumenten worden hieronder beschreven.

**BANKLENINGEN**

Intrestdragende bankleningen en kredietoverschrijdingen worden initieel gewaardeerd aan reële waarde en worden vervolgens gewaardeerd volgens de geamortiseerde kostprijs berekend op basis van de effectieve-rentemethode. Elk verschil tussen de ontvangsten (na transactiekosten) en de vereffening of aflossing van een lening wordt opgenomen over de leningstermijn en dit in overeenstemming met de grondslagen voor financiële verslaggeving met betrekking tot financieringskosten, die toegepast worden door de groep.

**HANDELSCHULDEN**

Handelsschulden worden initieel gewaardeerd aan reële waarde en worden vervolgens gewaardeerd volgens de geamortiseerde kostprijs berekend op basis van de effectieve-rentemethode. Gezien het kortetermijn karakter van de handelsschulden van de groep, worden de handelsschulden de facto aan reële waarde geboekt.

**EIGEN-VERMOGENSINSTRUMENTEN**

Eigen-vermogensinstrumenten uitgegeven door de onderneming, worden opgenomen voor het bedrag van de ontvangen sommen (na aftrek van direct toewijsbare uitgiftekosten).

**DERIVATEN**

De groep gebruikt derivaten teneinde risico's te beperken met betrekking tot ongunstige wisselkoersschommelingen en intrestvoeten die voortvloeien uit de operationele, financiële en beleggingsactiviteiten.

De groep gebruikt deze instrumenten niet voor speculatieve doeleinden, houdt geen derivaten aan en geeft geen derivaten uit voor handelsdoeleinden (trading). Derivaten worden initieel gewaardeerd aan kostprijs en worden na eerste opname gewaardeerd aan reële waarde.

Er zijn drie soorten afdekkingsrelaties:

- Kasstroomafdekking: wijzigingen in de reële waarde van derivaten aangewezen als kasstroomafdekkingen worden opgenomen in het eigen vermogen. Het niet-effectieve deel wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening.

Indien de kasstroomafdekking van een vaststaande toezegging of een verwachte toekomstige transactie tot de opname van een niet-financieel actief of een niet-financiële verplichting leidt, dan wordt op het moment dat het actief of de verplichting wordt geboekt, de winsten of verliezen op het afgeleide financiële instrument die eerder in het eigen vermogen werden verwerkt, opgenomen in de initiële waardering van het actief of de verplichting.

Indien de afdekking van een verwachte toekomstige transactie tot de opname van een financieel actief of een financiële verplichting leidt, worden de gerelateerde winsten of verliezen op het afgeleide financiële instrument die rechtstreeks in het eigen vermogen werden verwerkt, overgeboekt naar de winst- en verliesrekening in dezelfde periode of perioden waarin het verworven actief of de aangepane verplichting de winst- en verliesrekening beïnvloedt. Indien verwacht wordt dat het (deel van het) verlies dat direct in het eigen vermogen is verwerkt, in één of meer toekomstige perioden niet realiseerbaar zal zijn, wordt het naar verwachting niet realiseerbare deel naar de winst- en verliesrekening overgeboekt. Voor afdekkingen die niet leiden tot de opname van een actief of een verplichting, worden de bedragen die direct in het eigen vermogen waren opgenomen, overgeboekt naar de winst- en verliesrekening in dezelfde periode(n) waarin de afgedekte verwachte toekomstige transactie de winst of het verlies beïnvloedt.

- Reële-waarde afdekking: wijzigingen in de reële waarde van derivaten welke werden aangewezen en kwalificeren als reële-waarde afdekking worden opgenomen in de winst- en verliesrekening en dit samen met elke wijziging in de reële waarde van het afgedekte actief of de afgedekte verplichting welke toe te rekenen is aan het afgedekte risico.
- Afdekking van een netto-investering in een buitenlandse entiteit: afdekkingen van netto-investeringen in buitenlandse entiteiten worden op vergelijkbare wijze verwerkt als een kasstroomafdekking. Het deel van de winst of het verlies op het afdekkingsinstrument waarvan is vastgesteld dat het een effectieve afdekking is, wordt direct in het eigen vermogen opgenomen; de winst of het verlies op het niet-effectieve deel wordt onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen. De winst of het verlies op het afdekkingsinstrument met betrekking tot het effectieve deel van de afdekking dat direct in het eigen vermogen is opgenomen, wordt bij afstoting van de buitenlandse entiteit in de winst- en verliesrekening opgenomen. De wijzigingen in de reële waarde van derivaten die niet geclassificeerd kunnen worden als kasstroomafdekking (op basis van IAS 39) worden onmiddellijk opgenomen in de winst- en verliesrekening.

**DERIVATEN DIE NIET GECLASSIFICEERD KUNNEN WORDEN ALS AFDEKKINGEN**

Bepaalde derivaten kwalificeren niet als afdekkingstransacties. Wijzigingen in de reële waarde van elk derivaat dat niet kwalificeert als een afdekkingstransactie worden onmiddellijk opgenomen in de winst- en verliesrekening.

**INGEKOCHTE EIGEN AANDELEN**

Indien de groep eigen aandelen inkoopt, wordt het betaalde bedrag, met inbegrip van de direct toewijsbare directe kosten, verwerkt als een vermindering van het eigen vermogen. De opbrengst van de verkoop van eigen aandelen wordt direct opgenomen in het eigen vermogen en heeft geen impact op het netto resultaat.

**DIVIDENDEN**

Dividenden worden opgenomen als een verplichting in de periode waarin ze formeel worden toegekend.

**VASTE ACTIVA AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP**

Vaste activa en groepen activa die worden afgestoten, worden geclassificeerd als 'aangehouden voor verkoop' indien hun boekwaarde hoofdzakelijk zal worden gerealiseerd in een verkooptransactie en niet door het voortgezette gebruik ervan. Deze voorwaarde is enkel en alleen vervuld wanneer de verkoop zeer waarschijnlijk is en het actief (of de groep activa die wordt afgestoten) in zijn huidige staat onmiddellijk beschikbaar is voor verkoop. Het management moet zich verbonden hebben tot een plan voor de verkoop van het actief (of de groep activa die wordt afgestoten), dat naar verwachting in aanmerking komt voor opname als een voltooid verkoop binnen één jaar na de datum van de classificatie.

Een vast actief (of groep activa die wordt afgestoten) geclassificeerd als aangehouden voor verkoop wordt opgenomen tegen de laagste waarde van zijn boekwaarde en zijn reële waarde minus de verkoopkosten.

**VOORZIENINGEN**

Een voorziening wordt opgenomen indien:

- de groep een bestaande (in recht afdwingbare of feitelijke) verplichting heeft ten gevolge van een gebeurtenis in het verleden;
- het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen vereist zal zijn om de verplichting af te wikkelen; en
- het bedrag van de verplichting op betrouwbare wijze kan worden geschat.

Het bedrag dat als voorziening is opgenomen, dient de beste schatting te zijn van de uitgaven die vereist zijn om de bestaande verplichting op balansdatum af te wikkelen.

Wanneer de impact belangrijk is, worden voorzieningen bepaald door de verdiscontering van de verwachte toekomstige kasstromen waarbij een disconteringsvoet "voor belastingen" wordt gehanteerd. Deze disconteringsvoet weerspiegelt de contante tijdswaarde van het geld en de specifieke risico's verbonden aan de verplichting.

Een voorziening voor reorganisatie wordt aangelegd wanneer de groep een gedetailleerd en geformaliseerd plan voor de reorganisatie heeft goedgekeurd en wanneer de reorganisatie ofwel werd aangevat ofwel publiek werd bekendgemaakt. Voor lasten die betrekking hebben op de normale activiteiten van de groep worden geen voorzieningen aangelegd. Een voorziening voor verlieslatende contracten wordt aangelegd wanneer de te ontvangen economische voordelen voor de groep lager liggen dan de onvermijdelijke kost verbonden met de verplichte tegenprestatie.

**PERSONEELSBELONINGEN**

Personeelsbeloningen zijn alle vormen van vergoedingen die door de Entiteit worden toegekend in ruil voor de prestaties die door werknemers worden verricht.

De personeelsbeloningen omvatten:

- ◆ de kortetermijnpersoneelsbeloningen, zoals o.a. de lonen, salarissen en sociale zekerheidsbijdragen, vakantiegeld, doorbetaling van loon bij ziekte, winstdeling en bonussen en beloningen in natura voor de huidige werknemers;
- ◆ de vergoedingen na uitdiensttreding, zoals o.a. de pensioenen en de levensverzekeringen;

- ◆ andere langetermijnpersoneelsbeloningen;
- ◆ ontslagvergoedingen; en
- ◆ op aandelen gebaseerde betalingen.

**PENSIOENREGELINGEN**

De groep voorziet in pensioenregelingen voor haar werknemers voornamelijk via toegezegde bijdragenregelingen en heeft slechts een beperkt aantal toegezegde pensioenregelingen.

**TOEGEZEGDE BIJDAGENREGELINGEN**

Bij deze toegezegde bijdragenregelingen worden de betaalde bijdragen onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Toegezegde bijdragenregelingen in België zijn wettelijk onderworpen aan minimale gegarandeerde rendementen. Aldus zouden deze regelingen, strikt genomen, beantwoorden aan toegezegde pensioenregelingen (defined benefit), wat het gebruik van de "projected unit credit" (PUC) methode voor het bepalen van de verplichtingen zou vereisen. Het IASB geeft echter toe dat de verwerking van deze regelingen gebaseerd op bijdragen (*contribution-based plans*) in overeenstemming met de huidige bepalingen problematisch is (cf. IFRS Staff Paper "*Research project: Post-employment benefits*" van september 2014). Rekening houdende met de toekomstige evolutie van de minimale gegarandeerde rendementen in België heeft de Vennootschap gekozen voor een retrospectieve benadering waarbij de nettoverplichting opgenomen in de balans gebaseerd is op de som van de positieve verschillen, bepaald per deelnemer aan de regeling, tussen de minimaal gegarandeerde reserves en de gecumuleerde bijdragen gebaseerd op de werkelijke rendementen op balansdatum (d.i. de nettoverplichting is gebaseerd op het tekort gewaardeerd tegen de intrinsieke waarde). Het voornaamste verschil tussen deze retrospectieve benadering en de prospectieve PUC-methode is dat de verplichting wordt berekend als de contante waarde van de geprojecteerde beloningen, op voorwaarde dat de huidige toepasbare minimale gegarandeerde rendementseisen van toepassing blijven.

**TOEGEZEGDE PENSIOENREGELINGEN**

De boekwaarde op de balans van de toegezegde pensioenregelingen wordt bepaald door de courante waarde van de uitkeringsverplichtingen te verminderen met de nog niet opgenomen pensioenkosten van de verstreken diensttijd en met de reële waarde van de fondsbeleggingen. Alle actuariële winsten en verliezen worden erkend in het uitgebreid resultaat, zodat de volledige waarde van het deficit of surplus van het plan in de geconsolideerde staten erkend wordt. De intrestkosten en verwachte opbrengst van de activa van het plan worden als netto intrest weergegeven.

De contante waarde van de verplichtingen van toegezegde pensioenregelingen en de gerelateerde pensioenkosten worden door een gekwalificeerd actuaaris berekend volgens de PUC-methode. De gebruikte disconteringsvoet is gelijk aan het rendement op balansdatum van bedrijfsobligaties van hoge kredietwaardigheid met een resterende looptijd die vergelijkbaar is met de termijn van de verplichtingen van de groep. Het bedrag dat in de winst- en

verliesrekening wordt opgenomen, bestaat uit de aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten, de financieringskost, de verwachte opbrengst van de fondsbeleggingen en de actuariële winsten en verliezen.

#### ONTSLAGVERGOEDINGEN

Ontslagvergoedingen worden opgenomen als een verplichting en een kost wanneer een groepsentiteit zich aantoonbaar engageert tot ofwel:

- ◆ het beëindigen van de tewerkstelling van een werknemer of groep van werknemers voor de normale datum van pensionering;
- ◆ of het toekennen van ontslagvergoedingen als gevolg van een aanbod ter aanmoediging van vrijwillige pensionering (prepensioenen).

Wanneer ontslagvergoedingen verschuldigd zijn na twaalf maanden volgend op de balansdatum, dan worden ze verdisconteerd aan een disconteringsvoet gelijk aan het rendement op balansdatum van bedrijfsobligaties van hoge kredietwaardigheid met een resterende looptijd die vergelijkbaar is met de termijn van de verplichtingen van de groep.

#### VARIABELE VERLONING

De variabele verloning van bedienden en management worden berekend op basis van financiële kerncijfers en de balanced scorecards. Het verwachte bedrag van de variabele verloning wordt opgenomen als een last van de betrokken verslagperiode.

#### OP AANDELEN GEBASEERDE BETALINGEN

De kost van de verplichting van de groep in het kader van aandelenoptieplannen is de reële waarde van deze instrumenten. Deze reële waarde wordt bepaald aan de hand van de reële waarde van de aandelen op de datum van toekenning. Het totaalbedrag dat als last wordt opgenomen over de wachtperiode, wordt bepaald rekening houdend met de reële waarde van de toegekende opties. Voorwaarden die vervuld moeten zijn om de opties onvoorwaardelijk te maken worden opgenomen in de assumpties bij het berekenen van het aantal opties dat verwacht wordt uitoefenbaar te zijn. Op het einde van elk boekjaar herzielt de groep het aantal opties dat verwacht wordt uitoefenbaar te zijn. De eventuele impact van deze herziening wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening, samen met een aanpassing van het eigen vermogen over de resterende wachtperiode.

#### WINSTBELASTINGEN

De winstbelastingen omvatten de belastingen op de winst en de uitgestelde belastingen. Beide belastingen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen behalve in die gevallen waar het bestanddelen betreft die deel uitmaken van het eigen vermogen. In dit laatste geval verloopt de opname via het eigen vermogen. Onder belastingen op de winst verstaat men deze die drukken op het belastbaar inkomen van de verslagperiode, berekend tegen de aanslagvoeten die van kracht zijn op balansdatum, evenals de aanpassingen aan de belastingen die verschuldigd zijn over de vorige verslagperiodes. De uitgestelde belastingen worden berekend volgens de balansmethode

en komen hoofdzakelijk voort uit de verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen in de balans en de belastingbasis van deze activa en verplichtingen. Het bedrag van uitgestelde belastingen is gebaseerd op de verwachtingen met betrekking tot de realisatie van de boekwaarde van de activa en verplichtingen, waarbij gebruik wordt gemaakt van de aanslagvoeten gekend op de balansdatum.

Een uitgestelde belastingvordering wordt enkel opgenomen indien het voldoende zeker is dat het belastingkrediet en de niet gebruikte fiscale verliezen in de toekomst met belastbare winsten kunnen worden verrekend. Uitgestelde belastingvorderingen worden verminderd naarmate het niet langer waarschijnlijk is dat de belastingbesparing zal kunnen gerealiseerd worden. Uitgestelde belastingen worden ook berekend op tijdelijke verschillen ontstaan op deelnemingen in dochterondernemingen, behalve in het geval dat de groep kan beslissen over het tijdstip waarop het tijdelijke verschil teruggedraaid wordt en het onwaarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil teruggedraaid wordt in de nabije toekomst.

#### OPBRENGSTEN

Opbrengsten worden opgenomen als het waarschijnlijk is dat de economische voordelen geassocieerd met de transactie zullen ten goede komen aan de Entiteit en als het bedrag van de opbrengsten op een betrouwbare manier kan gemeten worden.

Omzet wordt gerapporteerd na belastingen en kortingen.

#### VERKOOP VAN GOEDEREN

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden opgenomen als alle volgende voorwaarden zijn vervuld:

- a. de groep heeft de wezenlijke risico's en voordelen van eigendom van de goederen overgedragen aan de koper;
- b. de groep behoudt over de verkochte goederen niet de feitelijke zeggenschap of betrokkenheid die gewoonlijk toekomt aan de eigenaar;
- c. het bedrag van de opbrengst kan betrouwbaar worden bepaald;
- d. het is waarschijnlijk dat de economische voordelen met betrekking tot de transactie naar de groep zullen vloeien; en
- e. de reeds gemaakte of nog te maken kosten met betrekking tot de transactie kunnen op betrouwbare wijze worden gewaardeerd.

Op dat ogenblik worden eveneens de verschillende kortingen erkend op basis van de overeenkomsten met de betrokken klanten.

Om klanten aan te moedigen onmiddellijk te betalen, verleent de groep kortingen voor contante betaling. Dergelijke kortingen worden opgenomen als een vermindering van de opbrengst.

#### ROYALTY'S

Royalty's worden opgenomen volgens het toerekeningsbeginsel in overeenstemming met de economische realiteit van de desbetreffende overeenkomst.

#### HUUROPBRENGSTEN

Huuropbrengsten worden op een lineaire basis, gespreid over de huurperiode, in de winst- en verliesrekening opgenomen.

#### FINANCIËLE OPBRENGSTEN

Financiële opbrengsten omvatten de ontvangen rente, de ontvangen dividenden, valutakoersopbrengsten en de opbrengsten op afdekkingsinstrumenten die opgenomen worden in de winst- en verliesrekening.

#### RENTE

Rente wordt opgenomen op een proportionele basis die rekening houdt met de effectieve looptijd van het actief waarop het betrekking heeft (de effectieve-rentemethode).

#### DIVIDENDEN

Dividenden worden opgenomen op het moment dat de aandeelhouder het recht heeft verkregen om de betaling te ontvangen. Valutakoersverschillen uit niet-bedrijfsactiviteiten en winsten uit afdekkingsinstrumenten voor niet-bedrijfsactiviteiten worden ook voorgesteld onder financiële opbrengsten.

#### LASTEN

In de winst- en verliesrekening zijn de lasten per kostensoort weergegeven. Lasten die betrekking hebben op de verslagperiode of op voorgaande verslagperiodes worden in de winst- en verliesrekening opgenomen, ongeacht het moment waarop de lasten worden betaald. Lasten kunnen enkel naar een volgende periode worden overgedragen indien ze voldoen aan de definitie van een actief.

#### AANKOPEN

Aankopen van handelsgoederen, grond- en hulpstoffen en ingekochte diensten worden opgenomen aan kostprijs, na aftrek van de in de handel toegestane kortingen.

#### ONDERZOEK EN ONTWIKKELING, RECLAME- EN PROMOTIEKOSTEN EN SYSTEEMONTWIKKELINGSKOSTEN

Onderzoek-, reclame- en promotiekosten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen in de periode waarin deze lasten worden gemaakt. Ontwikkelings- en systeemontwikkelingskosten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen in de periode waarin deze lasten worden gemaakt indien ze niet voldoen aan de criteria voor activering.

#### FINANCIERINGSKOSTEN

De financieringskosten omvatten o.a. de rente op leningen, de valutakoersverliezen en verliezen op afdekkingsinstrumenten die opgenomen worden in de winst- en verliesrekening. Valutakoersverschillen uit niet-bedrijfsactiviteiten en verliezen uit afdekkingsinstrumenten voor niet-bedrijfsactiviteiten worden ook gepresenteerd onder financieringskosten.

**FINANCIËLE DEFINITIES**

EBIT	Bedrijfsresultaat (earnings before interest and taxation)
EBITDA	Bedrijfscashflow Bedrijfsresultaat (EBIT) + afschrijvingen, waardeverminderingen en bijzondere waardeverminderingen van activa en negatieve goodwill
REBIT	Bedrijfsresultaat (EBIT) vóór niet-recurrente kosten en opbrengsten
REBITDA	Bedrijfscashflow vóór niet-recurrente kosten en opbrengsten Bedrijfsresultaat vóór niet-recurrente kosten en opbrengsten (REBIT) + afschrijvingen, waardeverminderingen en bijzondere waardeverminderingen van activa en negatieve goodwill
ROCE	Bedrijfsresultaat (EBIT) in verhouding tot gemiddeld kapitaalgebruik
Kapitaalgebruik	Werkkapitaal + nettoboekwaarde van goodwill, immateriële en materiële vaste activa
Werkkapitaal	Voorraden + handelsvorderingen + overige korte termijn vorderingen - handelsschulden - schulden m.b.t. personeel - belastingverplichtingen - overige korte termijnschulden
Niet-recurrente opbrengsten en kosten	Bedrijfsopbrengsten en -kosten i.v.m. herstructurerings, bijzondere waardeverminderingen, afgestoten activiteiten en andere gebeurtenissen en transacties die een eenmalig effect hebben.

**MANAGEMENTBEOORDELINGEN EN -INSCHATTINGEN**

De belangrijkste inschattingen en beoordelingen door het management en de raad van bestuur omvatten:

- ◆ Uitgestelde belastingvorderingen met betrekking tot overgedragen fiscale verliezen en belastingaftrekken worden opgenomen in de mate dat het waarschijnlijk is dat de toekomstige belastbare winst zal volstaan om de overgedragen fiscale verliezen en belastingaftrekken te recupereren.
- ◆ Bijzondere waardeverminderingen op goodwill: jaarlijks wordt de goodwill getest op bijzondere waardeverminderingen, en ook tussentijds wanneer er aanwijzingen zijn dat de waarde van de goodwill kan aangetast zijn. We verwijzen hiervoor naar toelichting 14 – Goodwill.
- ◆ Bijzondere waardeverminderingen op afschrijfbaar materiële en immateriële vaste activa: voor materiële en immateriële vaste activa waarvoor het management en de raad van bestuur beslissen deze niet langer in te zetten voor de operationele bedrijfsvoering, wordt bij elke rapporteringsperiode beoordeeld of de boekwaarde van deze vaste activa de realisatiewaarde al dan niet overstijgt. Ingeval de realisatiewaarde lager ligt dan de boekwaarde, wordt een bijzondere waardevermindering erkend in de financiële resultaten van de groep.
- ◆ Provisies voor hangende geschillen: bij elke rapporteringsperiode beoordeelt het management en de raad van bestuur het mogelijks financieel risico voor de groep van hangende geschillen. Enkel voor de geschillen waarvoor het management en de raad van bestuur beoordelen dat het financieel risico waarschijnlijk is, wordt een provisie erkend in de financiële resultaten van de groep.
- ◆ Voorzieningen voor personeelsbeloningen: de toegezegde pensioenverplichtingen zijn gebaseerd op actuariële veronderstellingen zoals de discontovoet en het verwachte rendement op fondsbeleggingen. We verwijzen hiervoor naar toelichting 25 – Personeelsbeloningen.
- ◆ Aan de CEO wordt een cashvergoeding toegekend bij het einde van zijn overeenkomst. Deze is gebaseerd op een percentage op de uitzonderlijke groei van de equity value van Ter Beke tussen 2012 en 2017. Voor de berekening van de equity value evenals voor de bepaling van het uitzonderlijk karakter werden de nodige afspraken gemaakt. De belangrijkste

parameters voor het bepalen van de equity value zijn een REBITDA multiple en de netto financiële schuld. In 2017 wordt de langetermijnnincentive van de CEO in EBITDA geboekt, waar de kost in de voorbije jaren al in het recurring resultaat werd opgenomen. Aangezien in 2017 geen bijkomende vergoeding werd toegekend, betekent dit dat er geen correctie is op EBIT-niveau in 2017.

**2. CONSOLIDATIEKRING**

De geconsolideerde jaarrekening van de groep over 2017 omvat de Entiteit en geconsolideerde dochterondernemingen waarover de Entiteit de volledige controle uitoefent (toelichting 35), en één deelneming waarover ze geen volledige controle uitoefent.

Op 15 juli 2016 werd Binet SA verkocht door Pluma NV.

De geconsolideerde jaarrekening over het jaar 2016 omvatte 18 geconsolideerde dochterondernemingen en twee deelnemingen waarover ze geen volledige controle uitoefende, tegenover 30 geconsolideerde ondernemingen in 2017.

Op 30 juni 2017 verwierf de Entiteit volledige controle over Stefano Toselli SAS en Pasta Food Company. Tot 30 juni 2017 wordt het resultaat van Stefano Toselli SAS en Pasta Food Company opgenomen als winst uit deelnemingen volgens de vermogensmutatiemethode. Vanaf 1 juli tot 31 december 2017 is de volledige balans opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening en het 2de semester van hun resultatenrekening.

Op 11 september 2017 verwierf de Entiteit 90% van de aandelen van KK Fine Foods PLC. Vanaf 11 september tot 31 december werd de volledige balans opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening En het evenredig deel van hun resultatenrekening.

Op 1 december 2017 nam de Entiteit de Offerman groep over. De groep verwierf de volledige controle vanaf 1 december 2017. In de geconsolideerde cijfers werd de balans van de Offerman groep volledig opgenomen en 1 maand van de resultatenrekening n.l. van 1 december t.e.m. 31 december 2017.

**3. RAPPORTERING PER SEGMENT EN GEOGRAFISCHE INFORMATIE**

Ter Beke is een voedingsgroep, gespecialiseerd in de ontwikkeling, productie en verkoop van fijne vleeswaren en verse bereide gerechten in Europa. De groep Ter Beke stelde eind 2017 ongeveer 2.600 personeelsleden te werk (2016: ongeveer 1.650 personeelsleden) (voltijdse equivalenten per 31 december 2017 en gemiddeld aantal interimarissen over 2017). De managementstructuur van de groep en de interne en externe rapporteringssystemen zijn opgezet in overeenstemming met deze bedrijfsactiviteiten.

Het rapporteringsformaat van Ter Beke omvat dan ook de organisatie rond de twee bestaande productgroepen:

- ◆ Het bedrijfssegment “Vleeswaren” ontwikkelt, produceert en verkoopt een gamma fijne vleeswaren, namelijk salami, kookham, gevogelte, kookwaren, paté en zoutwaren.
- ◆ Het bedrijfssegment “Bereide Gerechten” ontwikkelt, produceert en verkoopt versbereide gerechten, namelijk lasagne, pizza, pastagerechten en sausen.

Het resultaat van een segment omvat de opbrengsten en kosten die rechtstreeks door een segment worden gegenereerd, inclusief het deel van de te alloceren opbrengsten en kosten die redelijkerwijs aan het segment kunnen worden toegewezen. Financiële kosten en belastingen worden niet toegewezen aan de segmenten.

De activa en passiva van een segment omvatten de activa en passiva die rechtstreeks aan een segment toebehoren, inclusief de activa en passiva die redelijkerwijs aan het segment kunnen worden toegewezen. De activa en passiva van een segment worden weergegeven exclusief belastingen.

Activa per segment bevatten de immateriële vaste activa, goodwill, materiële vaste activa en financiële vaste activa. De schulden per segment omvatten de handels-, personeelsschulden, belastingen en overige schulden die direct toevoegbaar zijn aan het bedrijfssegment. Alle andere activa en schulden werden niet toegewezen aan de bedrijfssegmenten en zijn vermeld als “niet toegerekend”. Activa en schulden per segment worden voorgesteld voor eliminatie van intersegmentposities. Als basis voor de intersegment transfer pricing worden de marktconforme voorwaarden genomen. De investeringsuitgaven per segment omvatten de kostprijs van de verworven activa met een verwachte gebruiksduur van meer dan één jaar. In deze segmentrapportering worden dezelfde waarderingsregels gebruikt als in de geconsolideerde jaarrekening.

Zowel in onze divisie vleeswaren als in de divisie bereide gerechten verkopen wij onze producten aan een brede klantenbasis waaronder de meeste grote Europese discount- en retailklanten. De 10 grootste klantengroepen vertegenwoordigen 65% van de omzet (2016: 70%). De omzetten aan deze klanten worden gerealiseerd via een diversiteit aan contracten en producten met verschillende looptijden, zowel onder onze eigen merken als onder de huismerken van de klanten, en in verschillende landen. Hoewel de klantenportefeuille van de groep gediversifieerd is, zou de integrale beëindiging van de relatie met een grote klantengroep een impact op onze bedrijfsvoering kunnen hebben. Door de groei van de omzet in 2017 bereikte één enkele externe klant meer dan 10% van de geconsolideerde omzet (14%). De omzet van deze klant werd gerealiseerd in beide segmenten.

Omdat de omzet tussen beide segmenten de facto immaterieel is, werd ervoor geopteerd om alleen de externe groepsomzet te rapporteren.

De geografische informatie van Ter Beke omvat de 6 geografische regio's waarin de groep actief is, België, Nederland, Groot-Brittannië, Duitsland, Frankrijk en de rest van Europa. De rest van Europa bevat de landen Luxemburg, Denemarken, Ierland, Polen, Portugal, Roemenië, Spanje, Zweden en Zwitserland.

De opdeling van de netto-omzet per regio is gebaseerd op de geografische locatie van de externe klanten. De opdeling van totale activa en investeringsuitgaven per regio is gebaseerd op de geografische locatie van de activa. De investeringsuitgaven per regio omvatten de kostprijs van de verworven activa met een verwachte economische levensduur van meer dan één jaar.



## KERNGEGEVENS PER BEDRIJFSSEGMENT

	2017			2016		
	Vleeswaren	Bereide Gerechten	Totaal	Vleeswaren	Bereide Gerechten	Totaal
<b>SEGMENT RESULTATENREKENING</b>						
Segment verkopen	314.630	193.925	508.555	295.844	122.719	418.563
Segment resultaat	6.839	16.653	23.492	12.350	13.047	25.397
Niet toegerekende resultaten			-1.474			-7.207
Netto financieringskost			-1.444			-429
Belastingen			-4.006			-5.258
Resultaat uit ondernemingen met vermogensmutatiemethode			571			59
Geconsolideerd resultaat			17.139			12.562
<b>SEGMENT BALANS</b>						
Segment vaste activa	123.579	111.241	234.820	93.091	22.957	116.048
Niet toegerekende vaste activa			7.753			28.289
Totaal geconsolideerde vaste activa			242.573			144.337
Segment passiva	82.754	48.102	130.856	57.565	27.168	84.733
Niet toegerekende passiva			268.880			164.918
Totaal geconsolideerde passiva			399.736			249.651
<b>ANDERE SEGMENT INFORMATIE</b>						
Segment investeringen	5.303	6.128	11.431	9.732	3.280	13.012
Niet toegerekende investeringen			2.041			1.820
Totale investeringen			13.472			14.832
Segment afschrijvingen en niet-kaskosten	10.948	6.338	17.286	10.136	5.404	15.540
Niet toegerekende afschrijvingen en niet-kaskosten			-895			4.005
Totaal afschrijvingen en niet-kaskosten			16.391			19.545

## KERNGEGEVENS PER GEOGRAFISCHE REGIO

Verkopen aan derden	2017	2016
België	169.438	168.159
Nederland	213.725	184.704
UK	30.077	14.915
Duitsland	23.173	21.433
Frankrijk (*)	27.769	5.225
Andere	44.373	24.127
	<b>508.555</b>	<b>418.563</b>

(\*) 2016 aangepast voor vergelijkbaarheid

Vaste activa van het segment	2017	2016
België	84.962	112.050
Nederland	63.962	30.418
Frankrijk	36.335	
UK	34.344	
Andere	22.970	1.869
	<b>242.573</b>	<b>144.337</b>

Investeringen van het segment	2017	2016
België	9.607	13.114
Nederland	1.697	1.713
Frankrijk	517	
UK	1.481	
Andere	170	5
	<b>13.472</b>	<b>14.832</b>

Vast actief	2017	2016
België	118.188	112.050
Nederland	30.737	30.418
Frankrijk	36.335	
UK	34.344	
Andere	22.969	1.869
	<b>242.573</b>	<b>144.337</b>

## 4. OPBRENGSTEN UIT DE VERKOOP VAN GOEDEREN

	2017	2016
Verkoop van goederen	508.555	418.563

De geconsolideerde omzet van de groep steeg met 90 miljoen EUR (+21,5%) van 418,6 miljoen EUR tot 508,6 miljoen EUR.

De omzet van de vleeswarendivisie stijgt met 18,8 miljoen EUR (+6,4%). Hiervan werd 8,3 miljoen EUR gerealiseerd door de overname van Offerman B.V. in december. Dit betekent dat de omzet van de divisie zonder de overname van Offerman B.V. 3,6% stijgt. Dit is voornamelijk door de groeistrategie in België en Nederland, die het verlies van een belangrijk patécontract in de Engelse markt midden 2016 compenseert. De marge stond onder zware druk omwille van onverwacht forse grondstofprijsstijgingen enerzijds en prijsdruk door de effecten van marktconsolidatie anderzijds.

In de divisie bereide gerechten werd een omzetstijging van 71,2 miljoen EUR (+58%) gerealiseerd. Hiervan werd 63,4 miljoen EUR gerealiseerd door de nieuwe acquisities. Dit betekent dat de divisie zonder deze acquisities een stijging van 6,4% heeft gerealiseerd. De marge stond onder druk omwille van onverwacht forse grondstofprijsstijgingen. In de tweede jaarhelft hebben de doorgevoerde verkoopprijsaanpassingen de grondstofprijsstijging gedeeltelijk gecompenseerd. Deze stijging wordt gerealiseerd in nagenoeg alle landen en kanalen, met een stijgend marktaandeel tot gevolg. De groep zette ook in deze divisie succesvol in op innovatie, met een uitbreiding van het productengamma in zowel private labels als eigen merken.

## 5. HANDELSGOEDEREN, GROND- EN HULPSTOFFEN

	2017	2016
Aankopen	292.409	229.012
Voorraadwijziging	237	-1.835
<b>Totaal</b>	<b>292.646</b>	<b>227.177</b>

**6. DIENSTEN EN DIVERSE GOEDEREN**

	2017	2016
Interims en terbeschikking van de onderneming gestelde personen	14.946	13.268
Onderhoud en herstellingen	13.126	10.678
Marketing- en verkoopkosten	17.095	16.334
Vervoerkosten	19.583	14.852
Energie	8.556	7.359
Huur	6.885	6.531
Erelonen en consultants	9.998	6.473
Andere	8.983	5.519
<b>Totaal</b>	<b>99.172</b>	<b>81.016</b>

De rekening "Andere" bevat o.a. kantoorkosten en verzekeringen. Als gevolg van de gerealiseerde overnames stellen we gevoelige stijgingen vast.

**7. PERSONEELSKOSTEN**

De personeelskosten bedroegen in 2017 87.079 duizend EUR ten opzichte van 73.577 duizend EUR in 2016. Voor verdere detaillering rond de personeelsbeloningen verwijzen we naar toelichting 25.

De personeelskosten kunnen als volgt worden opgesplitst:

	2017	2016
Lonen en wedden	60.912	50.527
Sociale zekerheidsbijdragen	17.636	15.518
Overige personeelskosten	8.531	7.532
<b>Totaal</b>	<b>87.079</b>	<b>73.577</b>
Aantal personeelsleden in voltijds equivalenten (excl. interims) op jaareinde	2.314	1.326

**8. WAARDEVERMINDERINGEN EN VOORZIENINGEN**

	2017	2016
Waardeverminderingen	401	1
op voorraden	437	
op handelsvorderingen	-36	
Voorzieningen	-2.840	2.116
<b>Totaal</b>	<b>-2.038</b>	<b>2.117</b>

**9. OVERIGE EXPLOITATIEBATEN EN -KOSTEN**

	2017	2016
<b>OVERIGE EXPLOITATIEBATEN</b>		
Recuperatie loongebonden kosten	780	536
Recuperatie logistieke kosten	-7	16
Winsten op verkoop activa	840	642
Recuperatie verzekeringen	119	90
Ontvangen schadevergoeding	253	149
Huur	94	133
Andere	1.904	700
<b>Subtotaal</b>	<b>3983</b>	<b>2266</b>
Resultaat van stapsgewijze acquisitie	6.689	
<b>Totaal</b>	<b>10.672</b>	<b>4.532</b>

	2017	2016
<b>OVERIGE EXPLOITATIELASTEN</b>		
Lokale belastingen	1.815	1.324
Gerealiseerde minderwaarden op verkoop activa	45	0
Andere	61	
<b>Totaal</b>	<b>1.921</b>	<b>1.324</b>

<b>Overige exploitatiebaten en -lasten</b>	<b>8.751</b>	<b>3.208</b>
--	--------------	--------------

**10. RESULTAAT VAN BEDRIJFSACTIVITEITEN**

	2017	2016	Delta
<b>EBITDA</b>	<b>38.409</b>	<b>37.735</b>	<b>-37.735</b>
Afschrijvingen en impairments	-18.830	-17.428	-1.402
Waardeverminderingen en voorzieningen	2.439	-2.117	4.556
<b>EBIT</b>	<b>22.018</b>	<b>18.190</b>	<b>3.828</b>

Resultatenrekening in '000 EUR	2017	IFRS pre-acquisitie	Correctie acquisitie	Correctie CEO Incentive	Andere niet-recurrente resultaten	Niet geauditeerde 2017 Pro-forma	2016	%
Opbrengsten (netto omzet)	508.555	171.945				680.500	418.563	62,6
EBITDA	38.409	13.342	-4.616	2.843	222	50.200	37.735	33
Resultaat van bedrijfsactiviteiten (EBIT)	22.018	6.126	-4.616		222	23.750	18.190	30,6
Netto financieringskosten	-1.444	-2.406				-3.850	-429	797,4
Resultaat van de bedrijfsactiviteiten na netto financieringskosten (EBT)	20.574	3.720	-4.616	0	222	19.900	17.761	12
Belastingen	-4.006	-914	-705		-75	-5.700	-5.258	8,4
Resultaat na belastingen voor aandeel van ondernemingen geboekt via de vermogensmutatiemethode	16.568	2.806	-5.321	0	147	14.200	12.503	13,6
Aandeel in ondernemingen via vermogensmutatiemethode	571	-571				0	59	
Resultaat na belastingen (EAT)	17.139	2.235	-5.321	0	147	14.200	12.562	13

- ◆ De geconsolideerde omzet stijgt met 90 miljoen EUR (+21,5%) tot 508,6 miljoen EUR;
- ◆ De pro-forma omzet bedraagt 680,5 miljoen EUR (+ 62,6%) dankzij vier strategische overnames in de tweede jaarhalf van 2017 in beide divisies:
  - ◆ Op 30/06/2017 verwierf de groep eerder dan voorzien de volledige controle over het Franse Stefano Toselli en het Poolse Pasta Food Company. Zoals in het halfjaarlijks financieel verslag vermeld, realiseerde de groep hierdoor 6,7 miljoen EUR niet-recurrente opbrengsten. Door deze overname versterkte de groep haar positie op significante wijze als Europese marktleider in versbereide lasagne.
  - ◆ Op 11/09/2017 nam de groep 90% over van de aandelen van KK Fine Foods PLC. Dit versterkt de positie van de groep in de markt van de bereide maaltijden. Ter Beke krijgt hierdoor vaste voet aan de grond in het Verenigd Koninkrijk, de grootste afzetmarkt voor bereide gerechten in Europa.
  - ◆ Op 01/12/2017 finaliseerde Ter Beke de overname van de Business Unit Fresh van de Zwanenberg Food Group, die vanaf dat ogenblik haar activiteiten verderzet onder de naam Offerman B.V. Deze overname past perfect in de strategie van de Ter Beke groep om marktleider in vleeswaren te worden in de Benelux.
  - ◆ Hiervoor werd voor meer dan 2,1 miljoen EUR aan niet-recurrente due diligence kosten gemaakt.
  - ◆ De overnames worden met bankschulden gefinancierd.
  - ◆ De impact van de overnames wordt verder toegelicht onder punt 34.
- ◆ EBITDA bedraagt 38,4 miljoen EUR in 2017 tegenover 37,7 miljoen EUR in 2016 (+1,8%);
- ◆ De pro-forma EBITDA bedraagt 50,2 miljoen EUR (+33%);
- ◆ EBIT bedraagt 22 miljoen EUR (+21,0%) tegenover 18,2 miljoen EUR in 2016;
- ◆ De pro-forma EBIT bedraagt 23,7 miljoen EUR (+30,6%);
- ◆ Het resultaat na belastingen stijgt met 36,4% van 12,6 miljoen EUR in 2016 naar 17,1 miljoen EUR;
- ◆ Het pro-forma resultaat na belastingen bedraagt 14,2 miljoen EUR (+13,6%);

## 11. FINANCIËLE OPBRENGSTEN

	2017	2016
Inrestinkomsten	105	188
Positieve wisselkoersverschillen	85	616
Andere	104	37
<b>Totaal</b>	<b>294</b>	<b>841</b>

## 12. FINANCIERINGSKOSTEN

	2017	2016
Inrestkosten mbt leningen	1.006	887
Inrestkosten mbt leasing	203	0
Negatieve wisselkoersverschillen	71	0
Bankkosten	196	131
Herwaardering financiële instrumenten	104	48
Andere	158	204
<b>Totaal</b>	<b>1.738</b>	<b>1.270</b>

## 13. BELASTINGEN

### BELASTINGEN GEBOEKT IN RESULTATENREKENING

	2017	2016
Belasting op het resultaat		
Boekjaar	6.177	6.136
Vorige boekjaren	-43	180
Latente belastingen		
Effect tijdelijke verschillen	-2.128	-1.058
<b>Totale belastingkost in resultatenrekening</b>	<b>4.006</b>	<b>5.258</b>

De belastingvoet over 2017 (19,5%) ligt merkkelijk lager dan in 2016 (29,5%), onder andere dankzij het effect van de lagere belastingen in België vanaf 2019 en het niet belastbaar zijn van het resultaat van de stapsgewijze acquisitie van Stefano Toselli en Pasta Food Company.

Voor de andere landen werden de belastingvoeten genomen geldig in deze landen.

### VERBAND TUSSEN DE BELASTINGLAST EN DE BOEKHOUDKUNDIGE WINST

	2017	2016
Boekhoudkundige winst voor belastingen	20.574	17.761
Belastingen aan de Belgische belastingvoet (2017: 33,99% en 2016: 33,99%)	6.993	6.037
Effect van de verschillende belastingvoeten van de buitenlandse ondernemingen	-1.221	-1.401
Effect op deferred taks van de daling van de Belgische belastingvoet van 33,99% naar 29,58%	-153	
Effect van fiscaal niet aftrekbare uitgaven	610	813
Effect niet belast resultaat stapsgewijze acquisitie	-2.274	
Notionele interestaftrek	-45	-347
Andere effecten: minimum belast.	96	156
<b>Werkelijke belastinglast</b>	<b>4.006</b>	<b>5.258</b>
Effectief belastingpercentage	19,5%	29,6%

## 14. GOODWILL

	2017	2016
<b>GOODWILL</b>		
Begin van het boekjaar	36.944	36.944
Aanschaffingen	41.025	0
Overdrachten en buitengebruikstellingen	0	0
Omrekeningsverschil	294	0
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>78.263</b>	<b>36.944</b>
<b>BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN</b>		
Begin van het boekjaar	1.740	1.740
Bijzonder waardevermindingsverlies	0	0
Overdrachten en buitengebruikstellingen	0	0
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>1.740</b>	<b>1.740</b>
<b>Netto boekwaarde</b>	<b>76.523</b>	<b>35.204</b>

Goodwill ontstaat wanneer de kostprijs van een bedrijfscombinatie op overnamedatum het belang van de groep in de netto reële waarde van de identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen van de overgenomen partij overschrijdt.

De groep heeft ervoor gekozen om de goodwill toe te wijzen aan haar segmenten. Deze keuze is gebaseerd op het feit dat de verworven bedrijfscombinaties tot nu toe een quasi identiek risicoprofiel kenden met de voorheen bestaande business en/of dat kasstromen volledig aan mekaar gelieerd zijn. Bovendien werden deze bedrijfscombinaties vanaf de verwerving volledig geïntegreerd in het segment, waardoor het onmogelijk is eventuele afzonderlijke kasstromen op een lager niveau te herkennen, laat staan te volgen. De managementrapportering gebeurt dan ook op segmentniveau.

De groep voert jaarlijks een "impairment"-analyse uit op deze goodwill aan de hand van de verdisconteerde kasstroommethode. Wanneer de realiseerbare waarde van het segment lager is dan de boekwaarde, zal het bijzonder waardevermindingsverlies eerst worden toegerekend aan de boekwaarde van de aan de eenheid toegerekende goodwill en vervolgens aan de andere activa van de eenheid a rato van de boekwaarde van elk actief in het segment.

In 2017 bedraagt de goodwill 32.369 duizend EUR (2016: 29.096 duizend EUR) voor de vleeswaren en 44.154 duizend EUR (2016: 6.108 duizend EUR) voor de bereide gerechten.

De bovenvermelde "impairment"-analyse wordt gebaseerd op:

- de budgetinschatting voor het volgende jaar van de eigen operationele kasstromen van ieder segment apart. Deze budgetinschatting is de resultante van een gedetailleerde analyse van alle gekende en geschatte evoluties van omzet, marge en kosten aangepast aan de commerciële omgeving van ieder segment. Hierbij wordt een evenwicht nagestreefd tussen uitdaging en realisme.
- deze kasstromen worden over 5 jaar geëxtrapoleerd rekening houdende met:
  - De gemiddelde omzetgroei over de voorbije 10 jaar van de groep Ter Beke. Dit percentage 1,9% (2016: 1,9%) wordt bovendien als realistisch ingeschat door het management voor de komende jaren voor beide segmenten.
  - De geschatte EBITDA marge. Deze marge is in lijn met de projecties voor het komende jaar en met de lange termijntargets van ieder segment.
  - De geschatte belasting op de operationele kasstroom. Hierbij wordt voor beide segmenten rekening gehouden met een gemiddeld belastingtarief van 25%. Dit houdt rekening met de plaats waar de kasstromen worden belast.
  - Voor ieder jaar worden de aldus berekende kasstromen aangepast met de geschatte vervangingsinvesteringen nodig om het bestaande productieapparaat operationeel te houden en met de bewegingen in werkkapitaal. Deze zijn verschillend voor ieder segment.
  - Als restwaarde wordt de aldus berekende kasstroom van het 5de jaar uit voorzichtigheid geëxtrapoleerd zonder groei.

- Al deze kasstromen worden aan een geschatte gemiddelde gewogen kapitaalkost na belastingen (WACC) van 6,54% (2016 6,38%) geactualiseerd. Voor 2017 ligt de geactualiseerde WACC in lijn met de projectie van Bank Degroof-Petercam. De berekening is gebaseerd op een gewenste eigen vermogen/schuld ratio van 35/65 (2016: 35/65), een gemiddelde belastingvoet van 25% (2016: 29%), een rendement op eigen vermogen van 8,54% (2016: 8%) en een bruto kost voor vreemd vermogen van 4,0% (2016: 4,7%). De risico's in beide segmenten liggen voldoende dicht bijeen om éénzelfde WACC te verantwoorden.

In beide divisies overschrijdt de realiseerbare waarde de boekwaarde op significante wijze (meer dan 150%). Deze "impairment"-analyse leidt dan ook niet tot bijzondere waardeverminderingen in een segment.

Wanneer de discontovoet met 1% wordt verhoogd, daalt het verschil tussen de geschatte realiseerbare waarde en de boekwaarde met 24% in vleeswaren en 22% in bereide gerechten. Voor een daling van de verhouding EBITDA op verkopen met telkens 1%, daalt dit verschil met respectievelijk 23% en 12%. Voor een daling van de omzetgroei na 2017 met telkens 1%, daalt het verschil tussen de geschatte realiseerbare waarde en de boekwaarde met 19% in vleeswaren en 20% in bereide gerechten.

Wanneer de 3 hogervermelde parameters tegelijkertijd met 1% in negatieve zin evolueren, daalt het verschil tussen de geschatte realiseerbare waarde en de boekwaarde met 54% in de vleeswaren en met 46% in de bereide gerechten. Wanneer de 3 hogervermelde parameters tegelijkertijd met 1% in positieve zin evolueren, stijgt het verschil tussen de geschatte realiseerbare waarde en de boekwaarde met 127% in de vleeswaren en met 93% in de bereide gerechten.

**15. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA**

	Software	Merken, licenties en patenten	Klanten- portefeuille	R&D	Totaal	Software	R&D	Totaal
	2017					2016		
<b>AANSCHAFFINGSWAARDE</b>								
Begin van het boekjaar	19.231	0	0	156	19.387	19.971	156	20.127
Uitbreiding consolidatiekring	1.055	1.092	23.625	0	25.772			0
Aanschaffingen	1.425	0	0	0	1.425	1.547		1.547
Overdrachten en buitengebruikstellingen	0	0	0	0	0	-2.268		-2.268
Overboeking van / (naar) andere posten	-890	890	0	0	0	-19		-19
Omrekeningsverschillen	11	36	386	0	433			0
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>20.832</b>	<b>2.018</b>	<b>24.011</b>	<b>156</b>	<b>47.017</b>	<b>19.231</b>	<b>156</b>	<b>19.387</b>
<b>AFSCHRIJVINGEN</b>								
Begin van het boekjaar	13.908	0	0	156	14.064	14.561	156	14.717
Uitbreiding consolidatiekring	616	0	0		616			0
Afschrijvingen *	1.629	200	341		2.170	1.615		1.615
Overdrachten en buitengebruikstellingen	0	0	0		0	-2.268		-2.268
Overboeking van / (naar) andere posten	-483	483	0		0			0
Omrekeningsverschillen	8	-1	-3		4			0
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>15.678</b>	<b>682</b>	<b>338</b>	<b>156</b>	<b>16.854</b>	<b>13.908</b>	<b>156</b>	<b>14.064</b>
<b>Netto boekwaarde</b>	<b>5.154</b>	<b>1.336</b>	<b>23.673</b>	<b>0</b>	<b>30.163</b>	<b>5.323</b>	<b>0</b>	<b>5.323</b>

De groep investeerde in 2017 voor 1,43 miljoen EUR in immateriële vaste activa tegenover 1,5 miljoen EUR over 2016. Het betreft voornamelijk de verdere uitrol van het ERP-pakket. Naar aanleiding van de overname van KK Fine Foods en Offerman BV werd op het immaterieel vast actief 23,6 miljoen EUR geregistreerd op de rubriek klantenportefeuille en 1,1 miljoen op de rubriek merken. Deze activa worden respectievelijk over 5, 10 en 14 jaar afgeschreven.

**16. MATERIËLE VASTE ACTIVA****2017**

	Terreinen en gebouwen	Installaties, machines en uitrusting	Meubilair en rollend materieel	Leasing	Overige	Activa in aanbouw	Totaal
<b>AANSCHAFFINGSWAARDE</b>							
Begin van het boekjaar	91.013	239.483	2.560	68	81	279	333.484
Uitbreiding consolidatiekring	45.775	78.498	2.278	4.406	0	932	131.889
Aanschaffingen	879	10.873	198	97			12.047
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-382	-477	-14				-873
Overboeking van / (naar) andere posten	0	451	5	1		-457	0
Omrekeningsverschillen	-472	-231	-23	7	0	-10	-729
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>136.813</b>	<b>328.597</b>	<b>5.004</b>	<b>4.579</b>	<b>81</b>	<b>744</b>	<b>475.818</b>
<b>AFSCHRIJVINGEN</b>							
Begin van het boekjaar	60.826	190.031	2.474	68	81	0	253.480
Uitbreiding consolidatiekring	19.486	49.511	1.769	748	0	0	71.514
Afschrijvingen *	2.441	15.324	127	203	0	0	18.095
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-57	-400					-457
Omrekeningsverschillen	-22	-166	-16	4			-200
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>82.674</b>	<b>254.300</b>	<b>4.354</b>	<b>1.023</b>	<b>81</b>	<b>0</b>	<b>342.432</b>
<b>IMPAIRMENT</b>							
Begin van het boekjaar							0
Uitbreiding consolidatiekring							0
Toevoeging *							0
Terugname *							0
Overdrachten en buitengebruikstellingen							0
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>NETTO KAPITAALSUBSIDIES</b>							
Begin van het boekjaar	302	158	8				468
Uitbreiding consolidatiekring							0
Nieuwe toekenningen	6	1.523	17				1.546
Overige							0
Afschrijvingen *	-39	-1.381	-15				-1.435
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>269</b>	<b>300</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>579</b>
<b>Netto boekwaarde per 31 december 2017</b>	<b>53.870</b>	<b>73.997</b>	<b>640</b>	<b>3.556</b>	<b>0</b>	<b>744</b>	<b>132.807</b>

## 2016

	Terreinen en gebouwen	Installaties, machines en uitrusting	Meubilair en rollend materieel	Leasing	Overige	Activa in aanbouw	Totaal
<b>AANSCHAFFINGSWAARDE</b>							
Begin van het boekjaar	95.896	233.401	2.656	99	81	1.683	333.816
Uitbreiding consolidatiekring							0
Aanschaffingen	768	12.220	38			259	13.285
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-5.908	-7.544	-134	-31			-13.617
Overboeking van / (naar) andere posten	257	1.406				-1.663	0
Omrekeningsverschillen							0
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>91.013</b>	<b>239.483</b>	<b>2.560</b>	<b>68</b>	<b>81</b>	<b>279</b>	<b>333.484</b>
<b>AFSCHRIJVINGEN</b>							
Begin van het boekjaar	60.369	183.960	2.531	99	81	0	247.040
Uitbreiding consolidatiekring							0
Afschrijvingen *	2.217	13.562	78				15.857
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-1.760	-7.491	-135	-31			-9.417
Omrekeningsverschillen							0
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>60.826</b>	<b>190.031</b>	<b>2.474</b>	<b>68</b>	<b>81</b>	<b>0</b>	<b>253.480</b>
<b>IMPAIRMENT</b>							
Begin van het boekjaar	1.259	0	0	0	0	0	1.259
Uitbreiding consolidatiekring							0
Toevoeging *							0
Terugname *							0
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-1.259						-1.259
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>NETTO KAPITAALSUBSIDIES</b>							
Begin van het boekjaar	306	198	8	0	0	0	512
Uitbreiding consolidatiekring							0
Nieuwe toekenningen							0
Overige							0
Afschrijvingen *	-4	-40					-44
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>302</b>	<b>158</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>468</b>
<b>Netto boekwaarde per 31 december 2016</b>							
	<b>29.885</b>	<b>49.294</b>	<b>78</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>279</b>	<b>79.536</b>

De met een "\*" aangeduide lijnen in toelichting 15 en 16 zijn opgenomen in het bedrag van de afschrijvingen en impairments op vaste activa in de resultatenrekening.

De groep investeerde in 2017 voor 13,5 miljoen EUR waarvan 12 miljoen EUR in materiële vaste activa. De investeringen betreffen voornamelijk het verder zetten van efficiëntie-investeringen en infrastructuuraanpassingen in de diverse sites van de groep.

## 17. DEELNEMINGEN VOLGENS VERMOGENSMUTATIE

	2017	2016
Joint venture		1.853
Geassocieerde onderneming		10.454
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>12.307</b>

Op 30/06/2017 verwierf de groep de volledige controle over Stefano Toselli en Pasta Food Company. Voorheen werden beide deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode. In de geconsolideerde cijfers werd het resultaat met betrekking tot beide deelnemingen tot en met 30/06/2017 opgenomen onder de rubriek resultaat uit vermogensmutatie. Het resultaat van het tweede semester werd integraal opgenomen.

De overnames werden verwerkt conform IFRS standaard 3.

## 18. LENINGEN AAN JOINT VENTURE EN OVERIGE LANGLOPENDE VORDERINGEN

	2017	2016
Vordering Pasta Food Company		1.870
Vorderingen en borgtochten in contanten	77	97
<b>Totaal</b>	<b>77</b>	<b>1.967</b>

In 2016 heeft de groep Ter Beke een nieuwe lening van 1.020 duizend EUR toegekend aan de Pasta Food Company bovenop de 350 duizend EUR van 2015 voor het financieren van liquiditeitstekorten. Per 31 december 2014 heeft Ter Beke een achtergestelde lening van 500 duizend EUR gegeven in het kader van de financiering van de investeringen van Pasta Food Company.

Gezien de groep in 2017 voor 100% aandeelhouder werd van Pasta Food Company werden deze leningen geëlimineerd in de geconsolideerde balans van de groep.

## 19. LANGLOPENDE RENTEDRAGENDE VORDERINGEN

In het kader van de langetermijnsamenwerking tussen de partners van de joint venture (zie toelichting 17) had de groep in 2011 een lening van 5 miljoen EUR verstrekt aan YHS en in 2012 aan GS & DH Holding. Deze leningen waren rentedragend en waren gegarandeerd door een pand op de aandelen in de joint venture structuur. Op 30 juni 2017 werd deze samenwerking vervroegd beëindigd, waardoor de leningen werden verrekend in de financiële afwikkeling van de bedrijfsovername van Stefano Toselli SAS en Pasta Food Company.

	2017	2016
Rentedragende langetermijn vordering	0	10.000
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>10.000</b>

## 20. UITGESTELDE BELASTINGSVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen zijn toewijsbaar aan de volgende rubrieken:

	2017	2016
Materiële vaste activa	9.705	4.153
Vorderingen	438	529
Voorzieningen	-202	-456
Schulden	349	-186
Overgedragen verliezen		295
<b>Uitgestelde belastingverplichtingen</b>	<b>10.290</b>	<b>4.335</b>

De groep heeft in 2017 voor 7.102 duizend EUR (7.553 duizend EUR in 2016) uitgestelde belastingvorderingen op fiscaal overdraagbare verliezen niet erkend omdat zij onvoldoende zekerheid heeft dat deze in de nabije toekomst zullen worden gerealiseerd. De overdraagbare verliezen zijn onbeperkt overdraagbaar in de tijd, de overdraagbare notionele intrestaftrek is slechts voor 7 jaar overdraagbaar. Vanaf 2011 is het niet aangewende deel van de notionele intrest van het jaar niet meer aftrekbaar. De overgedragen notionele intrestaftrek is in 2017 volledig opgebruikt.

## 21. VOORRADEN

	2017	2016
Grond- en hulpstoffen	20.593	13.552
Goederen in bewerking	3.815	3.508
Gereed product	6.900	4.335
Handelsgoederen	3.480	861
<b>Totaal</b>	<b>34.788</b>	<b>22.256</b>

**22. HANDELS- EN OVERIGE VORDERINGEN**

	2017	2016
Handelsvorderingen	100.402	59.088
Terug te vorderen BTW	3.672	2.230
Terug te vorderen belastingen	1.702	0
Overlopende rekeningen	2.395	1.653
Te ontvangen intresten		9
Leeggoed	3.885	4.010
Overige	3.806	0
<b>Totaal</b>	<b>115.862</b>	<b>66.990</b>

Onze handelsvorderingen zijn niet-rentedragend.

Het gemiddeld aantal dagen klantenkrediet bedraagt voor de groep 54 dagen (2016: 52 dagen). Dit aantal dagen wordt vertekend ten gevolge van de sterke omzet in het vierde kwartaal van beide jaren.

In 2017 werd voor 36 duizend EUR waardeverminderingen op handelsvorderingen verwerkt als kost in de resultatenrekening (1,3 duizend EUR in 2016).

Het percentage van handelsvorderingen die reeds meer dan 60 dagen verschuldigd zijn bedragen in 2017 en 2016 minder dan 3,5% (zie ook toelichting 28).

**23. GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN**

	2017	2016
Zichtrekeningen	6.480	16.061
Kas	33	7
<b>Totaal</b>	<b>6.513</b>	<b>16.068</b>

**24. EIGEN VERMOGEN****DIVIDENDEN**

Op 16 april 2018 heeft de raad van bestuur het voorstel voor de uitbetaling 4 EUR per aandeel bevestigd. Dit dividend is nog niet goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ter Beke en is daarom nog niet in de rekeningen opgenomen.

**25. PERSONEELSBELONINGEN****VOORZIENINGEN VOOR PENSIOENEN EN SOORTGELIJKE VERPLICHTINGEN**

De groep en haar dochterondernemingen voorzien in pensioenplannen en andere personeelsvoordelen. Per 31 december 2017 bedroeg de totale netto schuld met betrekking tot pensioenplannen en soortgelijke verplichtingen 5.289 duizend EUR. Per 31 december 2016 was dit 5.312 duizend EUR.

	verplichtingen onder IAS 19 Defined benefit plan	Overige provisies	Totale provisies
<b>1 januari 2016</b>	<b>2.369</b>	<b>692</b>	<b>3.061</b>
Uitbreiding consolidatiekring			0
Service kost	950		950
Intrestkost	10		10
Actuarieel effect door OCI	65		65
Betalingen			0
Dotaties en terugnames		2.210	2.210
Andere	-914	-70	-984
<b>31 december 2016</b>	<b>2.480</b>	<b>2.832</b>	<b>5.312</b>
Uitbreiding consolidatiekring	1.713	807	2.520
Service kost	1.148		1.148
Intrestkosten en -opbrengsten	16		16
Actuarieel effect door OCI	-872		-872
Betalingen			0
Dotaties en terugnames		-2.840	-2.840
Andere	-15	20	5
<b>31 december 2017</b>	<b>4.470</b>	<b>819</b>	<b>5.289</b>

### PERSONEELSBELONINGEN EN VOORZIENINGEN VOOR PENSIOENEN EN SOORTGELIJKE VERPLICHTINGEN

	2017	2016
<b>Toegezegde pensioenregelingen</b>		
<b>Netto verplichting / (Actief)</b>	<b>4.470</b>	<b>2.480</b>
Waarvan verplichtingen	21.497	19.400
Waarvan fondsbeleggingen	-17.027	-16.920
<b>Bedragen opgenomen in de resultatenrekening:</b>		
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	1.148	950
Rentekosten	16	10
Verwachte rendement op fondsbeleggingen		
Opgenomen actuariële (winsten) / verliezen		
Pensioenkosten verstreken diensttijd		
Verliezen / (winsten) door inperkingen of afwikkelingen		
Administratiekosten	22	27
<b>Kost opgenomen in de resultatenrekening mbt toegezegde pensioenregelingen</b>	<b>1.186</b>	<b>987</b>
<b>Bedragen toegewezen aan het eigen vermogen via uitgebreid resultaat (OCI)</b>	<b>26</b>	<b>898</b>
Opgenomen actuariële (winsten) / verliezen	-872	65
Cumul van de via OCI erkende actuariële resultaten aan het begin van de periode	898	833
<b>Contante waarde van de brutoverplichting bij het begin van het jaar</b>	<b>19.400</b>	<b>2.714</b>
De impact PUC-methode op de Belgische vaste bijdrageplannen		13.651
Bijdragen van de werkgever		
Intrest kost	186	309
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	987	842
DBO winst (verlies) van de periode	-149	2.025
Andere (*)	1.073	-141
<b>Contante waarde van de brutoverplichting aan het einde van het jaar</b>	<b>21.497</b>	<b>19.400</b>
<b>Reële waarde van de fondsbeleggingen bij het begin van het jaar</b>	<b>-14.655</b>	<b>-13.897</b>
Verwachte werkgevers bijdragen	-1.134	-1.110
Verwachte uitkeringen (excl. intrest)	212	215
Verwacht rendement op de fondsbeleggingen		
Verwachte taks op betaalde bijdragen	113	110
Verwachte administratiekosten	28	27
<b>Verwachte waarde van de fondsbeleggingen aan het einde van het jaar</b>	<b>-15.436</b>	<b>-14.655</b>
<b>Reële waarde van de fondsbeleggingen aan het begin van het jaar</b>	<b>-16.926</b>	<b>-345</b>
De impact PUC-methode op de Belgische vaste bijdrageplannen		-13.552
Reële werkgevers bijdragen	-1.038	-1.040
Reële werknemers bijdragen	-24	
Reële uitkeringen	662	142
Rente inkomsten	-176	-300
Reële taks op betaalde bijdragen	110	109
Reële administratiekosten	21	27
Actuariële winst (verliezen) op de fondsbeleggingen	339	-1.967
<b>Reële waarde van de fondsbeleggingen aan het einde van het jaar</b>	<b>-17.032</b>	<b>-16.926</b>
Bedrag niet erkend als fondsbelegging ingevolge de limit in §58(b)	5	6
<b>Reële waarde van de fondsbeleggingen aan het einde van het jaar</b>	<b>-17.027</b>	<b>-16.920</b>

(\*) aanpassing in de kring

De belangrijkste actuariële assumpties zijn:

	2017		2016	
	België	Frankrijk	België	Frankrijk
Discountvoet	0,45%	0,95%	0,50%	1,15%
Toekomstige salarisverhogingen inclusief inflatie	2,30%	2,00%	2,30%	4,00%
Inflatie	1,80%	2,00%	1,80%	2,00%

### TOEGEZEGDE BIJDRAGENREGELINGEN

Ter Beke ondernemingen betalen bijdragen aan openbare of privaat beheerde pensioen- of verzekeringsfondsen. Eenmaal de bijdrage werd betaald, hadden de ondernemingen van de groep geen verdere betalingsverplichtingen meer, omdat de minimum gegarandeerde reserves gedekt worden door de waarde van de fondsbeleggingen.

Ingevolge de wet van 18 december 2015 zijn de minimum verkregen gegarandeerde rendementen als volgt:

- ◆ Voor de bijdragen die betaald zullen worden na 1 januari 2016, wordt het variabel minimum rendement bepaald op basis van de OLO intrestvoet, met een minimum van 1,75% en een maximum van 3,75%. Gezien de lage intrestvoet van de OLO het afgelopen jaar, wordt het minimum gegarandeerd rendement vastgeklemd op 1,75%.
- ◆ Voor de betaalde bijdragen eind 2015, blijft het wettelijk bepaalde rendement van 3,25%, respectievelijk 3,75% van toepassing tot de werknemers met pensioen gaan.

Door het feit dat deze pensioenplannen een minimum rendement garanderen, worden zij beschouwd als toegezegde pensioenrechten.

Jaarlijks laat Ter Beke een volledige actuariële berekening volgens de PUC-methode uitvoeren. Uit de analyse van de pensioenplannen blijkt een beperkt verschil tussen het wettelijk gegarandeerde minimum rendement en de gegarandeerde intrest door de verzekeringsinstelling. Eind 2017 bedraagt deze netto verplichting 16 duizend EUR tegenover 312 duizend EUR in 2016. De periodieke bijdragen vormen een kost van het jaar waarin ze verschuldigd zijn. In 2017 bedroeg deze kost 2.536 duizend EUR, in 2016 was dit 2.021 duizend EUR.

Kosten met betrekking tot IAS 19 worden geboekt onder personeelskosten. De intrestcomponent wordt opgenomen in het financieel resultaat.

### OVERIGE VOORZIENINGEN

- ◆ De overige voorzieningen bestond in 2016 hoofdzakelijk uit ontslagvergoedingen en de provisie voor de aanvullende remuneratie van de CEO. Aan de CEO wordt een cash vergoeding toegekend bij het einde van zijn overeenkomst. Deze is gebaseerd op een percentage op de uitzonderlijke groei van de equity value van Ter Beke tussen 2012 en 2017. Voor de berekening van de equity value evenals voor de bepaling van het uitzonderlijk karakter werden de nodige afspraken gemaakt. De belangrijkste parameters voor het bepalen van de equity value zijn een REBITDA multiple en de netto financiële schuld;
- ◆ In 2017 wordt de provisie voor de langetermijnincentive van de CEO volledig teruggenomen. De langetermijnincentive van de CEO werd in EBITDA geboekt. Aangezien in 2017 geen bijkomende vergoeding werd toegekend, betekent dit dat er geen correctie is op EBIT-niveau in 2017;
- ◆ In 2017 wordt de rubriek overige voorzieningen geaffecteerd door de overname van een sociale provisie van Offerman BV.

**26. RENTEDRAGENDE VERPLICHTINGEN****2017**

	Vervaltermijn			Totaal
	Binnen het jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Na 5 jaar	
<b>Rentedragende verplichtingen</b>				
Kredietinstellingen	88.060	36.474	3.416	127.950
Leasingschulden	2.072	3.416		5.488
<b>Totaal</b>	<b>90.132</b>	<b>39.890</b>	<b>3.416</b>	<b>133.438</b>

**2017**

	Vervaltermijn			Totaal
	Binnen het jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Na 5 jaar	
Overige verplichtingen		3.569		3.569

**2016**

	Vervaltermijn			Totaal
	Binnen het jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Na 5 jaar	
<b>Rentedragende verplichtingen</b>				
Kredietinstellingen	10.815	30.693	2.107	43.615
Leasingschulden	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>10.815</b>	<b>30.693</b>	<b>2.107</b>	<b>43.615</b>

De leningen aan kredietinstellingen bestaan uit:

- ◆ langlopende kredieten met een vaste rentevoet voor een bedrag van 21.462 duizend EUR;
- ◆ langlopende kredieten waarbij de rentevoet regelmatig herzien wordt voor afgesproken periodes van minder dan 1 jaar voor 39.708 duizend EUR;
- ◆ 66.780 duizend EUR kortlopende kredieten voor afgesproken periodes van minder dan 1 jaar.

Eind 2017 heeft de groep voor 5.488 duizend EUR aan financiële leasing uit de recente overnames.

	2017	2016
Leningen met vaste intrestvoet	1,65%	1,69%
Leningen met variabele intrestvoet	1,70%	1,33%

Als op alle leningen met een variabele rentevoet de intrest met 1% stijgt, betekent dit 397 duizend EUR meer intrestlasten.

De minimum betalingen kredietinstellingen (inclusief intresten) bedroegen in 2017:

	2017	2016
Minder dan 1 jaar	24.742	11.432
Meer dan 1 jaar en minder dan 5 jaar	42.101	31.423
Meer dan 5 jaar	2.128	2.129

De groep beschikt over voldoende kortetermijnkredietlijnen om aan haar kortetermijnbehoeften te voldoen. Voor het bekomen van bovenstaande verplichtingen aan kredietinstellingen heeft de groep geen activa verpand, noch werden er garanties gegeven door derden. De belangrijkste financiële convenanten zijn gebaseerd op de netto financiële schuld/EBITDA (<3) verhouding en de ratio geconsolideerd eigen vermogen/totale geconsolideerde activa (>25%). In 2017 voldoet de groep aan deze convenanten wanneer de berekening gestoeld is op de proforma cijfers die een volledig jaar in resultaat meeneemt. Door de overname van de Business Unit Fresh van de Zwanenberg Food Group op 1 december wordt slechts 1 maand van hun resultaat meegenomen, Voor KK Fine Foods wordt het resultaat van september 2017 tot en met december 2017 meegenomen. Dit vertekent onze ratio netto financiële schuld/EBITDA. De pro-forma netto financiële schuld/EBITDA ratio bedraagt 2,5. Bijgevolg voldeed de groep de convenanten gedurende het jaar. In 2016 voldoet de groep aan deze convenanten.

	31/12/16	Cash Flow	Non-cash aanpassingen		31/12/17
			Overnames	Wisselkoers aanpassing	Fair value aanpassingen
<b>Lange termijn rentedragende verplichtingen</b>					
Kredietinstellingen	32.800	-8.107	15.382	-185	39.890
Leasingschulden	0	493	2.955	-32	3.416
<b>Korte termijn rentedragende verplichtingen</b>					
Kredietinstellingen	10.815	63.583	13.755	-93	88.060
Leasingschulden		12	2.097	-37	2.072
<b>Overige lange termijn verplichtingen</b>		<b>-832</b>	<b>4.290</b>	<b>111</b>	<b>3.569</b>
<b>Totaal</b>	<b>43.615</b>	<b>55.149</b>	<b>38.479</b>	<b>-236</b>	<b>0</b>

**27. OVERIGE VERPLICHTINGEN OP LANGE TERMIJN**

Deze rubriek bedraagt op 31 december 2017 3.569 duizend EUR. Het betreft een put/call optie op de overige 10% van de aandelen van KK Fine Foods die behoren tot de minderheidsbelangen.

De optieperiode loopt van 31 december 2020 tot 31 december 2024.

Deze put/call optie geeft de minderheidsaandeelhouder het recht om zijn belangen in KK Fine Foods te verkopen volgens de voorwaarden gestipuleerd in het optiecontract aan de groep Ter Beke. Aangezien deze gegevens niet gebaseerd zijn op publieke markt cijfers, classificeert deze verplichting volgens niveau 3, conform IFRS 13.

**28. HANDESSCHULDEN EN OVERIGE TE BETALEN POSTEN**

	2017	2016
Handelsschulden	97.308	62.962
Dividenden	88	89
Overige	3.983	3.728

**Totaal 101.379 66.779**

Waarvan leeggoed	3.007	2.826
------------------	-------	-------

De meeste handelsschulden hebben een vervaldag van 60 dagen of 45 dagen na factuurdatum.



## 29. RISICO'S VOORTVLOEIEND UIT FINANCIËLE INSTRUMENTEN

De blootstelling aan risico's verbonden aan intrestvoeten en wisselkoersen zijn een gevolg van het normale verloop van de activiteiten van de groep. Afgeleide financiële instrumenten worden gebruikt om deze risico's in te perken. De politiek van de groep verbiedt het gebruik van afgeleide financiële instrumenten voor speculatiedoeleinden.

### INTRESTRISICO

Het intrestrisico is het risico dat de waarde van een financieel instrument zal schommelen ingevolge wijzigingen in de marktrentevoeten.

Als op alle leningen met een variabele rentevoet de intrest met 1% stijgt, betekent dit 397 duizend EUR meer intrestlasten.

### WISSELKOERSRISICO

Het wisselkoersrisico bestaat uit de mogelijke waardeschommelingen van financiële instrumenten ingevolge wisselkoersfluctuaties. De groep is blootgesteld aan een wisselkoersrisico op de verkopen, aankopen en rentedragende leningen uitgedrukt in een andere munt dan de lokale munt van de onderneming (Britse pond, ...). Op 31 december 2017 had de groep een netto positie in Britse pond van 6.230 duizend GBP, op 31 december 2016 van 1.609 duizend GBP. Als indekking tegen het wisselkoersrisico had de groep op 31 december 2017 termijncontracten voor verkoop van 1 100 duizend GBP tegen EUR lopen. Op 31 december 2016 had de groep termijncontracten voor verkoop van 600 duizend GBP tegen EUR lopen. In Polen heeft de groep een netto positie in Poolse Zloty van 4.134 duizend PLN op 31 december 2017.

### KREDIETRISICO

Het kredietrisico is het risico dat één van de contracterende partijen zijn verplichtingen met betrekking tot het financiële instrument niet nakomt waardoor er voor de andere partij een verlies kan ontstaan. Zowel in onze divisie vleeswaren als in de divisie bereide gerechten verkopen wij onze producten aan een brede klantenbasis waaronder de meeste grote Europese discount- en retailklanten. De omzetten aan deze klanten worden gerealiseerd via een diversiteit aan contracten en producten met verschillende looptijden, zowel onder onze eigen merken als onder de huismerken van de klanten, en in verschillende landen. De 10 grootste klantengroepen vertegenwoordigen 65% van de omzet (2016: 70%). Door de groei van de omzet in 2016 bereikte één enkele externe klant meer dan 10% van de geconsolideerde omzet (14%). De omzet van deze klant werd gerealiseerd in beide segmenten. Het management heeft een kredietpolitiek uitgewerkt en de blootstelling aan het kredietrisico wordt continu opgevolgd.

- ◆ Kredietrisico's op handelsvorderingen: het kredietrisico op alle klanten wordt op een constante basis opgevolgd.
- ◆ Kredietrisico's op liquide middelen en kortetermijnbeleggingen: kortetermijnbeleggingen gebeuren in vlot verhandelbare waardepapieren of in deposito's met vaste termijn bij gereputeerde banken.
- ◆ Transacties met afgeleide financiële instrumenten: transacties met afgeleide financiële instrumenten zijn enkel toegelaten met tegenpartijen die over een hoge kredietwaardigheid beschikken.

Voor al deze risico's is het balanstotaal het maximale kredietrisico.

Handelsvorderingen zijn onderworpen aan normale betalingstermijnen. Per afsluitdatum zijn er geen belangrijke openstaande vervallen bedragen.

Financiële activa en verplichtingen	Toe-lichting	2017		2016	
per 31 december 2017 en 2016		Boek-waarde	Reële waarde	Boek-waarde	Reële waarde
<b>Vlottende activa</b>					
Handels- en overige vorderingen	22	115.862	115.862	66.990	66.990
Geldmiddelen en kasequivalenten	23	6.513	6.513	16.068	16.068
<b>Langlopende verplichtingen</b>					
Langlopende rentedragende verplichtingen	26	43.306	43.306	32.800	32.800
Overige langlopende verplichtingen		3.569	3.569	0	0
<b>Kortlopende verplichtingen</b>					
Kortlopende rentedragende verplichtingen	26	90.132	90.132	10.815	10.815
Handelsschulden en andere schulden	27	101.379	101.379	66.779	66.779
Schulden met betrekking tot personeel		16.211	16.211	11.322	11.322
Belastingsverplichtingen		4.252	4.252	3.319	3.319

Activa en verplichtingen gewaardeerd aan reële waarde: hiërarchie				
per 31 december 2017 en 2016	Reële waarde			
	2017	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Overige vorderingen	178	178		
Overige langlopende verplichtingen	3.569			3.569

**Niveau 1:** marktprijzen in actieve markten voor identieke activa of verplichtingen  
**Niveau 2:** andere gegevens dan niveau 1, die observeerbaar zijn voor het actief of de verplichting hetzij direct (via prijzen) of indirect (afgeleid van prijzen)  
**Niveau 3:** gegevens die niet gebaseerd zijn op observeerbare marktcijfers.

### LIQUIDITEITSRISICO

Het liquiditeitsrisico houdt het risico in dat de groep zijn financiële verplichtingen niet zou kunnen nakomen. De groep beperkt dit risico door de kasstromen op een continue basis te bewaken en ervoor te zorgen dat er voldoende kredietfaciliteiten aanwezig zijn. Zie eveneens toelichting 26.

## 30. OPERATIONELE LEASING

De groep huurt haar personenwagens en enkele vrachtwagens onder een aantal operationele leasingovereenkomsten. Eind 2010 sloot de groep een operationele leasing overeenkomst af voor een nieuw 'state of the art' value added logistics platform te Wijchen waarin Ter Beke de versnijdingsactiviteiten van Langeveld/Sleegers en alle Nederlandse logistieke activiteiten zal centraliseren. De toekomstige betalingen onder deze niet opzegbare operationele leasingovereenkomsten bedragen:

	2017	2016
Minder dan 1 jaar	2.458	2.095
Meer dan 1 jaar en minder dan 5 jaar	8.102	7.326
Meer dan 5 jaar	4.908	6.494
<b>Totaal</b>	<b>15.468</b>	<b>15.915</b>

## 31. UITSTAAND RECHTSGESCHIL

Op 7 februari 2014 werd Ter Beke gedagvaard door de Griekse vennootschap Creta Farms wegens een vermeende inbreuk op een confidentialiteitsovereenkomst uit 2010. Creta Farms vraagt aan de rechtbank in Athene om Ter Beke te veroordelen tot een schadevergoeding van ongeveer 2 miljoen EUR. De groep is van oordeel dat de eis van Creta Farms volkomen ongegrond is en zal zich met alle mogelijke middelen verweren. Daarom werd geen provisie opgenomen in de geconsolideerde cijfers. Begin 2015 heeft Creta Farms zijn claim verminderd tot 1,1 miljoen EUR. In 2016 is Ter Beke door een Griekse rechtbank veroordeeld tot het betalen van een schadevergoeding van 100 duizend EUR. De uitspraak werd nog niet betekend en Ter Beke beraadt zich over de intentie om beroep aan te tekenen tegen deze uitspraak. Hiervoor werd geen provisie aangelegd.

## 32. NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

De groep heeft geen zekerheden gesteld als waarborg voor schulden of verplichtingen aan derden.

De totale aankoopverplichtingen in het kader van belangrijke investeringsprojecten waarvoor de respectieve contracten reeds werden toegekend of de orders werden geplaatst, bedroegen 1.155 duizend EUR op 31 december 2017 (2016: 1.231 duizend EUR).

## 33. TRANSACTIES MET VERWANTE PARTIJEN

### TRANSACTIES MET BESTUURDERS EN LEDEN VAN HET DIRECTIECOMITÉ

Het vergoedingsbeleid werd voorbereid door het Remuneratie- en Benoemingscomité en goedgekeurd door de raad van bestuur. De vergoedingen van de uitvoerende bestuurders en leden van het Directiecomité zijn gestructureerd in een vast gedeelte, een variabel gedeelte dat wordt bepaald in functie van een evaluatie door het Remuneratie- en Benoemingscomité en incentives op lange termijn zoals pensioenregeling. Met ingang van 1 januari 2006 werd het vergoedingsbeleid opgenomen als integraal deel van het Corporate Governance Charter van de groep.

- ◆ Enkel aan de CEO wordt een cash vergoeding toegekend bij het einde van zijn overeenkomst, wanneer op dat ogenblik een uitzonderlijke groei van de equity value van de groep zal worden gerealiseerd. Deze vergoeding bedraagt een overeengekomen percentage van de gerealiseerde uitzonderlijke groei van de equity value van de groep. De raad van bestuur evalueert jaarlijks of hiervoor in toepassing van de geldende regels een provisie dient te worden aangelegd. De evaluatie zal rekening houden met de uitzonderlijke meerwaarde op het einde van het verlopen boekjaar in de mate waarin het meer dan waarschijnlijk is dat die uitzonderlijke meerwaarde op de vervaldag nog zal bestaan. Deze waarschijnlijkheid wordt beïnvloed door zowel de marktverwachtingen als de nabijheid van de einddatum. In 2016 werd 2.210 duizend EUR bijgeboekt en bedroeg de provisie 2.843 duizend EUR. In 2017 werd geen nieuwe provisie geboekt. In 2017 wordt de langetermijnincentive van de CEO voor 2.843 duizend EUR in EBITDA geboekt, waar de kost in de voorbije jaren al in het recurring resultaat werd opgenomen. Daarom wordt de kost als éénmalig beschouwd en de terugname van de provisie in 2017 eveneens;
- ◆ De vergoedingen van de leden van de raad van bestuur en het Uitvoerend Management met betrekking tot het financieel jaar 2017 worden in de tabel hieronder samengevat.

Wij verwijzen voor de details naar het remuneratieverslag in de Verklaring inzake deugdelijk bestuur (zie hoger).

Transacties bestuurders:

in miljoen EUR	2017	2016
Vergoedingen bestuurders Ter Beke NV voor de uitoefening van hun bestuurdersmandaat	0,2	0,2

De beloningen voor managers met een sleutelpositie (conform IAS 24.17):

in miljoen EUR	2017	2016
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	5,3	2,3
Vergoedingen na uitdiensttreding		-
Andere langetermijnpersoneelsbeloningen	0,1	0,1
Ontslagvergoedingen		-
Op aandelen gebaseerde betalingen		-

**TRANSACTIES MET ANDERE PARTIJEN**

Transacties met verwante partijen betreffen voornamelijk handelstransacties en zijn gebaseerd op het “at arm’s length” principe. De kosten en opbrengsten met betrekking tot deze transacties zijn immaterieel in het kader van de geconsolideerde jaarrekening.

Voor 2016 en 2017 werden geen meldingen ontvangen vanwege bestuurders of management in het kader van de bepalingen inzake gerelateerde transacties, zoals opgenomen in het Corporate Governance Charter. Voor de toepassing van de belangenconflictregering (artikel 523 en 524 W.Venn.) verwijzen wij naar de Verklaring inzake deugdelijk bestuur van het jaarverslag (zie hoger).

Transacties met joint ventures en met geassocieerde deelnemingen 2017:

Nihil

Transacties met joint ventures en met geassocieerde deelnemingen 2016:

Vennootschap	Pasta Food Company	Stefano Toselli
Vorderingen op lange termijn	1870	-
Intresten	33	-
Dividenden	-	333

**34. WINST PER AANDEEL****GEWONE WINST PER AANDEEL**

De berekening van de gewone winst per aandeel is gebaseerd op een netto toe te kennen winst aan de gewone aandeelhouders van 17.107 duizend EUR (2016: 12.562 duizend EUR) en een gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen gedurende het jaar van 1.732.621 (2016: 1.732.621).

Het gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen werd als volgt berekend:

	2017	2016
Aantal uitstaande gewone aandelen op 1 januari boekjaar	1.732.621	1.732.621
Effect uitgegeven gewone aandelen		
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen op 31 december boekjaar	1.732.621	1.732.621
Groepsaandeel in de winst van het boekjaar	17.107	12.562
Gemiddeld aantal aandelen	1.732.621	1.732.621
<b>Winst per aandeel</b>	<b>9,87</b>	<b>7,25</b>

**VERWATERDE WINST PER AANDEEL**

Bij de berekening van de winst per aandeel na verwatering, wordt het gewogen gemiddeld aantal aandelen aangepast rekening houdend met alle potentiële gewone aandelen die aanleiding kunnen geven tot verwatering. In 2017 en 2016 zijn er geen potentiële gewone aandelen die aanleiding kunnen geven tot verwatering.

	2017	2016
Nettowinst van de groep	17.107	12.562
Gemiddeld aantal aandelen	1.732.621	1.732.621
Verwateringseffect warrantenplannen	0	0
Aangepast gemiddeld aantal aandelen	1.732.621	1.732.621
<b>Verwaterde winst per aandeel</b>	<b>9,87</b>	<b>7,25</b>

**35. IMPACT VAN BEDRIJFSCOMBINATIES EN OVERDRACHTEN**

In 2017 heeft de groep verschillende overnames gedaan. In 2016 daarentegen vond er geen bedrijfscombinaties plaats.

Op 15 juli 2016 heeft Pluma NV Binet SA verkocht voor 2.920 duizend EUR. Na aftrek van de verkoopkosten van 75 duizend EUR realiseerde de groep hierop een netto resultaat van 567 duizend EUR.

**STEFANO TOSELLI SAS**

Op 30 juni 2017 verwierf Ter Beke de resterende 67% van de aandelen van Stefano Toselli SAS.

Stefano Toselli SAS produceert bereide gerechten in Mézidon (Frankrijk).

In 2015 had Ter Beke reeds 33% van de aandelen in Stefano Toselli verworven.

Tot 30 juni 2017 wordt het resultaat van Stefano Toselli SAS voor 33% opgenomen als winst uit deelnemingen volgens de vermogensmutatiemethode. Vanaf 1 juli is het resultaat voor 100% opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

Gezien de controleverwerving per 30 juni 2017, wordt op 31 december 2017 de volledige balans van Stefano Toselli opgenomen in de geconsolideerde balans. De reële waarde van de verworven activa en passiva is bepaald om de goodwill die voortvloeit uit deze overname te berekenen. Wij hebben geen additionele aanpassingen aan de reële waarde doorgevoerd na 30 juni 2017.

Openingsbalans Stefano Toselli per 30 juni 2017:

<b>ACTIVA</b>	
<b>Vaste activa</b>	<b>10.941</b>
Immateriële activa	64
Materiële vaste activa	9.994
Deelnemingen, leningen en waarborgen	883
Uitgestelde belastingvorderingen	
<b>Vlottende activa</b>	<b>19.336</b>
Voorraden	2.789
Handelsvorderingen en overige vorderingen	16.540
Geldmiddelen en kasequivalenten	7
<b>Totaal Activa</b>	<b>30.277</b>
<b>PASSIVA</b>	
<b>Langlopende verplichtingen</b>	<b>1.835</b>
Voorzieningen	1.486
Uitgestelde belastingen	-495
Langlopende rentedragende verplichtingen	844
Overige langlopende verplichtingen	
<b>Kortlopende verplichtingen</b>	<b>16.063</b>
Kortlopende rentedragende verplichtingen	8.021
Handelsschulden en andere schulden	6.496
Schulden met betrekking tot personeel	1.546
Belastingverplichtingen	
<b>Totaal Passiva</b>	<b>17.898</b>

**Goodwill ingevolge controleverwerving over Stefano Toselli**

Overnameprijs	22.507
Reële waarde van de investering voor verwerving van controle	13.756
	36.263
Verworven netto-actief	12.380
Goodwill	23.883

De kosten gerelateerd aan de acquisitie bedragen 0.2 KEUR en werden niet opgenomen in bovenvermelde overnameprijs. Deze kosten werden verwerkt in de winst- en verliesrekening per 30 juni 2017 in de rubriek diensten en diverse goederen.

**Netto kasstroom ingevolge controleverwerving over Stefano Toselli**

Overnameprijs	22.507
Schuldvergelijking	-8.506
Verworven geldbeleggingen en -middelen in kasequivalenten	-7
<b>Netto kasstroom ingevolge verwerving controle</b>	<b>13.994</b>

**IMPACT OP HET RESULTAAT VAN DE GROEP INGEVOLGE DE CONTROLEVERWERVING OVER STEFANO TOSELLI****Resultaat ingevolge de stapsgewijze controleverwerving**

Naar aanleiding van de stapsgewijze controleverwerving heeft de Groep een winst gerealiseerd ten bedrage van 4,1 miljoen EUR.

**Pro forma financiële informatie**

Ter Beke verwierf de controle over Stefano Toselli per 30 juni 2017. Bijgevolg worden de financiële staten van deze dochteronderneming volledig geconsolideerd vanaf 30 juni 2017. De resultatenrekening van de Groep omvat per 31 december 2017 de impact van de reeds aangehouden 33%-deelneming in deze geassocieerde onderneming, opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode voor een bedrag van 0,5 miljoen EUR voor de eerste 6 maanden. Vanaf 1 juli 2017 is het resultaat voor 100% opgenomen. In het resultaat op 31 december 2017 vertegenwoordigt Stefano Toselli 1,1 miljoen uit van het resultaat en 40,2 miljoen van de omzet. Mocht de Groep de controle reeds verworven hebben per 1 januari 2017, dan zou de omzet van de Groep 37,4 miljoen EUR meer bedragen en de winst van het boekjaar 0,8 miljoen EUR meer bedragen per 31 december 2017.

**PASTA FOOD COMPANY**

Op 30 juni 2017 verwierf Ter Beke de resterende 50% van de aandelen van de joint venture Pasta Food Company SP z.o.o.

Deze vennootschap werd in 2011 als 50/50 joint opgericht door Ter Beke en GS&DH Holdings om bereide gerechten te produceren en commercialiseren in Centraal- en Oost-Europa. Sinds oktober 2014 is de sterk geautomatiseerde productievestiging in Opole (Polen) volledig operationeel.

Tot 30 juni 2017 wordt 50% van het resultaat van Pasta Food Company opgenomen als resultaat uit deelnemingen volgens de vermogensmutatiemethode. Vanaf 1 juli is het resultaat voor 100% opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

Gezien de controleverwerving per 30 juni 2017, wordt op 31 december 2017 de volledige balans van Pasta Food Company opgenomen in de geconsolideerde balans. De reële waarde van de verworven activa en passiva is bepaald om de goodwill, die voortvloeit uit deze overname, te berekenen. De groep heeft geen additionele aanpassingen aangebracht aan de reële waarde van de Pasta Food Company na 30 juni 2017.

## Openingsbalans Pasta Food Company per 30 juni 2017:

<b>ACTIVA</b>	
<b>Vaste activa</b>	<b>17.549</b>
Immateriële activa	201
Materiële vaste activa	17.348
Deelnemingen, leningen en waarborgen	
Uitgestelde belastingvorderingen	
<b>Vlottende activa</b>	<b>2.323</b>
Voorraden	492
Handelsvorderingen en overige vorderingen	1.792
Geldmiddelen en kasequivalenten	39
<b>Totaal Activa</b>	<b>19.872</b>

<b>PASSIVA</b>	
<b>Langlopende verplichtingen</b>	<b>11.760</b>
Voorzieningen	0
Uitgestelde belastingen	8.024
Langlopende rentedragende verplichtingen	3.736
Overige langlopende verplichtingen	
<b>Kortlopende verplichtingen</b>	<b>3.966</b>
Kortlopende rentedragende verplichtingen	2.693
Handelsschulden en andere schulden	1.216
Schulden met betrekking tot personeel	57
Belastingverplichtingen	

<b>Totaal Passiva</b>	<b>15.726</b>
-----------------------	---------------

## Goodwill ingevolge controleverwerving over Pasta Food Company

Overnameprijs	5.000
Reële waarde van de investering voor verwerving van controle	5.000
	10.000

Verworven netto-actief	4.146
------------------------	-------

Goodwill	5.854
----------	-------

De kosten gerelateerd aan de acquisitie bedragen 0,1 KEUR en werden niet opgenomen in bovenvermelde overnameprijs. Deze kosten werden verwerkt in de winst- en verliesrekening per 31 december 2017 in de rubriek diensten en diverse goederen.

## Netto kasstroom ingevolge controleverwerving over Pasta Food Company

Overnameprijs	5.000
Schuldvergelijking	-5.000
Verworven geldbeleggingen en -middelen in kasequivalenten	-39
<b>Netto kasstroom ingevolge verwerving controle</b>	<b>-39</b>

## IMPACT OP HET RESULTAAT VAN DE GROEP INGEVOLGE DE CONTROLEVERWERVING OVER PASTA FOOD COMPANY

## Resultaat ingevolge de stapsgewijze controleverwerving

Naar aanleiding van de stapsgewijze controleverwerving heeft de Groep een winst gerealiseerd ten bedrage van 2,6 miljoen EUR, waarvan 0,3 miljoen EUR het gevolg is van het recycleren van andere elementen van het resultaat (vnl. Omrekeningsverschillen) naar de winst- en verliesrekening.

## Pro forma financiële informatie

Ter Beke verwierf de controle over Pasta Food Company per 30 juni 2017. Bijgevolg worden de financiële staten van deze dochteronderneming volledig geconsolideerd vanaf 30 juni 2017. De resultatenrekening van de Groep omvat per 31 december 2017 de impact van de 50% joint venture controle, opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode voor een bedrag van 0.1 miljoen EUR en vanaf 1 juli 100% van het resultaat. Het geconsolideerd resultaat op 31 december 2017 omvat een verlies van 0.2 miljoen EUR van Pasta Food Company en een omzet van 6,8 miljoen EUR.

Mocht de Groep de controle reeds verworven hebben per 1 januari 2017, dan zou de omzet van de Groep 5,5 miljoen EUR meer bedragen en de winst van het boekjaar 0,1 miljoen EUR meer bedragen per 31 december 2017.

## KK FINE FOODS PLC

Op 11 september 2017 verwierf Ter Beke 90% van de aandelen van KK Fine Foods PLC. 10% wordt toegewezen aan minderheidsbelangen.

KK Fine Foods PLC produceert en verdeelt vers klaargemaakte maaltijden die diepgevroren aangeboden worden in de foodservice en de retailmarkt.

Vanaf 11 september 2017 wordt het resultaat van KK Fine Foods PLC opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

Gezien de controleverwerving per 11 september 2017, wordt de volledige balans van KK Fine Foods PLC opgenomen in de geconsolideerde balans.

## Openingsbalans KK Fine Foods PLC per 11 september 2017:

<b>ACTIVA</b>	
<b>Vaste activa</b>	<b>24.411</b>
Immateriële activa	11.517
Materiële vaste activa	12.894
Deelnemingen, leningen en waarborgen	0
Uitgestelde belastingvorderingen	0
<b>Vlottende activa</b>	<b>10.094</b>
Voorraden	2.919
Handelsvorderingen en overige vorderingen	7.175
Geldmiddelen en kasequivalenten	0
<b>Totaal Activa</b>	<b>34.505</b>

<b>PASSIVA</b>	
<b>Langlopende verplichtingen</b>	<b>8.506</b>
Voorzieningen	0
Uitgestelde belastingen	1.317
Langlopende rentedragende verplichtingen	7.189
Overige langlopende verplichtingen	0
<b>Kortlopende verplichtingen</b>	<b>10.771</b>
Kortlopende rentedragende verplichtingen	4.789
Handelsschulden en andere schulden	5.571
Schulden met betrekking tot personeel	411
Belastingverplichtingen	0

<b>Totaal Passiva</b>	<b>19.277</b>
-----------------------	---------------

## Goodwill ingevolge controlverwerving

Overnameprijs	21.720
Verworven netto-actief: 90%	13.705

Goodwill	8.015
----------	-------

## Netto kasstroom ingevolge controleverwerving

Overnameprijs	21.720
Schuldvergelijking	0
Verworven geldbeleggingen en -middelen in kasequivalenten	
<b>Netto kasstroom ingevolge controleverwerving</b>	<b>21.720</b>

## IMPACT OP HET RESULTAAT VAN DE GROEP INGEVOLGE DE CONTROLEVERWERVING OVER KK FINE FOODS

## Pro forma financiële informatie

Ter Beke verwierf de controle over KK Fine Foods PLC per 11 september 2017. Bijgevolg worden de financiële staten van deze dochteronderneming volledig geconsolideerd vanaf 11 september 2017.

Mocht de Groep de controle reeds verworven hebben per 1 januari 2017, dan zou de omzet van de Groep 31,9 miljoen EUR meer bedragen en het bedrijfsresultaat in 2017 zou 0,8 EUR meer bedragen.

Het resultaat op 31 december 2017 bevat 0,2 miljoen EUR winst van KK Fine Foods PLC en een omzet van 16,3 miljoen EUR.

## OFFERMAN GROEP

Op 1 december 2017 verwierf Ter Beke 100% van de aandelen van de Offerman groep.

De Offerman groep produceert en verkoopt gesneden vleeswaren, ambachtelijke snijpalen en delistukken in drie productielocaties in Nederland.

Vanaf 1 december 2017 wordt het resultaat de Offerman groep opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

Gezien de controleverwerving per 1 december 2017, wordt de volledige balans van Offerman Groep opgenomen in de geconsolideerde balans.

## Openingsbalans Offerman groep per 1 december 2017:

<b>ACTIVA</b>	
<b>Vaste activa</b>	<b>31.918</b>
Immateriële activa	13.371
Materiële vaste activa	18.547
Deelnemingen, leningen en waarborgen	
Uitgestelde belastingvorderingen	
<b>Vlottende activa</b>	<b>21.550</b>
Voorraden	6.895
Handelsvorderingen en overige vorderingen	14.652
Geldmiddelen en kasequivalenten	3
<b>Totaal Activa</b>	<b>53.468</b>

<b>PASSIVA</b>	
<b>Langlopende verplichtingen</b>	<b>7.619</b>
Voorzieningen	1.034
Uitgestelde belastingen	4.535
Langlopende rentedragende verplichtingen	2.050
Overige langlopende verplichtingen	
<b>Kortlopende verplichtingen</b>	<b>15.896</b>
Kortlopende rentedragende verplichtingen	691
Handelsschulden en andere schulden	13.334
Schulden met betrekking tot personeel	1.871
Belastingverplichtingen	

<b>Totaal Passiva</b>	<b>23.515</b>
-----------------------	---------------

## Goodwill ingevolge controleverwerving

Overnameprijs	33.226
Verworven netto-actief	29.953

Goodwill	3.273
----------	-------

## Netto kasstroom ingevolge controleverwerving over Offerman Groep

Overnameprijs	33.226
Schuldvergelijking	-2.626
Verworven geldbeleggingen en -middelen in kasequivalenten	
<b>Netto kasstroom ingevolge controleverwerving</b>	<b>30.600</b>

IMPACT OP HET RESULTAAT VAN DE GROEP INGEVOLGE DE  
CONTROLEVERWERVING OVER OFFERMAN GROEP

## Pro forma financiële informatie

Ter Beke verwierf de controle over Offerman groep per 1 december 2017. Bijgevolg worden de financiële staten van deze dochteronderneming volledig geconsolideerd vanaf 1 december 2017.

Mocht de Groep de controle reeds verworven hebben per 1 januari 2017, dan zou de omzet van de Groep 98,2 miljoen EUR meer bedragen en het bedrijfsresultaat van het boekjaar 2017 zou 3,2 miljoen EUR meer bedragen.

Het resultaat op 31 december 2017 omvat 0,4 miljoen EUR winst van Offerman en 8,2 miljoen EUR omzet.

## 36. GROEPSONDERNEMINGEN

De moedermaatschappij van de groep, Ter Beke NV - Beke 1 - 9950 Waarschoot/België, is per 31 december 2017 rechtstreeks of onrechtstreeks de moedermaatschappij van de volgende ondernemingen:

<b>Naam en volledig adres van de onderneming</b>	<b>Deelnemings %</b>
Ter Beke Vleeswarenproductie NV - Beke 1, 9950 Waarschoot - België	100
Heku NV - Ondernemingenstraat 1, 8630 Veurne - België	100
Ter Beke Immo NV - Beke 1, 9950 Waarschoot - België	100
FreshMeals Nederland BV - Bijsterhuizen 24 / 04, 6604 LL Wijchen - Nederland	100
FreshMeals Ibérica SL - Vía de las Dos Castillas, 33 - Complejo Empresarial Ática, Edificio 6, Planta 3a - Oficina B1, 28224 Pozuelo de Alarcón, Madrid - Spanje	100
Ter Beke Luxembourg SA - 534, rue de Neudorf - 2220 Luxembourg - Luxemburg	100
Les Nutons SA - Chaussée de Wavre 259 A, 4520 Wanze - België	100
Come a Casa SA - Chaussée de Wavre 259 A, 4520 Wanze - België	100
Ter Beke France SA - Parc d' Activités Annecy - La Ravoire - Metz-Tessy, 74371 Pringy Cedex - Frankrijk	100
Berkhout Langeveld BV - Bijsterhuizen 24 / 04, 6604 LL Wijchen - Nederland	100
Langeveld / Slegers BV - Bijsterhuizen 24 / 04, 6604 LL Wijchen - Nederland	100
TerBeke-Pluma NV - Antoon Van der Pluymstraat 1, 2160 Wommelgem - België	100
Pluma NV - Antoon Van der Pluymstraat 1, 2160 Wommelgem - België	100
TerBeke-Pluma UK Ltd - Addlestone Road, Bourne Business Park, Addlestone, Surrey KT15 2LE - UK	100
Pluma Fleischwarenvertrieb GmbH - Ostwall 175, 47798 Krefeld - Duitsland	100
TerBeke-Pluma Nederland BV - Bijsterhuizen 24 / 04, 6604 LL Wijchen - Nederland	100
FreshMeals NV - Beke 1, 9950 Waarschoot - België	100
H.J. Berkhout Versnijlign BV - Scheepmakerstraat 5, 2984 BE Ridderkerk - Nederland	100
Pasta Food Company Sp. z.o.o. - Ul. Pólnocna 12 - 45-805 Opole - Polen	100
Stefano Toselli SAS - ZI Espace Zuckermann - BP56 - 14270 Mézidon-Canon - Frankrijk	100
KK Fine Foods PLC - Estuary House 10th Avenue - Zone 3 Deeside Industrial Park - Deeside - Flintshire - CH5 2UA - United Kingdom	90
Cebeco Meat Products Nederland B.V. - Twentepoort West 10, 7609 RD Almelo - Nederland	100
Offerman B.V. - Twentepoort West 10, 7609 RD Almelo - Nederland	100
Offerman Borculo B.V. - Parallelweg 21, 7271 VB Borculo - Nederland	100
Offerman Zoetermeer B.V. - Philipsstraat 3, 2722 NA Zoetermeer - Nederland	100
Offerman Aalsmeer B.V. - Turfstekerstraat 51, 1431 GD Aalsmeer - Nederland	100
Offerman Holding B.V. - Twentepoort West 10, 7609 RD Almelo - Nederland	100
Gebr. Kraak Vlees en Vleeswaren B.V. - Turfstekerstraat 51, 1431 GD Aalsmeer - Nederland	100
Vleeswaren en Saladefabrieken Offerman B.V. - Twentepoort West 10, 7609 RD Almelo - Nederland	100
Offerman Hazerswoude B.V. - Twentepoort West 10, 7609 RD Almelo - Nederland	100

## 37. BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die een relevante impact hebben op de resultaten zoals die zijn weergegeven in dit jaarverslag. Eind maart kondigde de groep de intentie aan om de fabriek in Zoetermeer te sluiten. Gezien zowel het personeel als de producten binnen de groep zullen worden opgenomen, verwacht de groep dat dit geen belangrijke impact zal hebben.

## 38. VERGOEDING VAN DE COMMISSARIS

Betreffende het boekjaar 2017, heeft de commissaris en de vennootschappen waarmee de commissaris een samenwerkingsverband heeft, bijkomende erelonen gefactureerd aan de groep voor een bedrag van 289 duizend EUR. Deze erelonen betreffen onder andere belastingsadviesopdrachten. De commissaris heeft in het kader van de audit van de groep Ter Beke 262 duizend EUR ereloon aangerekend.

# Verkorte jaarrekening van Ter Beke nv

## 1. BALANS

	2017	2016
<b>Vaste Activa</b>	<b>169.580</b>	<b>106.933</b>
I. Oprichtingskosten	0	0
II. Immateriële Vaste Activa	277	406
III. Materiële Vaste Activa	5.761	5.538
IV. Financiële Vaste Activa	163.542	100.989
<b>Vlottende activa</b>	<b>99.773</b>	<b>85.947</b>
V. Vorderingen op meer dan één jaar	14	10.020
VI. Voorraden		
VII. Vorderingen op ten hoogste 1 jaar	97.273	67.463
VIII. Geldbeleggingen	0	0
IX. Liquide Middelen	1.591	7.745
X. Overlopende Rekeningen	895	719
<b>TOTAAL ACTIEF</b>	<b>269.353</b>	<b>192.880</b>
<b>Eigen Vermogen</b>	<b>69.883</b>	<b>75.783</b>
I. Kapitaal	4.903	4.903
II. Uitgiftepremies	48.288	48.288
IV. Reserves	3.360	3.360
<i>Wettelijke reserves</i>	649	649
<i>Onbeschikbare reserves</i>	1.457	1.457
<i>Belastingvrije reserves</i>	679	679
<i>Beschikbare reserves</i>	575	575
V. Overgedragen resultaat	13.332	19.232
<b>Voorzieningen &amp; Uitgestelde Belastingen</b>	<b>0</b>	<b>2.843</b>
<i>Voorzieningen voor risico's en kosten</i>	0	2.843
<i>Uitgestelde belastingen</i>	0	0
<b>Schulden</b>	<b>199.470</b>	<b>114.254</b>
X. Schulden op meer dan 1 jaar	17.241	18.173
XI. Schulden op ten hoogste 1 jaar	182.142	96.038
XII. Overlopende Rekeningen	87	43
<b>TOTAAL PASSIEF</b>	<b>269.353</b>	<b>192.880</b>

## 2. RESULTATENREKENING

	2017	2016
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>13.803</b>	<b>18.515</b>
Omzet		
Voorraadwijziging		
Geproduceerde vaste activa		
Andere bedrijfsopbrengsten	13.803	18.515
<b>Bedrijfskosten</b>	<b>19.688</b>	<b>18.087</b>
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen		
Diensten en diverse goederen	14.581	9.211
Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	5.923	4.863
Afschrijvingen en waardeverminderingen op immateriële en materiële vaste activa	1.947	1.795
Waardeverminderingen op voorraden en handelsvorderingen		0
Voorzieningen voor risico's en kosten	-2.843	2.210
Andere bedrijfskosten	80	8
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-5.885</b>	<b>428</b>
Financiële Opbrengsten	7.670	7.371
Financiële Kosten	-749	-386
<b>Resultaat uit Gewone Bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>	<b>1.036</b>	<b>7.413</b>
<b>Winst voor Belasting</b>	<b>1.036</b>	<b>7.413</b>
Belasting op het Resultaat	-5	-425
<b>Resultaat van het boekjaar na belastingen</b>	<b>1.031</b>	<b>6.988</b>

De waarderings- en omrekeningsregels voor de statutaire jaarrekening van de moedermaatschappij voldoen aan de Belgische normen (BE GAAP). De geconsolideerde jaarrekening werd opgesteld conform IFRS. Beide waarderingsregels verschillen sterk van elkaar.

De commissaris heeft over de statutaire jaarrekening van Ter Beke NV een verklaring zonder voorbehoud afgegeven.

De integrale versie van de enkelvoudige jaarrekening, het goedkeurende verslag van de commissaris evenals het niet geconsolideerde jaarverslag, dat niet integraal hierin is opgenomen, zullen overeenkomstig de wettelijke bepalingen worden bekendgemaakt en kunnen op verzoek kosteloos worden verkregen.

# Geconsolideerde kerncijfers 2012-2017

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
<b>Geconsolideerde verlies- en winstrekening</b>						
Verkopen	508.555	418.563	396.319	399.730	407.202	421.078
EBITDA (1)	38.409	37.735	34.273	31.418	28.602	31.130
Resultaat van bedrijfsactiviteiten	22.018	18.190	15.829	13.844	10.598	13.568
Resultaat na belastingen voor vermogensmutatiemethode	16.568	12.503	10.811	8.805	6.313	8.024
Resultaat na belastingen	17.139	12.562	10.298	8.132	6.202	8.207
Netto cashflow (2)	32.959	32.048	29.255	26.379	24.317	25.586
<b>Geconsolideerde balans en financiële structuur</b>						
Vaste activa	242.573	144.337	149.201	140.926	144.493	154.380
Vlottende activa	157.163	105.314	92.327	91.799	96.183	95.177
Eigen vermogen	125.308	114.969	108.843	102.815	99.489	98.036
Totaal van de balans	399.736	249.651	241.528	232.725	240.676	249.557
Netto financiële schulden (3)	126.925	17.547	34.312	29.566	40.823	51.476
Netto financiële schuld / Eigen vermogen	101,3%	15,3%	31,5%	28,8%	41,0%	52,5%
Eigen vermogen / Totaal activa	31,3%	46,1%	45,1%	44,2%	41,3%	39,3%
<b>Aandelen- en dividendinformatie</b>						
Aantal aandelen	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621
Gemiddeld aantal aandelen	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621
Gemiddelde beurskoers december	175,73	139,8	96,51	61,99	56,94	47,81
<b>Winst- en verliesgegevens</b>						
Gewone winst per aandeel	9,87	7,25	5,94	4,69	3,58	4,74
Verwaterde winst per aandeel	9,87	7,25	5,94	4,69	3,58	4,74
EBITDA per aandeel	22,17	21,78	19,78	18,13	16,51	17,97
Netto cashflow per aandeel	19,04	18,50	16,88	15,22	14,03	14,77
Dividend per aandeel	4	3,50	3,50	2,50	2,50	2,50
Payout ratio	40,51%	48,27%	49,13%	53,27%	69,84%	52,7%
Dividend return (december)	2,3%	2,5%	3,6%	4,0%	4,4%	5,2%
<b>Waardering</b>						
Beurskapitalisatie (december)	304.473	242.238	167.215	107.405	98.655	82.837
Netto financiële schulden	126.925	17.547	34.312	29.566	40.823	51.476
Totale beurswaarde van de onderneming	431.398	259.785	201.527	136.971	139.478	134.313
<b>Beurswaarde / Resultaat</b>						
Beurswaarde / Resultaat	26	20,8	18,6	15,6	22,1	16,7
Beurswaarde / EBITDA	11,2	6,9	5,9	4,4	4,9	4,3
Beurswaarde / Netto cashflow	13,1	8,1	6,9	5,2	5,7	5,2

(1) EBITDA: resultaat van bedrijfsactiviteiten + afschrijvingen + waardeverminderingen + bewegingen in voorzieningen

(2) Netto financiële schulden: rentedragende schulden – rentedragende vorderingen, geldmiddelen en kasequivalenten

(3) Gearing ratio: Netto financiële schulden/Eigen vermogen

# Verklaring van de verantwoordelijke personen

De ondergetekenden, Dirk Goeminne\*, gedelegeerd bestuurder, en René Stevens, chief financial officer (CFO), verklaren dat, voor zover bekend:

- de jaarrekeningen voor het boekjaar 2017 en 2016, opgesteld conform de International Financial Accounting Standards ("IFRS"), een getrouw beeld geven van het vermogen, de financiële toestand en de resultaten van Ter Beke NV, en van de in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- het jaarverslag een getrouw overzicht geeft van de ontwikkeling, de resultaten en de positie van Ter Beke NV, en van de in de consolidatie opgenomen ondernemingen; het jaarverslag geeft ook een getrouwe beschrijving van de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee zij geconfronteerd worden.

René Stevens  
Chief Financial Officer

Dirk Goeminne\*  
Gedelegeerd Bestuurder

\* vaste vertegenwoordiger van  
NV Fidigo

# Verlag van de commissaris over de geconsolideerde jaarrekening

## VERSLAG VAN DE COMMISSARIS AAN DE ALGEMENE VERGADERING VAN TER BEKE NV OVER HET BOEKJAAR AFGESLOTEN OP 31 DECEMBER 2017

In het kader van de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van Ter Beke NV (de “vennootschap”) en haar dochterondernemingen (samen “de groep”), leggen wij u ons commissarisverslag voor. Dit bevat ons verslag over de controle van de geconsolideerde jaarrekening alsook het verslag betreffende de overige door wet-, regelgeving en normen gestelde eisen. Deze verslagen zijn één en ondeelbaar.

Wij werden benoemd in onze hoedanigheid van commissaris door de algemene vergadering van 26 mei 2016, overeenkomstig het voorstel van het bestuursorgaan uitgebracht op aanbeveling van het auditcomité en op voordracht van de ondernemingsraad. Ons mandaat loopt af op de datum van de algemene vergadering die beraadslaagt over de jaarrekening afgesloten op 31 december 2018. Bij gebrek aan online archieven die teruggaan vóór 1997, is het voor ons niet mogelijk om met precisie het eerste jaar van ons mandaat te achterhalen. Wij hebben de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van Ter Beke NV uitgevoerd gedurende tenminste 21 opeenvolgende boekjaren.

### VERSLAG OVER DE CONTROLE VAN DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

#### ORDEEL ZONDER VOORBEHOUD

Wij hebben de wettelijke controle uitgevoerd van de geconsolideerde jaarrekening van de groep, die de geconsolideerde balans op 31 december 2017 omvat, alsook de geconsolideerde winst- en verliesrekeningen, het geconsolideerd overzicht van het uitgebreid resultaat, het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar afgesloten op die datum en de toelichting, met de belangrijkste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige informatieverzorging, waarvan het totaal van de geconsolideerde balans 399.736 duizend EUR bedraagt en waarvan de geconsolideerde winst- en verliesrekeningen afsluiten met een winst van het boekjaar van 17.139 duizend EUR.

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van het vermogen en van de financiële toestand van de groep op 31 december 2017 alsook van zijn geconsolideerde resultaten en van zijn geconsolideerde

kasstromen over het boekjaar dat op die datum is afgesloten, in overeenstemming met de *International Financial Reporting Standards* (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften.

#### BASIS VOOR HET OORDEEL ZONDER VOORBEHOUD

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens de internationale controlestandaarden (ISAs). Onze verantwoordelijkheden op grond van deze standaarden zijn verder beschreven in de sectie “Verantwoordelijkheden van de commissaris voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening” van ons verslag. Wij hebben alle deontologische vereisten die relevant zijn voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening in België nageleefd, met inbegrip van deze met betrekking tot de onafhankelijkheid.

Wij hebben van het bestuursorgaan en van de aangestelden van de vennootschap de voor onze controle vereiste ophelderingen en inlichtingen verkregen.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

#### KERNPUNTEN VAN DE CONTROLE

De kernpunten van onze controle betreffen die aangelegenheden die naar ons professioneel oordeel het meest significant waren bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van de huidige verslagperiode. Deze aangelegenheden zijn behandeld in de context van onze controle van de geconsolideerde jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover, en wij verschaffen geen afzonderlijk oordeel over deze aangelegenheden.

Kernpunten van de contrôle	Hoe onze controle de kernpunten van de controle behandelde
<p><b>Waardering van goodwill</b></p> <p>Het totaalbedrag aan goodwill geboekt per 31 december 2017 bedraagt 76.523 duizend EUR. De groep heeft de goodwill toegewezen aan haar twee kasstroomgenererende eenheden (KGE) – ‘Vleeswaren’ (32.369 duizend EUR) en ‘Bereide gerechten’ (44.154 duizend EUR).</p> <p>De groep bepaalt jaarlijks de boekwaarde van de vaste activa toegewezen aan haar twee kasstroomgenererende eenheden. Ter Beke toetst de waardering door de realiseerbare waarden van de kasstroomgenererende eenheden te berekenen met behulp van een discounted cashflow-methode (“DCF”). Deze methode vereist een belangrijke beoordeling in het bepalen van de toekomstige kasstromen, de omzetgroei, de EBITDA-marge evolutie en disconteringsvoet. Vanwege de inherente onzekerheid bij het bepalen van de verdisconteerde kasstromen, beschouwen we deze beoordeling als een belangrijk kernpunt.</p> <p>De groep heeft de aard en de waarde van de assumpties die ze hanteerde in de testen op bijzondere waardeverminderingen toegelicht in toelichting 14 van de geconsolideerde jaarrekening.</p>	<p>In onze controle hebben we, met behulp van onze waarderingsdeskundigen de veronderstellingen van het management, zoals gebruikt in de discounted cash flow berekening, geëvalueerd en geverifieerd.</p> <p>We hebben de belangrijkste drijfveren van de geprojecteerde toekomstige kasstromen inclusief ingeschatte omzetgroei, ingeschatte EBITDA-marge en de gebruikte disconteringsvoet kritisch geëvalueerd. Onze procedures bevatten bovendien de evaluatie van het ontwerp en implementatie van de interne controles met betrekking tot de voorbereiding en goedkeuring van het budget van Ter Beke, dat als basis dient in het DCF-model. We hebben de budgetten kritisch beoordeeld, rekening houdende met de historische juistheid van het budgetteringsproces. Daarenboven hebben wij sensitiviteitsanalyses uitgevoerd betreffende de beschikbare bufferruimte voor bijzondere waardevermindering van de twee kasstroomgenererende eenheden en dit voor de wijzigingen in de disconteringsvoet, de omzetgroei ratio’s en de EBITDA-marge.</p> <p>We hebben de gepastheid van de toelichting opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening nagezien.</p>
<p><b>Verwerving van Stefano Toselli, Pasta Food Company, KK Fine Foods en Offerman Groep</b></p> <p>Gedurende het jaar verwierf de groep controle over Stefano Toselli en Pasta Food Comany alsook nam zij KK Fine Foods en Offerman Groep over. IFRS 3 vereist dat de groep de identificeerbare activa en passiva alsook de voorwaardelijke verplichtingen aan reële waarde erkent op de overname datum, waarbij het verschil tussen de aanschaffingsprijs enerzijds en de reële waarde van de geïdentificeerde netto activa anderzijds uitgedrukt wordt als goodwill.</p> <p>Deze oefening vereist een belangrijke inschatting, meer bepaald met betrekking tot de identificatie en waardering van de materiële en immateriële vaste activa (aan reële waarde) alsook het bepalen van de goodwill. De materiële en immateriële vaste activa opgenomen in de openingsbalansen bedragen respectievelijk 83.936 duizend EUR en 41.025 duizend EUR.</p> <p>We beschouwen het bepalen van de reële waarde van de materiële en immateriële vaste activa en goodwill erkend in de openings balansen als een belangrijk kernpunt, vanwege het belang van de bedragen, de beoordeling genomen door het management alsook de technische expertise vereist bij het identificeren en waarderen van deze activa aan reële waarde.</p>	<p>We hebben onze controle uitgevoerd op de openingsbalansen. We hebben de assumpties van het management die betrekking hebben op het alloceren van de aankoopprijs aan de reële waarde van de verworven activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen en de hieruit resulterende goodwill getest.</p> <p>Met betrekking tot de immateriële vaste activa gerelateerd aan de klantenportefeuilles en de merknaam, hebben wij, met behulp van onze eigen waarderingsexperten, de verwachte toekomstige cash flows en disconteringsvoet getoetst. We hebben ook kritisch de afschrijvingstermijnen toegekend aan de geïdentificeerde activa beoordeeld in verhouding tot de verwachte gebruiksduur.</p> <p>Met betrekking tot het bepalen van de reële waarde van de materiële vaste activa, gebaseerd op externe waarderingsrapporten, hebben wij de toegepaste methodiek en expertise gechallenged alsook getoetst aan markt data.</p> <p>We hebben eveneens de gepastheid van de toelichtingen 14 en 35 in de geconsolideerde jaarrekening nagezien.</p>

### VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN HET BESTUURSORGAAN VOOR DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening die een getrouw beeld geeft in overeenstemming met de *International Financial Reporting Standards* (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften, alsook voor de interne beheersing die het bestuursorgaan noodzakelijk acht voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening die geen afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten.

Bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening is het bestuursorgaan verantwoordelijk voor het inschatten van de mogelijkheid van de groep om haar continuïteit te handhaven, alsook voor het toelichten, indien van toepassing, van aangelegenheden die met continuïteit verband houden en het gebruiken van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuursorgaan het voornemen heeft om de groep te liquideren of om de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of geen ander realistisch alternatief heeft dan dit te doen.

### VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN DE COMMISSARIS VOOR DE CONTROLE VAN DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Onze doelstellingen zijn het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid over de vraag of de geconsolideerde jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten en het uitbrengen van een commissarisverslag waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoog niveau van zekerheid, maar is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de ISAs is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer die bestaat. Afwijkingen kunnen zich voordoen als gevolg van fraude of fouten en worden als van materieel belang beschouwd indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat zij, individueel of gezamenlijk, de economische beslissingen genomen door gebruikers op basis van deze geconsolideerde jaarrekening, beïnvloeden.

Als deel van een controle uitgevoerd overeenkomstig de ISAs, passen wij professionele oordeelsvorming toe en handhaven wij een professioneel-kritische instelling gedurende de controle. Wij voeren tevens de volgende werkzaamheden uit:

- ◆ het identificeren en inschatten van de risico's dat de geconsolideerde jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten, het bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden die op deze risico's inspelen en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Het risico van het niet detecteren van een van materieel belang zijnde afwijking is groter indien die afwijking het gevolg is van fraude dan indien zij het gevolg is van fouten, omdat bij fraude sprake kan zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten om transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;

- ◆ het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle, met als doel controlewerkzaamheden op te zetten die in de gegeven omstandigheden geschikt zijn maar die niet zijn gericht op het geven van een oordeel over de effectiviteit van de interne beheersing van de groep;
- ◆ het evalueren van de geschiktheid van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van de door het bestuursorgaan gemaakte schattingen en van de daarop betrekking hebbende toelichtingen;
- ◆ het concluderen dat de door het bestuursorgaan gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is, en het concluderen, op basis van de verkregen controle-informatie, of er een onzekerheid van materieel belang bestaat met betrekking tot gebeurtenissen of omstandigheden die significante twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de groep om zijn continuïteit te handhaven. Indien wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij ertoe gehouden om de aandacht in ons commissarisverslag te vestigen op de daarop betrekking hebbende toelichtingen in de geconsolideerde jaarrekening, of, indien deze toelichtingen inadequaat zijn, om ons oordeel aan te passen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot op de datum van ons commissarisverslag. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de groep zijn continuïteit niet langer kan handhaven;
- ◆ het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de geconsolideerde jaarrekening, en van de vraag of de geconsolideerde jaarrekening de onderliggende transacties en gebeurtenissen weergeeft op een wijze die leidt tot een getrouw beeld;
- ◆ het verkrijgen van voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsactiviteiten binnen de groep gericht op het tot uitdrukking brengen van een oordeel over de geconsolideerde jaarrekening. Wij zijn verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscntrole. Wij blijven ongedeeld verantwoordelijk voor ons oordeel.

Wij communiceren met het auditcomité onder meer over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante controlebevindingen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing die wij identificeren gedurende onze controle.

Wij verschaffen aan het auditcomité tevens een verklaring dat wij de relevante deontologische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd, en wij communiceren met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en, waar van toepassing, over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Uit de aangelegenheden die met het auditcomité zijn gecommuniceerd bepalen wij die zaken die het meest significant waren bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van de huidige verslagperiode, en die derhalve

de kernpunten van onze controle uitmaken. Wij beschrijven deze aangelegenheden in ons verslag, tenzij het openbaar maken van deze aangelegenheden is verboden door wet- of regelgeving.

### VERSLAG BETREFFENDE DE OVERIGE DOOR WET-, REGELGEVING EN NORMEN GESTELDE EISEN

#### VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN HET BESTUURSORGAAN

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen en de inhoud van het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, de verklaring van niet-financiële informatie gehecht aan dit jaarverslag en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport.

#### VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN DE COMMISSARIS

In het kader van ons mandaat en overeenkomstig de Belgische bijkomende norm (Herzien in 2018) bij de internationale controlestandaarden (ISAs), is het onze verantwoordelijkheid om, in alle van materieel belang zijnde opzichten, het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, de verklaring van niet-financiële informatie gehecht aan dit jaarverslag en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport, na te gaan, alsook verslag over deze aangelegenheden uit te brengen.

#### ASPECTEN BETREFFENDE HET JAARVERSLAG OVER DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Na het uitvoeren van specifieke werkzaamheden op het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, zijn wij van oordeel dat dit jaarverslag overeenstemt met de geconsolideerde jaarrekening voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2017 en is opgesteld overeenkomstig het artikel 119 van het Wetboek van vennootschappen.

In de context van onze controle van de geconsolideerde jaarrekening zijn wij tevens verantwoordelijk voor het overwegen, in het bijzonder op basis van de kennis verkregen in de controle, of het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport, zijnde hoofdstuk 1 tot 4 van het jaarrapport, een afwijking van materieel belang bevatten, hetzij informatie die onjuist vermeld of anderszins misleidend is. In het licht van de werkzaamheden die wij hebben uitgevoerd, hebben wij geen afwijking van materieel belang te melden. Wij drukken geen enkele mate van zekerheid uit over het jaarrapport.

De niet-financiële informatie zoals vereist op grond van artikel 119, § 2 van het Wetboek van vennootschappen, werd opgenomen in een afzonderlijk hoofdstuk in het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening dat deel uitmaakt van het jaarrapport. Dit verslag van niet-financiële informatie bevat de door artikel 119, § 2 van het Wetboek van vennootschappen vereiste inlichtingen en is in overeenstemming met de geconsolideerde jaarrekening voor hetzelfde boekjaar. De vennootschap heeft zich bij het opstellen van deze niet-financiële informatie gebaseerd op de GRI-normen. Wij spreken ons evenwel niet uit over de vraag of deze niet-financiële informatie in alle van materieel belang zijnde

opzichten is opgesteld in overeenstemming met de vermelde GRI-normen. Verder drukken wij geen enkele mate van zekerheid uit over individuele elementen opgenomen in deze niet-financiële informatie.

#### VERMELDINGEN BETREFFENDE DE ONAFHANKELIJKHEID

- ◆ Ons bedrijfsrevisorenkantoor en ons netwerk hebben geen opdrachten verricht die onverenigbaar zijn met de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening en ons bedrijfsrevisorenkantoor is in de loop van ons mandaat onafhankelijk gebleven tegenover de groep.
- ◆ De honoraria voor de bijkomende opdrachten die verenigbaar zijn met de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening bedoeld in artikel 134 van het Wetboek van vennootschappen werden correct vermeld en uitgesplitst in de toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening.

#### ANDERE VERMELDINGEN

- ◆ Huidig verslag is consistent met onze aanvullende verklaring aan het auditcomité bedoeld in artikel 11 van de verordening (EU) nr. 537/2014.

Gent, 20 april 2018

**De commissaris**

#### DELOITTE Bedrijfsrevisoren

BV o.v.v.e. CVBA

Vertegenwoordigd door Charlotte Vanrobaeys



# Contactinformatie

## NV TER BEKE

Beke 1 - B-9950 Waarschoot  
RPR Gent 0421.364.139  
E-mail: info@terbeke.be  
Website: www.terbeke.com

## BEREIDE GERECHTEN

### NV FRESHMEALS

Beke 1 - B-9950 Waarschoot  
RPR Gent 0884.649.304

### LES NUTONS SA

Chaussée de Wavre 259a - B-4520 Wanze  
RPM Huy 0442.475.396  
Exploitatiezetel:  
5 Chemin Saint-Antoine, 6900 Marche-en-Famenne

### COME A CASA SA

Chaussée de Wavre 259a - B-4520 Wanze  
RPM Huy 0446.434.778

### TER BEKE FRANCE SA

Parc d' Activités Anney  
La Ravoire  
Metz-Tessy  
F-74371 Pringy Cedex  
RCS Anney 309 507 176

### FRESHMEALS IBERICA S.L.

Vía de las Dos Castillas 33  
Complejo Empresarial Ática  
Edificio 6, planta 3a, Oficina B1  
E-28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
ES B 82656521

### FRESHMEALS NEDERLAND BV

Bijsterhuizen 24/04 - NL-6604 LL Wijchen  
KvK Utrecht 200.53.817

## PASTA FOOD COMPANY SP. Z.O.O.

Ul. Pólnocna 12  
PL - 45-805 Opole  
KRS 0000403908

## STEFANO TOSELLI SAS

ZI Espace Zuckermann  
BP 56  
F-14270 Mézidon-Canon  
Registre de commerce Lisieux 322 304 197

## KK FINE FOODS PLC

Estuary House 10th Avenue  
Zone 3 Deeside Industrial Park  
Deeside  
Flintshire CH5 2UA  
United Kingdom  
Company House 02077911

## VLEESWAREN

### NV TERBEKE-PLUMA

Antoon Van der Pluymstraat 1 - B-2160 Wommelgem  
RPR Antwerpen 0475.089.271

### NV PLUMA

Antoon Van der Pluymstraat 1 - B-2160 Wommelgem  
RPR Antwerpen 0404.057.854

### TERBEKE-PLUMA NEDERLAND BV

Bijsterhuizen 24/04 - NL-6604 LL Wijchen  
KvK Amsterdam 18024675

### NV TER BEKE VLEESWARENPRODUKTIE

Beke 1 - B-9950 Waarschoot  
RPR Gent 0406.175.424

### NV HEKU

Ondernemingenstraat 1 - B-8630 Veurne  
RPR Veurne 0436.749.725

## BERKHOUT LANGEVELD BV

Bijsterhuizen 24/04 - NL-6604 LL Wijchen  
KvK Limburg Noord 12032497

## LANGEVELD/SLEEGERS BV

Bijsterhuizen 24/04 - NL-6604 LL Wijchen  
KvK Limburg Noord 12036519

## H.J. BERKHOUT VERSNIJLIJN BV

Scheepmakerstraat 5 - NL-2984 BE Ridderkerk  
KvK Rotterdam 24140598

## TERBEKE-PLUMA UK LTD

Dixcart House  
Aldlestone Road  
Bourne Business Park  
Aldlestone  
KT15 2LE - Surrey  
United Kingdom

## PLUMA FLEISCHWARENVERTRIEB GMBH

Ostwall 175 - D-47798 Krefeld  
117 / 5830 / 1047 - DE 123 114 501

## OFFERMAN B.V.

Twentepoort West 10 - NL-7609 RD Almelo  
KvK 67657303

## OFFERMAN BORCULO B.V.

Parallelweg 21 - NL-7271 VB Borculo  
KvK 06039901

## OFFERMAN ZOETERMEER B.V.

Philipsstraat 3 - NL-2722 NA Zoetermeer  
KvK 08048430

## OFFERMAN AALSMEER B.V.

Turfstekerstraat 51 - NL-1431 GD Aalsmeer  
KvK 34053874

## COLOFON

**Redactie en eindredactie:** Cantilis en Ter Beke

**Vertaling:** SGS

**Vormgeving en layout:** Cantilis, [www.cantilis.be](http://www.cantilis.be)

**Verantwoordelijke uitgever:** Dirk Goeminne

### Fotografie

**Portretten:** Sven Everaert Photography, [www.sveneveraert.com](http://www.sveneveraert.com)

**Overige beelden:** Ter Beke

De Nederlandstalige versie van dit jaarverslag is de officiële versie.

Ce rapport annuel est également disponible en français.

This annual report is also available in English.

Wij danken al onze medewerkers voor hun betrokkenheid en dynamisme. Het is dankzij hen dat we de hier gerapporteerde resultaten hebben bereikt.

En het is dankzij hen dat we het volste vertrouwen hebben in de toekomst.

**terbeke**  
driven by the zeal for your everyday meal