

2019

JAARVERSLAG



INHOUDSTAFEL



Karpetten



Residentieel kamerbreed tapijt en tapijtgevels



Contract kamerbreed tapijt en tapijtgevels



Non-Woven

DISCLAIMER

Balta Group verstrekt deze informatie op vrijwillige basis. De informatie en gegevens in dit document is uitsluitend bedoeld ter informatie en mag niet worden beschouwd als beleggingsadvies. Deze informatie houdt dus geen rekening met de specifieke investeringsdoelstellingen, financiële situatie of persoonlijke behoeften van om het even welke ontvanger. Er wordt geen enkele verklaring of garantie gegeven, noch expliciet, noch impliciet, over de eerlijkheid, volledigheid, nauwkeurigheid, juistheid of betrouwbaarheid van de hierin opgenomen informatie of de veronderstellingen waarop de informatie is gebaseerd, en er mag ook niet op worden vertrouwd. De ontvangers dienen steeds hun eigen beoordeling te maken op basis van de voor hun beschikbare gegevens. Niemand van de Balta Group, inbegrepen maar niet gelimiteerd tot haar bestuurders, functionarissen, werknemers, filialen, directe of indirecte aandeelhouders, adviseurs of agenten, aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enige rechtstreekse, onrechtstreekse, gevolg- of andere schade die door om het even welke persoon wordt geleden als gevolg van het vertrouwen op het geheel of een deel van deze presentatie, elke aansprakelijkheid wordt uitdrukkelijk van de hand gewezen.

Dit document bevat en verwijst naar bepaalde toekomstgerichte verklaringen met betrekking tot de financiële toestand, de bedrijfsresultaten en de activiteiten van Balta Group. Toekomstgerichte verklaringen zijn toekomstverwachtingen die steunen op de huidige verwachtingen en aannames van het management, en die bekende en onbekende risico's en onzekerheden met zich meebrengen. Laatstgenoemde kunnen ertoe leiden dat de werkelijke resultaten, prestaties of gebeurtenissen materieel afwijken van die welke in deze verklaringen worden uitgedrukt of geïmpliceerd. Toekomstgerichte verklaringen omvatten onder meer verklaringen over de potentiële blootstelling aan marktrisico's en verklaringen waarin de verwachtingen, overtuigingen, plannen, doelstellingen, voornemens, ramingen, voorspellingen, prognoses en veronderstellingen van het management worden uitgedrukt. Alle verklaringen, met uitzondering van verklaringen over historische feiten, zijn of kunnen worden beschouwd als toekomstgerichte verklaringen. Toekomstgerichte verklaringen worden vaak gekenmerkt door woorden als "anticiperen", "denken", "zouden kunnen", "inschatten", "verwachten", "kunnen", "plannen", "doelstellingen", "vooruitzichten", "waarschijnlijk", "voorspellen", "zullen", "nastreven", "doel" en andere woorden van vergelijkbare betekenis die verband houden met een bespreking van toekomstige operationele of financiële prestaties. Al deze toekomstgerichte verklaringen zijn gebaseerd op inschattingen en veronderstellingen van dergelijke entiteiten die, hoewel ze redelijk worden geacht, inherent onzeker zijn. Daarom mag er niet te veel op worden vertrouwd. Er zijn belangrijke factoren die ertoe kunnen leiden dat de werkelijke resultaten wezenlijk afwijken van de resultaten die in dergelijke toekomstgerichte verklaringen worden geïmpliceerd. Bovendien is het mogelijk dat, zelfs indien de werkelijke resultaten van Balta Group in overeenstemming zijn met de toekomstgerichte verklaringen in dit document, deze resultaten of ontwikkelingen niet indicatief zijn voor de resultaten of ontwikkelingen in latere perioden. De voorgaande factoren dienen niet als exhaustief te worden beschouwd. U dient niet te veel te vertrouwen op toekomstgerichte verklaringen. Elke toekomstgerichte verklaring geldt alleen op de datum van deze uitspraak. Wij zijn niet verplicht om enige toekomstgerichte verklaring publiekelijk bij te stellen of te herzien, hetzij als gevolg van nieuwe informatie, toekomstige gebeurtenissen of anderszins. In het licht van deze risico's kunnen onze resultaten materieel afwijken van de toekomstgerichte verklaringen in dit document.

Dit document, het "jaarverslag", vormt het verslag van de Raad van Bestuur opgesteld in overeenstemming met artikel 3:6 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.



STRATEGISCH VERSLAG 4

BERICHT VAN DE CEO	5
FINANCIËEL OVERZICHT VOOR 2019	7
EEN NIEUW MANAGEMENTCOMITÉ	10
BEDRIJFSVISIE	12
DE GROEP IN ÉÉN OOGOPSLAG	20
HOOGTEPUNTEN 2019	30



DUURZAAMHEIDSVERSLAG 34

PEOPLE	42
PLANET	48
PROSPERITY	58



CORPORATE GOVERNANCE 64

CORPORATE GOVERNANCE CHARTER	64
REMUNERATIEVERSLAG	81
SAMENVATTING VAN BELANGRIJKSTE RISICO'S	90



JAARREKENING 95



AANVULLENDE INFORMATIE 158

GLOSSARIUM	158
INVESTOR RELATIONS	159



STRATEGISCH verslag

BERICHT VAN DE CEO

2019 was een uitstekend jaar voor onze Commercial-activiteiten met een dubbele omzetcijfergroei in de VS met verdere margeverbeteringen. In Residential daalde onze omzet in een moeilijke marktomgeving, maar onze strategie om te focussen op producten met een hogere marge in combinatie met kostenbesparende maatregelen resulteerde in verbeterde marges voor de divisie. Voor onze Rugs-activiteiten was 2019 een teleurstellend jaar. De opstart van de Amerikaanse e-commerce activiteiten vereiste hogere kosten en verliep trager dan gepland. Door eenmalige tekortkomingen in de uitrolplanning van programma's tijdens de eerste helft van 2019, verpakkingsproblemen in de Amerikaanse e-commerce activiteiten in het derde kwartaal van 2019, en de aanloopkosten voor NEXT gedurende het jaar, werden de resultaten van Rugs voor het hele jaar sterk beïnvloed. We hebben deze problemen met succes aangepakt en blijven vertrouwen in het langetermijnpotentieel van de divisie.

In 2019 heeft Balta in de hele groep NEXT opgestart, ons driejarige transformatie- en winstverhogingsprogramma. Met NEXT willen we de volledige waarde van onze activiteiten ontsluiten. Er werd goede vooruitgang geboekt met de uitvoering van het programma. De eerste reeks initiatieven zijn volledig geïmplementeerd en dragen reeds bij aan onze resultaten. We hebben vertrouwen in de aanzienlijke impact die het programma zal hebben op onze winst in 2020 en daarna.

Ons bedrijf realiseerde een solide omzetgroei zowel in de Rugs- als in de Commercial-divisie. We hebben verschillende structurele margeverbeterende initiatieven in onze divisies geïmplementeerd - zoals prijsverhogingen, verbeteringen in de productmix en kostenbesparende initiatieven, via de Lean-programma's op onze sites -, die vruchten zullen blijven afwerpen in de toekomst.

Met het nieuwe en uitgebreide managementteam, dat sinds vorige zomer aan de slag is, zullen we ons blijven richten op een solide uitvoering van NEXT in de komende jaren.



**Cyrille Ragoucy,
CEO**

STRATEGISCHE PRIORITEITEN

Met het oog op de toekomst hebben we drie strategische prioriteiten geïdentificeerd die volgens ons cruciaal zijn om de langetermijnwaarde van onze activiteiten te vergroten:

NEXT¹

Onze twee belangrijkste groeimotoren zijn het e-commerce kanaal en een direct route-to-market voor architecten en ontwerpers voor de tapijttegels van Commercial. Die zullen ons helpen om tegen 2021 een jaarlijkse omzet van € 85 miljoen te realiseren ten opzichte van 2019.

Na het overwinnen van de eerste pijnpunten in de toeleveringsketen in 2019, hebben we nu een volledig operationeel e-commerce fulfillment center voor Rugs in de VS en verwachten we een solide groei in 2020-2021.

Onze direct route-to-market voor de tapijttegels van Commercial richt zich op snelgroeiende segmenten (meergezinswoning, onderwijs, overheid) die al 35% van onze omzet in de VS vertegenwoordigen. Dit droeg sterk bij aan onze omzet in 2019 (+ € 10 miljoen) en zal de komende jaren een aanzienlijke extra omzet opleveren.

Drie belangrijke hefboomen om onze marges te verbeteren zijn Lean, de toeleveringsketen en de aankoop.

Het Lean-programma werd in al onze fabrieken uitgerold en resulteert in een margeverbetering van € 6 miljoen in 2019. We verwachten dat het Lean-programma in 2020 een extra voordeel van € 7 miljoen oplevert.

In onze toeleveringsketen konden we onze voorraad van Rugs met betrekking tot de verkoop in 2019 met 12% verminderen. Door voortdurend de complexiteit te verminderen, hebben we het aantal SKU's (meest geïndividualiseerde stock keeping unit met een enkele dimensie en kwaliteit) voor Residential in 2019 kunnen verminderen met 10%. Die aanpak zullen we toepassen voor alle productlijnen.

In aankoop hebben we € 4 miljoen kunnen besparen in 2019 en verwachten we een extra besparing van € 3 miljoen in 2020.

ESG-doelstellingen (Environmental, Social and Governance)

Duurzame en recycleerbare producten zijn steeds meer een belangrijke voorwaarde voor succes bij klanten. In oktober 2019 hebben we een Head of Innovation and Sustainability aangesteld, die rechtstreeks aan het Managementcomité rapporteert.

Onze 'Design to Recycle'-aanpak stuurt de hele productontwikkeling aan. De succesvolle ontwikkeling van monopolymeer, polypropyleen en polyester tapijten met gecertificeerde gerecycleerde inhoud werd voorgesteld op Domotex 2020.

Er werden duidelijke doelstellingen voor uitstoot en afval (een vermindering van 30% van de CO₂-uitstoot en het waterverbruik ten opzichte van 2018, waarbij alle afval volledig wordt gerecycleerd) opgesteld, met een driemaandelijke evaluatie door het Managementcomité om de vooruitgang op te volgen en te versnellen.

De afgelopen twee jaar is er goede vooruitgang geboekt op het gebied van veiligheidsbewustwording op de werkplek met de lancering van onze vijf 'Golden Safety Rules'. Ons einddoel is om te komen tot nul letselschade. Onze middellange termijn doelstelling is om de "werkverlet"-ratio onder één te brengen.

Digitale transformatie

De digitale transformatie omvat al onze productlijnen en processen, van productie, over toeleveringsketen tot planning en verkoop.

Onze Chief Transformation Officer, een lid van het Managementcomité, is ook benoemd tot Head of Digital Transformation voor de hele groep.

In Commercial hebben we verschillende digitale initiatieven uitgewerkt om de ervaring van de architecten en ontwerpers te verbeteren. Zij



koesteren hoge serviceverwachtingen en hebben behoefte aan creatieve oplossingen in real time, zoals het online bestellen van productstalen en visualisatietools.

In onze activiteiten heeft digitale transformatie ook te maken met het verbinden van fabrieken, processen en mensen. Het is een wezenlijk onderdeel van de verschillende modules van ons Lean-programma (bijvoorbeeld onderhoud).

FINANCIËEL OVERZICHT VOOR 2019

In 2019 realiseerde Balta een geconsolideerde omzet van € 671,2 miljoen, een stijging met 3,9% tegenover 2018, en een geconsolideerde Adjusted EBITDA van € 74,4 miljoen, een daling met 5,7% tegenover vorig jaar¹. De geconsolideerde Adjusted EBITDA-marge van 11,1% daalde van 12,2% het jaar voordien op vergelijkbare basis¹. Dit weerspiegelt de lagere marge van onze Rugs-divisie, die gedeeltelijk het gevolg is van eenmalige negatieve effecten, die niet volledig werden gecompenseerd door de solide groei van de Adjusted EBITDA van Commercial en Residential.

¹ Vergelijkbare IFRS 16 aanpassing op FY 2018 Adjusted EBITDA

FINANCIËEL OVERZICHT PER DIVISIE

Rugs

In Rugs steeg de jaaromzet van € 213,0 miljoen op jaarbasis met 7,4%. Regionaal gezien kende Europa een dubbele cijfergroei, terwijl Noord-Amerika over het algemeen stabiel bleef en de rest van de wereld onder het niveau van vorig jaar bleef.

In Noord-Amerika werd de omzet van de divisie in 2018 beïnvloed door het verlies van "share of wallet" bij twee doe-het-zelf-ketens. Voor de collectie tapijten voor buitengebruik van 2019 hebben we een deel van dat verlies teruggewonnen en konden we voor de programma's van 2020 een stabiel aandeel veiligstellen. In 2019 hebben we vooruitgang geboekt met onze Amerikaanse e-commerce activiteiten en zijn we begonnen met verzendingen vanuit ons geavanceerde en speciaal voor e-commerce ingerichte magazijn in Savannah, Georgia (VS). De verkoop in Noord-Amerika via het e-commerce kanaal bleef onder onze aanvankelijke verwachtingen, omdat we met de toename van de activiteiten een paar operationele problemen hadden. In Europa, na een moeilijk 2018 voor groothandelaars in het algemeen, is de verkoop in onze belangrijkste Europese markten in 2019 aanzienlijk toegenomen.

¹ We verwijzen naar het glossarium voor een definitie van de voornaamste veronderstellingen en de effecten van NEXT

De Adjusted EBITDA voor het jaar daalde van € 29,0 miljoen tot € 16,8 miljoen op vergelijkbare basis¹, met een Adjusted EBITDA-marge van 7,9%, een daling tegenover 14,6% in 2018. Tegen de achtergrond van hogere grondstofprijzen en een competitief handelsklimaat omvatte de lagere Adjusted EBITDA investeringen in NEXT-initiatieven evenals enkele eenmalige negatieve effecten, zoals tijdelijk hogere productiekosten in de eerste helft van 2019 als gevolg van een exceptioneel hoge bezettingsgraad van onze fabrieken en uitzonderlijke verkoopkortingen in verband met verpakkingsproblemen in de Amerikaanse e-commerce activiteiten.

In het vierde kwartaal was de omzet van Rugs 8,2% lager dan in het vierde kwartaal van 2018, omdat onze belangrijkste Amerikaanse klanten de eerste verzendingen voor de collectie tapijten voor buitengebruik van volgend seizoen hebben uitgesteld naar 2020 en de ervaring van de e-commerce verkoop onder onze aanvankelijke verwachtingen bleef. In Europa kende de omzet een 'mid-single digit' groei ten opzichte van het vierde kwartaal van 2018. De Adjusted EBITDA-marge voor het vierde kwartaal van 10,1%, hoewel hoger dan het gemiddelde voor het hele jaar 2019, daalde van 18,2% in het vierde kwartaal van 2018 op vergelijkbare basis¹. De timing van de uitrol van de Amerikaanse collectie tapijten voor buitengebruik en de lager dan verwachte omzet via e-commerce hadden in vergelijking met de kosten van de reeds bestaande infrastructuur in afwachting van de toekomstige groei in het e-commerce kanaal een negatieve invloed op de marge van onze Rugs-divisie.

Commercial

De Commercial-divisie realiseerde over het jaar een omzetgroei van 9,7%, met een jaaromzet van € 235,6 miljoen. In de VS kenden we een dubbele cijfergroei door ons marktaandeel verder te vergroten via investeringen in verkoopteams en door ons te focussen op nieuwe segmenten buiten de kantorenmarkt. Bijgevolg is de omzet van de Amerikaanse activiteiten nu meer dan 40% hoger dan toen we de activiteiten overnamen en zijn de marges verbeterd. In Europa daalde de omzet in een competitieve marktomgeving en werd het

volumeverlies slechts gedeeltelijk gecompenseerd door verbeteringen in de productmix en de prijzen, terwijl we ons blijven richten op een grotere directe toegang tot de markt voor architecten en ontwerpers.

De Adjusted EBITDA over het jaar steeg met 13,7% tot € 40,5 miljoen op basis¹. De Adjusted EBITDA-marge verbeterde verder op jaarbasis tot 17,2% tegenover 16,6% in 2018 op vergelijkbare basis¹, ondanks investeringen in initiatieven voor groei, als gevolg van prijsverhogingen, focus op de productmix en de eerste effecten van kostenbesparende initiatieven.

In het vierde kwartaal steeg de omzet van Commercial met 4,1% dankzij de dubbele cijfergroei van onze Amerikaanse activiteiten. De Adjusted EBITDA-marge in het vierde kwartaal bedroeg 17,6%, tegenover 16,9% in de omzet van vierde kwartaal van 2018 op vergelijkbare basis¹.

Residential

De jaaromzet van Residential daalde met 5,8% tot € 194,4 miljoen. Dit resultaat weerspiegelde zowel onze focus op collecties met een hogere marge als het moeilijke handelsklimaat in onze belangrijkste markten in het Verenigd Koninkrijk en in continentaal Europa. Hoewel onze totale omzet daalde, kende de verkoop van kamerbreed producten met een hogere marge een 'mid-single digit' groei in 2019. Producten met een hogere marge vertegenwoordigen 37% van de omzet van Residential, tegenover 33% in 2018 en 7% vier jaar geleden.

De Adjusted EBITDA van € 15,1 miljoen voor het jaar was hoger dan de € 11,8 miljoen op vergelijkbare basis¹ van het voorgaande jaar. De Adjusted EBITDA-marge van Residential van 7,7% verbeterde tegenover 5,7% op vergelijkbare basis¹, dankzij onze voortdurende focus op de groei van ons aandeel van producten met een hogere marge, de prijsverhogingen in continentaal Europa en onze inspanningen om het kostenconcurrentievermogen te verhogen. De Adjusted EBITDA omvatte een netto voordeel van € 2,0 miljoen door de vrijgave van provisies in de eerste helft van het jaar en een bijkomend eenmalig effect van € 0,6 miljoen in het vierde kwartaal van het jaar.



Bentley® - Outlier Habitat

In het vierde kwartaal daalde de omzet met 13,7%, voornamelijk als gevolg van een lagere omzet in het Verenigd Koninkrijk, omdat de pre-brexit buffervoorraad van een aantal klanten uit het derde kwartaal in het vierde kwartaal werd teruggeschroefd. Ondanks de lagere omzet verhoogde de Adjusted EBITDA-marge in het vierde kwartaal tot 7,8% tegenover 5,2% in het vierde kwartaal van 2018 op vergelijkbare basis¹. Dat is te danken aan de bovengenoemde prijsverhogingen in continentaal Europa, onze focus op producten met een hogere marge en kostenbesparingen.

OVERZICHT OVERIGE FINANCIËLE POSTEN

Niet-recurrente elementen beneden Adjusted EBITDA

Verschillende eenmalige elementen hadden een materiële impact op onze netto resultaten voor 2019. De impact van deze gebeurtenissen komt neer op een netto kost van € 6,6 miljoen (€ 0,18 per aandeel), in vergelijking met € 7,7 miljoen (€ 0,21 per aandeel) in 2018. De kosten in het huidige jaar zijn grotendeels het gevolg van adviesdiensten in verband met NEXT.

Netto financiële kosten

De netto financiële kosten bedroegen € 25,2 miljoen, voornamelijk door de rentekosten op externe schulden. In vergelijking met vorig jaar zijn de netto financiële kosten gedaald dankzij gunstige wisselkoersverschillen op intragroepstransacties, gecompenseerd door hogere financiële kosten als gevolg van de toepassing van IFRS 16.

Belastingen

De groep rapporteerde voor het jaar een belastingopbrengst van € 7,4 miljoen op basis van een winst voor belastingen van € 3,0 miljoen. De belastingopbrengst is voornamelijk toe te schrijven aan de erkenning van voorheen niet opgenomen belastingvorderingen, als gevolg van het stroomlijnen van de groepsfinanciering met de vigerende belastingwetgeving.

Winst per aandeel

De winst per aandeel bedraagt € 0,29 in 2019 ten opzichte van € 0,20 in 2018.

Dividend

Gelet op onze investeringen in initiatieven voor omzetgroei en kostenbesparing binnen NEXT, in combinatie met onze Schuldbaarheid van meer dan 3,0x per jaareinde, zal de Raad van Bestuur aan de algemene vergadering van aandeelhouders voorstellen om geen dividend over het jaar uit te keren.

Kasstroom en Nettoschuld

De gerapporteerde Nettoschuld op het einde van 2019 bedroeg € 313,7 miljoen en omvatte € 44,7 miljoen impact van IFRS 16. Het gerapporteerde cijfer in 2018 bedroeg € 261,9 miljoen zonder impact van IFRS 16 en is niet vergelijkbaar. De Schuldbaarheid is gestegen van 3,6x op het einde van 2018 tot 4,0x op vergelijkbare basis¹, voornamelijk als gevolg van de lagere Adjusted EBITDA. De stijging van onze Nettoschuld met € 7,1 miljoen is volledig toe te schrijven aan de eenmalige adviesdiensten en investeringsuitgaven in verband met NEXT.

¹ Excluding impact of IFRS 16

EEN NIEUW MANAGEMENTCOMITÉ

Het Managementcomité van Balta werd aangepast en uitgebreid om onze organisatie te versterken, om NEXT, ons holistisch winstverhogingsprogramma van drie jaar, te kunnen uitvoeren en om een meer wendbaar en flexibel bedrijf uit te bouwen.



Cyrille Ragoucy, is de CEO van Balta. Hij heeft meer dan 25 jaar ervaring in senior managementfuncties. Zijn laatste operationele functie vóór Balta was die van CEO bij Tarmac Ltd (oorspronkelijk Lafarge Tarmac), een toonaangevend bedrijf in bouwmaterialen en -oplossingen in het VK, waar hij toezicht hield op de oprichting van de joint venture tussen Lafarge SA en Anglo American en op de integratie van verschillende overnames, voordat de entiteit in augustus 2015 werd verworven door CRH, een groot lers bouwbedrijf. Van 1998 tot 2012 werkte de heer Ragoucy bij Lafarge als CEO voor Lafarge Shui On Cement, een Chinese joint venture tussen Lafarge en Shui On, en als CEO van Lafarge Construction Materials voor Oost-Canada, naast andere functies op bestuurs- en uitvoerend niveau. Momenteel is hij ook niet-uitvoerend voorzitter van Chryso Group.



Jan-Christian Werner, voormalige Head of Group Controlling & Reporting van Balta, werd aangesteld als Chief Financial Officer in juli 2019. Hij heeft heel wat ervaring in Corporate Finance en Financial Controlling die hij opdeed bij internationale beursgenoteerde bedrijven. Vooral eer hij Balta vervoegde in februari 2019, stond de heer Werner vijf jaar aan het hoofd van de Finance-afdeling voor de EMEA-regio bij Orion Engineered Carbons. Daarna was hij gedurende een jaar CFO van AvesOne AG, een beursgenoteerde holding.



Marc Dessein is Managing Director van Balta home. De heer Dessein werkt al sinds 1992 voor Balta en was Managing Director van de divisie Rugs sinds 2006. Van 1993 tot 2006 was hij General Manager van de Wool-Heatset Rugs Business Unit van Balta en daarvoor Export Sales Manager. Van 1985 tot 1992 bekleedde hij verkoop- en managementposities bij Pfizer, Radar en Sun International.



Jim Harley werd lid van het Managementcomité als President van Bentley Mills in de VS. De heer Harley, een manager met heel wat ervaring in de industrie, vervoegde Bentley in februari 2013 als Chief Operating Officer, en werd er President in november 2017. De heer Harley heeft een uitstekende reputatie opgebouwd in de vloerbekledingsindustrie. Hij begon zijn carrière bij Bentley meer dan 32 jaar geleden. Hij maakte toen deel uit van het managementteam dat het bedrijf uitbouwde van

een kleine startende tapijtfabrikant in 1980 tot een merk dat alom erkend wordt voor zijn innovatief design, hoogwaardige producten en uitstekende klantenservice. In 2013 keerde hij terug naar Bentley na acht jaar van leidinggevende functies bij Tandus (nu Tarkett), Monterey Carpets en Chroma Systems.



Oliver Forberich ging in september 2019 aan de slag bij Balta Group als Managing Director Balta carpets, ITC en arc edition. Vóór Balta werkte de heer Forberich bij Bekaert waar hij de functies van Chief Marketing Officer en Senior Vice President Stainless Technologies waarnam. De heer Forberich werkte 12 jaar bij Bekaert in uiteenlopende managementfuncties en in verschillende regio's. Vóór Bekaert bekleedde Oliver ook enkele managementfuncties bij Schott AG.



Stefan Claeys kwam in april 2019 in dienst bij Balta als Managing Director van modulyss, ons Europees commercieel merk voor tapijttegels. Stefan was de afgelopen vijf jaar algemeen directeur van de afdeling technisch textiel bij Beaulieu. Vóór Beaulieu was hij tien jaar actief bij de Wienerberger Group in verschillende functies, waaronder Director Corporate Marketing and Export, CEO van Wiekor in Polen en Product Group Business Manager.



Kris Willaert ging in juni 2019 bij Balta van start als Group HR Director. Daarvoor bekleedde de heer Willaert internationale HR-managementfuncties bij KONE International, MasterCard Europe en Lloyds Pharma.



Emmanuel Rigaux ging in oktober 2019 van start bij Balta als Chief Transformation Officer. De heer Rigaux werkte 20 jaar bij LafargeHolcim in verschillende managementfuncties, waaronder recent als Head of West and Central Africa. Bij LafargeHolcim heeft de heer Rigaux een ruime ervaring opgedaan in de begeleiding van transformatieprogramma's. Daarvoor werkte de heer Rigaux twee jaar voor Boston Consulting Group.

Bedrijfsvisie



De Rugs-divisie is een verticaal geïntegreerde tapijtfabrikant die voor een groot deel zelf garen produceert. Naast onze machinaal geweven karpetten verkopen we ook exclusieve handgemaakte collecties via ons merk Papilio®.

Wij zijn actief in het middensegment van de markt, waar we erkend worden als leider en bekend staan om ons vermogen om snel in te spelen op de nieuwste trends in de interieursector. Met een hoog vernieuwingspercentage, waarbij jaarlijks zo'n 20 tot 30% van ons assortiment wordt vernieuwd, bieden wij onze klanten een continue stroom van nieuwe structuren, kleuren en designs.

Een mooi voorbeeld hiervan is de lancering van onze New Generation-collectie: een ruim assortiment van tapijten gemaakt van één enkel materiaal, 100% polypropyleen of polyester. Dankzij onze verticaal geïntegreerde productie stroomlijnt het werken met één materiaal de productie. Bovendien wordt de lijm uit het productieproces verwijderd en wordt de recyclage vereenvoudigd. Dit innovatieve productieproces is een belangrijke doorbraak in de productie van karpetten en uniek voor Balta home. Bovendien zijn deze New Generation-karpetten ook wasbaar in de wasmachine, wat de consument extra gemak biedt.

Dit jaar hebben we ook een aantal collecties met gemengde garens van polypropyleen en polyester op de markt gebracht, waardoor een zachter en soepeler product met een textielachtige kwaliteit ontstaat. Dat is misschien een minder belangrijke vernieuwing dan onze New Generation-collectie, maar het onderstreept dat we de uitstraling van ons product continu optimaliseren.

In 2019 realiseerden we een goede omzetgroei en hebben we "share of wallet" teruggewonnen in de VS. In april vierden we de opening van een groot e-commerce distributiecentrum in Savannah, Georgia. Het centrum functioneert als magazijn, biedt direct-to-home service aan voor verschillende nationale online retailers en is in staat om snel bestellingen te verzenden naar consumenten doorheen de hele VS.

Het de verantwoordelijkheid van elke fabrikant om ervoor te zorgen dat de impact van de activiteiten op het milieu vermindert. Daarom blijven we ons richten op het verduurzamen van onze processen en producten. Onze New Generation-karpetten zijn daarvan een goed voorbeeld. Voor een van onze grootste klanten hebben we zuivere polyester uit de productie gehaald en gebruiken we nog uitsluitend gerecycleerd materiaal voor de hele productlijn.



Marc Dessein,
MD Balta home

WIJ ZULLEN ONS STERK RICHTEN OP DE GROEI VAN ONZE E-COMMERCE ACTIVITEITEN, OMDAT WE GELOVEN DAT DIT EEN BELANGRIJKE GROEIKANS BIEDT VOOR BALTA HOME.

Vooruitkijkend naar het komende jaar zullen we onder New Generation meer kwaliteiten, gemaakt van één enkel materiaal, op de markt brengen. We zullen ons assortiment verder uitdiepen met collecties waarvoor een geheel nieuwe productiemethode wordt gebruikt: de gobelin-weeftechniek. Deze nieuwigheden weerspiegelen onze voortdurende inspanningen om via productinnovatie het verschil te maken in de markt.

Vanuit zakelijk oogpunt zullen we, naast het onderhouden van onze uitstekende relaties met ons brede klantenbestand, sterk focussen op de groei van onze e-commerce activiteit. We geloven dat die een belangrijke opportuniteit biedt om Balta home verder uit te bouwen.



Deze divisie van Balta is actief in residentieel en commercieel kamerbreed tapijt en non-woven textiel.

Voor residentiële tapijten hebben we twee gevestigde en sterke merken, Balta carpets en ITC. Balta carpets produceert getuft en geweven kamerbreed tapijt en heeft in het Verenigd Koninkrijk een sterk klantenbestand opgebouwd met de StainSafe-tapijten van polypropyleen en de Satino-collectie tapijten van polyamide. ITC produceert getuft kamerbreed tapijt in polyester en polyamide en neemt in continentaal Europa en het Midden-Oosten een vooraanstaande positie in. Door die beide merken worden wij beschouwd als een voorkeurspartner op het gebied van producten en service.

Ons merk arc edition richt zich op de sector van het commercieel kamerbreed tapijt, biedt tapijten aan voor het kantoor- en horecasegment en heeft een sterke positie in Centraal Oost-Europa. Met onze innovatieve high-definition Chromojet-druktechnologie is arc edition gespecialiseerd in polyamide tapijten met patronen, en biedt het een op maat gemaakt programma voor architecten en ontwerpers.

Onze non-woven activiteiten bieden tapijten voor beurzen aan, backings van naaldvilt voor tapijt- en vinylvloeren en technische non-wovens voor onder meer de automobiel- en bouwsector via ons merk Captiqs.

In al onze segmenten blijven we focussen op productinnovatie. Dat werd duidelijk in 2019 toen we verschillende nieuwe collecties lanceerden, met de Pro Nature-collectie als een van de hoogtepunten. Dit baanbrekend vlak geweven tapijt wordt geleverd met een Europees brandcertificaat wat nieuwe mogelijkheden

creëert in het commerciële segment. Andere lanceringen waren onder meer een nieuw eersteklasaanbod voor de residentiële sector van ITC met in de massa geveerd polyamidegaren, onder de naam Eternity, en de verdere uitbreiding van hoogwaardige producten zoals Satino en Wild Luxury.

We blijven aandacht besteden aan de duurzaamheid van onze producten met de introductie van kwaliteiten gemaakt van ECONYL-garen. Deze polyamidevezel wordt gemaakt van oude visnetten en helpt om afval uit onze oceanen te recyclen. Wij werken ook aan de ontwikkeling van een gemakkelijk te recyclen kamerbreed tapijt. Met deze innovatieve oplossingen gaan we een van

de grootste uitdagingen aan op het gebied van duurzaamheid voor de vloerbekledingsindustrie, m.n. wat er gebeurt met producten aan het einde van hun levensduur.

In de nabije toekomst plannen we in onze Residential-activiteiten de verdere ontwikkeling van NEXT met bijvoorbeeld

Lean-projecten die ervoor zullen zorgen dat ons productieplatform efficiënter en flexibeler wordt. We willen onze activiteiten buiten Europa verder laten groeien en zullen ons aanbod high-end oplossingen uitbreiden, onder meer met tapijten van in de massa geveerd nylongaren en de introductie van het concept 'sheet and tiles' in Residential.

Voor onze Commercial-activiteiten zullen we onze directe aanpak blijven verder zetten, met name in het horecasegment, om ons bedrijf verder te laten groeien door middel van technologieën die geschikt zijn voor wereldwijd gebruik, zoals Chromojet-gedrukte tapijten en tegels.



Oliver Forberich,
MD Balta carpets,
ITC, arc edition
en Captiqs

“WIJ BLIJVEN ONZE DIRECTE AANPAK NASTREVEN, MET NAME IN HET HORECASEGMENT, OM ONS BEDRIJF VERDER TE LATEN GROEIEN DOOR MIDDEL VAN TECHNOLOGIEËN DIE GESCHIKT ZIJN VOOR WERELDWIJD GEBRUIK, ZOALS CHROMOJET-GEDRUKTE TAPIJTEN EN TEGELS.”



Modulyss maakt vanuit de productievestiging in België hoogwaardige tapijttegels voor het internationale commerciële segment. Naast onze belangrijke Europese regio's verkopen wij ook producten in de Verenigde Staten (via Bentley Mills), Azië-Pacific, Latijns-Amerika en het Midden-Oosten.

Centraal in onze activiteiten staat onze wens om mensen te inspireren met unieke tapijttegels die oplossingen aanreiken voor onder meer ruimteontwerp, akoestiek en welzijn, maar ook een duurzamere keuze bieden. Wij blijven de concurrentie uitdagen door producten te ontwikkelen die aan de verwachtingen voldoen, een uitstekende waarde brengen en een uniek ontwerp bieden.

In productontwerp onderscheidt modulyss zich door te focussen op verhalen, het verhaal achter producten, het ontwikkelen van ideeën en concepten die ontwerpers helpen bij het formuleren van esthetische voorstellen voor elk project. Voorbeelden hiervan zijn Handcraft, Delight en de &-collectie.



Stefan Claey,
MD modulyss

“WIJ BLIJVEN DE CONCURRENTIE UITDAGEN DOOR PRODUCTEN TE ONTWIKKELEN DIE AAN DE VERWACHTINGEN VOLDOEN, EEN UITSTEKENDE WAARDE BRENGEN EN EEN UNIEK ONTWERP BIJEN.”

Zo brengen we binnen onze &-collectie jaarlijks nieuwe tapijttegels op de markt. De naam & verwijst naar de mogelijkheid om een ontwerp te combineren met een ander ontwerp uit de collectie. Dankzij op elkaar afgestemde kleuren is het een concept dat interieurontwerpers en architecten in staat stelt om op eenvoudige wijze verschillende ontwerpen te maken.

Dit jaar hebben we de &-collectie aangevuld met Fluid&, een organisch ontwerp waarbij we gebruikmaken van Chromojet-technologie. Met deze technologie kunnen we onze positie nog versterken als producent van tapijttegels, die op elk gebied grenzen verlegt.

Naast geweldige ontwerpen hebben we ook de functionaliteiten van onze tapijttegels verbeterd met de introductie van comfortBack, een backing uit 90%

gerecycleerde polyester die zorgt voor meer welzijn met een heerlijk comfort aan de voeten en voor geluiddemping. Met een andere innovatie, Flex Fitters, hebben we de plaatsing van modulyss-tapijttegels vereenvoudigd. Het systeem met tabs maakt tegelijm overbodig voor een snellere, flexibelere en gemakkelijk te verwijderen plaatsing met zo goed als geen vluchtige organische stoffen (VOS).

Operationeel gezien hebben we gefocust op het versterken van ons verkoopteam in al onze regio's, zodat we ons meer kunnen richten op architecten en ontwerpers.

Duurzaamheid blijft een belangrijk aandachtspunt voor modulyss. Dit geldt niet alleen op het vlak van productsamenstelling en productie, maar ook van het welzijn van wie modulyss-tapijttegels ervaart. Door intern afval te recyclen tot nieuwe producten, innovaties zoals comfortBack, het gebruik van ECONYL-garen gemaakt van visnetten, het lidmaatschap van het Healthy Seas-programma en ons CO² RE-initiatief hebben we grote stappen gezet op het gebied van duurzaamheid.

In het eerste kwartaal van 2020 werd een nieuwe backing voor tapijttegels ontwikkeld die bitumen in onze producten vervangt. Deze realisatie is een belangrijke stap in onze productontwikkeling en wordt uitgevoerd naast ons onderzoek naar oplossingen voor het einde van de levensduur van onze tapijttegels.

Zorgen voor duurzame activiteiten is ook een verantwoordelijkheid ten opzichte van onze samenleving. Deze focus zorgt ervoor dat de bewustwording rond duurzaamheid in ons bedrijf verhoogd. Elke medewerker heeft zijn eigen herbruikbare waterfles gekregen, waardoor we geen gebruik maken van plastic voor eenmalig gebruik en we er continu aan herinnerd worden om milieubewust te handelen. Onze inspanningen voor de samenleving omvatten onder meer het leveren van levensreddende automatische externe defibrillatoren (AED's).

Ook in de toekomst blijven we werken aan het versterken van onze relaties met architecten en ontwerpers, niet alleen via productontwikkeling, maar ook via de diensten die we aanbieden. Achter de schermen zullen we een hele reeks veranderingen doorvoeren gaande van de opvolging rond productstalen tot de responstijd bij vragen. Tegelijk wordt onze website aangepast om beter in te spelen op de noden van architecten en ontwerpers. Onze focus is een positieve ervaring aan te bieden aan iedereen die in contact komt met modulyss, waar ook ter wereld.



Bentley Mills, gevestigd in Los Angeles, Californië, is onze Amerikaanse afdeling voor commercieel getuft tapijt, gericht op modulaire en kamerbrede vloerbekleding voor commerciële eindgebruikers. Het merk Bentley is synoniem met een uitzonderlijk hoogstaande esthetiek, superieure kwaliteit en 'boutique' service.

Met zijn sterke producten in het medium tot premium segment heeft Bentley de noodzaak om flexibel te blijven en te reageren op de steeds veranderende omstandigheden. Op dit moment is twee derde van onze activiteiten gericht op bedrijven, maar het uitbreiden van ons productaanbod naar andere segmenten zoals onderwijs, wellness, meergezinswoning en overheid is cruciaal om met succes voort te bouwen op de sterke, bestaande basis.

Naast zijn sterke reputatie kan Bentley door die inspanningen zijn bestaande, zeer succesvolle verkoopteam aanvullen met een extra groep van geselecteerde segmentleiders. Zij zullen een sleutelrol spelen bij het uitbreiden van de aanwezigheid van Bentley naar segmenten die het assortiment in evenwicht zullen brengen en toekomstige economische schommelingen zullen opvangen.

Dit creatieve denken heeft er ook voor gezorgd dat Bentley de afgelopen zes jaar een dubbele cijfergroei kon realiseren. Door nieuwe segmenten te identificeren waarin Bentley toonaangevend kan zijn in de sector, ligt de focus nu ook op het vinden van meer geavanceerde oplossingen voor duurzaam leiderschap. Innovaties om de impact van het productieproces op het milieu te verminderen, zijn absoluut noodzakelijk. Een lager grondstoffenverbruik, verbeterde energie-efficiëntie en een hoger percentage aan gerecycleerd materiaal, dat nu reeds 40% van de totale materiaalstelling uitmaakt, zijn doorslaggevend om relevant en transparant te zijn voor de consument.

Duurzaamheid is niet alleen een belangrijke drijfveer geweest in de ontwikkeling van eindproducten, maar ook in de bedrijfsvoering. In het afgelopen jaar heeft Bentley een energiereductie van 25% behaald als gevolg van het overschakelen op ledverlichting. Het is belangrijk om op te merken dat sinds 2015 de productie met 57% is gestegen, maar voor elke vierkante meter geproduceerd tapijt was er een reductie van het verbruik met 32% voor elektriciteit, 33% voor water en 32% voor aardgas. Bentley onderzoekt de mogelijkheid om extra zonnepanelen te installeren om de afhankelijkheid van niet-hernieuwbare energiebronnen verder te verminderen.

Dankzij de verdubbeling van de omzet in de afgelopen zes jaar kon het bedrijf een gezond aantal investeringen doen, zowel in productietechnologie als in het aanwerven van de beste

mensen om het merk te vertegenwoordigen en te versterken. Door de nieuwste innovaties op het gebied van tufting toe te passen, kan Bentley hoogstaande kwaliteitsproducten en -diensten blijven leveren aan onze klanten. Dat creëert op zijn beurt een aantrekkelijke omgeving voor gewenst talent dat zowel intern als extern blijft bouwen aan merkherkenning en loyaliteit.

Het designteam van Bentley heeft zich het afgelopen jaar gericht op het creëren van een solide stroom van commerciële productlanceringen die de merken zullen blijven versterken. Tegelijkertijd focussen ze zich op het ontwerpen van producten die voldoen aan de specifieke eisen van de beoogde marktsegmenten onderwijs, wellness, meergezinswoningen en overheid. Deze inspanningen gaan gepaard met investeringen in de ontwikkeling en coördinatie van luxe vinyltegels (LVT) binnen het productaanbod.

De continue innovatie binnen het merk heeft ervoor gezorgd dat het designteam voor 2020 al 30 nieuwe producten heeft gepland met unieke en specifieke kenmerken op het vlak van tufting- en vezeltechnologie. Tegelijkertijd zoekt het team naar nieuwe manieren om de ontwikkelingstijd te verkorten, zodat de producten in alle nieuwe en bestaande sectoren tijdig beschikbaar zijn.



Jim Harley,
President
Bentley Mills

“ DOOR DE NIEUWSTE INNOVATIES OP HET GEBIED VAN TUFTING TOE TE PAssEN, KAN BENTLEY HOOGSTAANDE KWALITEITSPRODUCTEN EN -DIENSTEN BLIJVEN LEVEREN AAN ONZE KLANTEN. ”

Veiligheid blijft een belangrijk initiatief. De gezondheid en veiligheid van alle medewerkers is van het grootste belang. Bentley streeft naar een omgeving waarin de medewerkers niet alleen veilig kunnen werken, maar ook kunnen floreren en meegroeien met het merk. Het welzijn van de medewerkers is van het grootste belang voor de retentie de medewerkers, de productie en de sterkte van het merk in het algemeen.

Bentley streeft ernaar om zowel intern als extern impact te hebben op ons merk, onze stakeholders, onze omgeving en onze financiële resultaten.



Balta is een toonaangevende producent van textiel vloerbekleding.

Het bedrijf behaalde een geconsolideerde omzet van 671 miljoen euro, telt 3.926 medewerkers, produceert in negen vestigingen en verkoopt zijn producten in 126 landen wereldwijd.

Sinds juni 2017 noteert Balta Group NV op Euronext Brussel.

DE GROEP in één oogopslag

RAPPORTERINGSSEGMENTEN

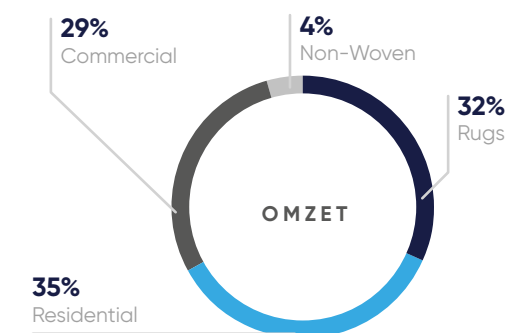


Balta heeft vier rapporteringssegmenten:

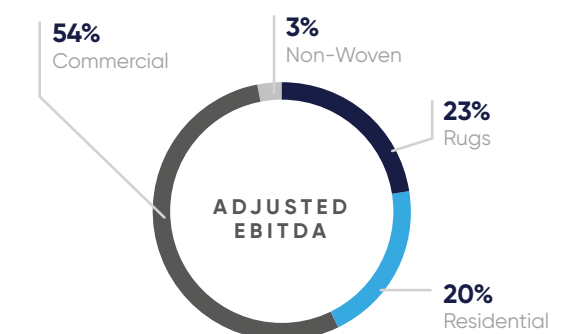
- **Rugs:** geweven en getufte karpetten, onder de Balta home merknaam.
- **Residential:** kamerbreed tapijt en tapijttegels voor privaat gebruik, onder de merknamen Balta carpets, ITC en Balta carpet tiles.
- **Commercial:** kamerbreed tapijt en tapijttegels voor commercieel gebruik, onder de merknamen arc edition, Bentley en modulyss.
- **Non-Woven:** naaldvilt, tapijtbacking en technische non-wovens onder de merknaam Captiqs.

Onze traditionele kernmarkten zijn de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Frankrijk, en we hebben ook een belangrijke aanwezigheid in Centraal- en Oost-Europa.

Omzet 2019 per rapporteringssegment



Adjusted EBITDA 2019 per rapporteringssegment





RUGS

Balta home

Marktpositie¹: nr. 1 in Europa, nr. 2 wereldwijd en leider in het segment karpotten voor buitengebruik in de Verenigde Staten.

Productievestigingen: 3 in België (Avelgem, Sint-Baafs-Vijve en Waregem) en 2 in Turkije (Uşak).

Distributiecentra: 2 in België (Avelgem en Sint-Baafs-Vijve), 1 in Turkije (Uşak) en 2 in de VS (Rome en Savannah, allebei in Georgia).

Distributiekanaal: grote internationale retailers (zoals interieur- en meubelzaken, specialisten, discounters en doe-het-zelf-ketens), e-commerce spelers en groothandelaars, met wie we langdurige relaties hebben opgebouwd.

Merken: Line A[®], Berclon[®], Papilio[®]

Websites: www.balta-home.com en www.papiliorugs.com

Balta home is een wereldspeler op de markt van machinaal geweven en getufte karpotten voor binnen- en buitengebruik.

Een ervaren ontwikkelingsteam werkt continu aan nieuwe, op de markt afgestemde collecties, dessins en kleuren die inspelen op de eisen van alle klanten.

Balta home beschikt over geavanceerde productievestigingen in België en Turkije en

¹ Schatting van het management

distributiecentra in de VS en is wereldwijd bekend om zijn creativiteit, knowhow, innovatie, kwaliteit, service en ruim productassortiment.

We hebben de collectie handgemaakte en natuurlijke tapijten van het merk Papilio[®] verworven. Papilio[®] staat wereldwijd bekend om zijn innovatieve, stijlvolle designtapijten en we bouwen het uit als een nieuw merk binnen de divisie Balta home.

De handgemaakte karpotten van Papilio[®] vormen een complementair assortiment. Ze worden in nauwe samenwerking met onze klanten ontworpen in België en met de hand vervaardigd in verschillende landen ter wereld, zoals in India en China.

RESIDENTIAL

Balta carpets en ITC

Marktpositie¹: Leider in Europa met vooraanstaande posities in het VK (Balta carpets), Duitsland en Centraal- en Oost-Europa (ITC).

Productievestigingen: Sint-Baafs-Vijve en Tielt in België.

Distributiecentra: Sint-Baafs-Vijve en Tielt in België. **Distributiekanaal:** grote retailers en groothandels, zoals gespecialiseerde tapijt-, interieur- en meubelzaken, doe-het-zelf-ketens, onafhankelijke retailers en tapijtplaatsers.

Merken Balta carpets: Stainsafe[®], Leonis[®], X-Tron[®],

Made in Heaven[®], Woolmaster[®]

Merken ITC: Satino[®], Imprel[®], Odyssey[®], Wild Luxury[®], Amaize[®]

Websites: www.balta-carpets.com en www.itccarpets.com

Balta carpets is de Europese leider in de productie van getuft en geweven polypropyleen kamerbreed tapijt. De Europese markt wordt voornamelijk aangedreven door renovatie en in mindere mate door nieuwbouw. We zijn leider naar volume in het Verenigd Koninkrijk, onze belangrijkste markt en een van de grootste markten voor residentieel tapijt ter wereld met een sterke, traditionele voorkeur voor tapijt als vloerbekleding.

ITC is de Europese leider in de productie van getuft kamerbreed tapijt op basis van polyamide en produceert kwaliteitsproducten voor hoogwaardige residentiële toepassingen, waarbij creativiteit, design, uitstraling, duurzaamheid en slijtvastheid een belangrijke rol spelen. Alle kwaliteits- en veiligheidsprocessen zijn gecertificeerd door onafhankelijke instanties zoals PRODIS, GUT en TUV.

Balta carpet tiles

Productie- & distributievestiging: Zele in België
Distributiekanaal: grote retailers en groothandels, zoals gespecialiseerde tapijt-, interieur- en meubelzaken, doe-het-zelf-ketens, onafhankelijke retailers en tapijtplaatsers.
Merk: LCT® First (Luxury Carpet Tiles)

Balta carpet tiles biedt een ruim assortiment multifunctionele luxe tapijttegels (LCT® First) voor residentieel gebruik. Modulaire vloerbekleding voor thuis wint duidelijk aan populariteit, omdat het gemakkelijk te hanteren, te plaatsen en te vervangen is. Bovendien is het mogelijk om met de tapijttegels unieke patronen en mooie combinaties te maken.

COMMERCIAL

Modulyss

Marktpositie¹: nr. 3 in Europa.
Productie- & distributievestiging: Zele in België.
Distributiekanaal: architecten, ontwerpers, aannemers en distributeurs (kantoren, scholen, zorginstellingen en hotels).
Merken: Modulyss®, LCT Pro®
Website: www.modulyss.com

Modulyss ontwerpt en vervaardigt modulaire tapijttegels voor de internationale contractmarkt en richt zich tot architecten en ontwerpers die op zoek zijn naar hoogwaardige en trendy vloerbekleding. Dankzij het gesofisticeerde productieproces beschikken de tapijttegels van modulyss over een uitzonderlijke kwaliteit en een bijzonder design. De tapijttegels van modulyss zijn verkrijgbaar in uiteenlopende kleuren, structuren en patronen en bieden eindeloze creatieve mogelijkheden. Ze zijn dan ook de ideale oplossing voor een stijlvolle en exclusieve vloerbekleding. De vraag wordt voornamelijk aangedreven door renovatie en in mindere mate door nieuwbouw.

Bentley

Marktpositie¹: leider in het premium commercieel segment in de VS.
Productie- & distributievestiging: Los Angeles in de VS.
Distributiekanaal: architecten, ontwerpers en aannemers (kantoren, scholen, zorginstellingen en horecazaken).
Merk: Bentley®
Website: www.bentleymills.com

2019 bleek een jaar van evolutie voor Bentley®. Terwijl het merk zijn identiteit en erfgoed versterkt met ongeëvenaarde producten, programma's en platformen, toonde het in het afgelopen jaar ook een bredere kijk op expansie en inclusie.

Al meer dan 30 jaar zijn de principes identiteit, stijl, service, kwaliteit en partnership de drijvende krachten achter Bentley. Het bedrijf beschikt over een toonaangevend designteam binnen de industrie, dat erkend wordt voor zijn consistente innovatie. Daardoor is Bentley een vooraanstaande leverancier van bekroonde, hoogwaardige tapijttegels en kamerbreed tapijt voor commerciële interieurs.

Bentley is een iconisch merk dat gekozen wordt zowel door bestekschrijvers, architecten en designers als door eindklanten. Het bedrijf heeft zijn succes te danken aan de langlopende steun van de designgemeenschap, zijn focus op duurzaamheid en een ruim productassortiment voor zijn eindklanten. De indrukwekkende groei van Bentley werd gestimuleerd door grote investeringen in zijn uiterst efficiënte productievestigingen, die het LEED Gold-certificaat (Leadership in Energy and Environmental Design) kregen.

Bentley blijft zijn horizon verruimen met de lancering van een los te plaatsen luxe vinyltegels (LVT) voor het commerciële segment. Met deze nieuwe luxe vinyltegels (LVT) wordt Bentley een gedegen concurrent in de markt van de harde vloeren.



Nu Bentley begint samen te werken en aan te sluiten bij het productassortiment van modulyss, erkent en vermeldt het modulyss in zijn digitale handtekeningen en ander marketingmateriaal. Dat wijst op de samenwerking tussen deze twee vooraanstaande merken op het gebied van ontwikkeling.

arc edition

Marktpositie¹: leider in Europa met een vooraanstaande positie in Centraal- en Oost-Europa.
Productie- & distributievestiging: Tielt in België.
Distributiekanaal: commerciële klanten (waaronder kantoren, scholen, zorginstellingen en hotels), gespecialiseerde retailers en groothandels.
Merk: arc edition®
Website: www.arcedition.com

Arc edition staat voor innovatief en hoogwaardig kamerbreed tapijt voor commerciële omgevingen waarmee specialisten in vloerbekleding, architecten, ontwerpers en bestekschrijvers het creatieve potentieel van performante vloerbekleding kunnen verkennen. Met de Service-collectie biedt het merk een ruime keuze aan op stock beschikbaar kamerbreed tapijt voor gebruik in veeleisende commerciële omgevingen, evenals de vrijheid van op maat gemaakte, Chromojet-gedrukte tapijntwerpen.

NON-WOVEN

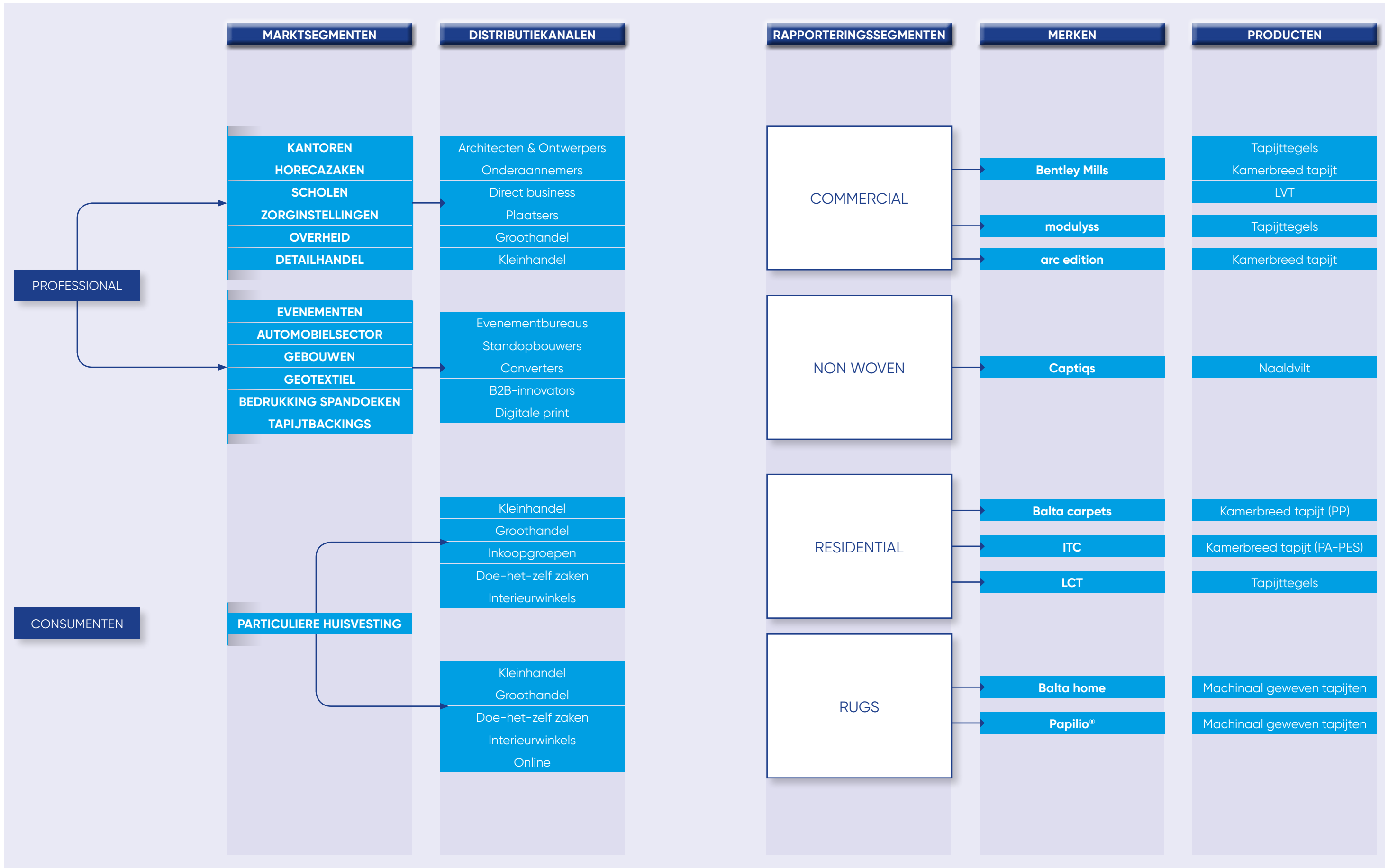
Captiqs

Marktpositie¹: Middenmootpositie in Europa.
Productie- & distributievestiging: Oudenaarde in België.
Distributiekanaal: gespecialiseerde B2B-innovators, evenementenbureaus en traditionele distributeurs.
Merk: Captiqs®
Website: www.captiqs.com

Captiqs is een belangrijke Europese producent van technische en residentiële vernaalde non-wovens, gemaakt van zuivere en gerecycleerde polypropyleen en polyesterstapelvezels. Captiqs biedt duurzame, non-woven oplossingen voor uiteenlopende toepassingen in de automobielsector, in gebouwen (isolatie), op evenementen, voor reclaimedoeleinden (spandoeken), liners en tapijtbackings. Dankzij innovatie en een dynamische aanpak produceert het bedrijf vernaalde, luchtdoorlatende en gebonden non-wovens, die perfect aan de behoeften van onze klanten beantwoorden.

Onze polypropyleenactiviteiten zijn verticaal geïntegreerd waardoor we controle hebben over elke fase van het productieproces, van de grondstoffen tot de afgewerkte non-wovens. Bovendien voldoen al onze processen aan de ISO 9001- en ISO 14001- managementsystemen.

Onze vloertoepassingen





3.926

Totaal aantal medewerkers (31 december 2019)

47

Aantal nationaliteiten



114

Landen waar we verkopen



1.003.100 m²

Totale productie voetafdruk = 200 voetbalvelden



€671m

Omzet 2019



61.150

zonnepanelen op 5 fabrieksdaken in België

33,7 ha
fabrieksdaken

67
voetbalvelden



12,6 miljoen kWh per jaar

het elektriciteitsverbruik van 4.600 Belgische gezinnen



-5,05 miljoen kg

CO₂ per jaar

HOOGTEPUNTEN 2019

JANUARI

Arc edition en modulyss namen samen deel aan BAU, een Europese toonaangevende beurs voor architectuur en materialen in München, Duitsland, en toonden er nieuwe innovaties zoals de Delight-collectie en een lancering van de Fluid&-collectie.

Op Domotex in Hannover stelde Balta home meer dan 800 recent ontwikkelde tapijten voor. De voorstelling van de New Generation-collectie van tapijten werd ondersteund door een video die de vele voordelen uitlegt: de duurzaamheid ligt hem in het feit dat ze gemaakt zijn van één enkel materiaal en gemakkelijk te recyclen, te vouwen en te wassen zijn. Papilio® toonde een indrukwekkende en volledig nieuwe collectie van creatieve, handgeweven en natuurlijke tapijten.

FEBRUARI

De weef- en latexafdelingen van Balta in Turkije werden in de bloemetjes gezet voor één jaar zonder ongeval op het werk.



Deze mijlpaal werd bereikt door de succesvolle implementatie van 'One Balta for Safety' voor alle medewerkers met de hulp, ondersteuning en leiding van het gezondheids- en veiligheidsteam. De bouwstenen zijn gelegd om de volgende jaren te komen tot een geïntegreerde en ervaren veiligheidscultuur binnen de hele groep.

MAART

De New York Home and Textile Market vond plaats in onze showroom van Balta home in New York en kreeg een geweldige respons van de bezoekende klanten. Als we de locaties van alle klanten die het evenement bezochten combineren, werden we bezocht door bijna 13.000 individuele winkels. Twee collecties, Siroc en Timber, werden uitgeroepen tot publiekslieveling. Onze klanten reageerden enthousiast op onze groeiplannen, onze nieuwe geavanceerde faciliteit in Savannah en de mogelijkheid om eindklanten op een efficiëntere manier te bedienen.

We maakten van de gelegenheid gebruik om onze klanten te informeren over ons toekomstige e-commerce programma.

Digitalisering is een van de belangrijkste prioriteiten voor Balta. We versterkten van onze IT-afdeling met senior SAP-experts om aan NEXT-initiatieven te werken.



De implementatie van het Lean-

programma ging van start in drie fabrieken (Sint-Baafs-Vijve, Tielt en Los Angeles) met als doel deze uit te rollen naar alle productievestigingen. Elk Lean-managementsysteem bestaat uit drie elementen: goed gedefinieerde besturings-systemen, samenwerkingsmentaliteit en -gedrag, en duidelijke managementtools en infrastructuur. De implementatie vond plaats in een reeks 'waves' om de beste praktijken van de ene fabriek naar de andere over te brengen en daarbij gebruik te maken van externe en interne expertise. Het volledige potentieel van onze Lean-initiatieven zal in 2020 en later zijn vruchten afwerpen.

APRIL

De benoeming van de heer Cyrille Ragoucy tot vaste CEO. De heer Ragoucy ging midden 2017 aan de slag bij Balta als Voorzitter van de Raad van Bestuur. In augustus 2018 nam hij de taak van interim CEO op zich en speelde hij een belangrijke rol in de ontwikkeling van ons driejarig holistisch winstverhogingsprogramma, NEXT.

MEI

Balta introduceerde voor het eerst een collectie vlak geweven tapijten voor binnen- en buitengebruik, onder de naam 'Pro Nature', die voldoet aan de Europese brandklasse CFL S1 (EN13501-1) en aan de Amerikaanse standaard ASTM (E648-08) Class 1. Hierdoor zijn de tapijten ook geschikt voor commerciële toepassingen.

JUNI

Balta home stelde zijn nieuwe collecties voor 2020 eerder voor aan zijn klanten tijdens een speciale 'early bird week'. We lanceerden negen nieuwe collecties, in onze showrooms in Sint-Baafs-Vijve en Avelgem. Zo moedigden we onze klanten aan om hun bestellingen vroeger dan gewoonlijk te plaatsen, zodat de nieuwe collecties nog voor het hoogseizoen in de winter kunnen worden geleverd.

JULI



Balta kondigde een nieuw, aangepast en uitgebreid Managementcomité aan om NEXT uit te voeren.



Balta home opende in Savannah, in de Amerikaanse staat Georgia, een nieuw, speciaal voor e-commerce ingericht distributiecentrum. Dit nieuwe centrum zorgt voor directe verzending naar de consument op dezelfde dag als de ontvangst van de bestelling, en is goed gepositioneerd om meer dan 70% van de Amerikaanse bevolking te bedienen binnen

een termijn van twee dagen. Dit nieuwe distributiecentrum zal ongetwijfeld helpen om te groeien in de e-commerce markt.

AUGUSTUS

Balta home is gecertificeerd volgens de hoogste Oeko-Tex standaard, Bijlage 6, Oeko-Tex productklasse IV.



Dit certificaat garandeert dat alle machinaal geweven en getufte tapijten van Balta voldoen aan de strengste testcriteria, inclusief de strenge criteria van de Detox-campagne van Greenpeace. Oeko-Tex is een erkend certificaat in meer dan 60 landen wereldwijd en is aangevraagd door meer dan 10.000 bedrijven. Onze volledige collectie van Balta home is gecertificeerd, en we zijn er trots op dat we onze klanten kunnen verzekeren van de best mogelijke productkwaliteit.

SEPTEMBER



Op 10 september 2019 ontving Balta het officiële Authorised Economic Operator (AEO)-certificaat van de Belgische douaneadministratie voor zowel Balta Industries NV als modulyss NV. Dit AEO-certificaat helpt ons om exportactiviteiten naar niet-EU-landen vlot te laten verlopen. Er zijn minder controles aan de grenzen, waardoor de continuïteit van onze premium leveringsdienst aan onze klanten wereldwijd verzekerd is. Wij zijn ervan overtuigd dat het AEO-certificaat ons op lange termijn kan helpen bij het afhandelen van de exportformaliteiten naar het Verenigd Koninkrijk in het post-Brexit tijdperk.

Omdat we ernaar streven onze impact op het milieu te verkleinen, heeft Balta het aantal wegekilometers van zijn toeleveringsketen voor grondstoffen sterk teruggeschroefd. Daardoor kan het zijn CO₂-uitstoot aanzienlijk verlagen. Sinds augustus 2019 werden 313 inkomende containers van de haven van Antwerpen naar de Belgische productievestigingen vervoerd over de binnenwateren in plaats van over de weg. Hierdoor wordt een retourrit over de weg teruggebracht van 208 km tot slechts 6 km. Op jaarbasis wordt het aantal wegekilometers voor deze 1.500 grondstoffencontainers met 97% teruggeschroefd, van 312.000 km naar slechts 9.000 km. Dat leidt tot een vermindering van de CO₂-uitstoot met 72%, wat neerkomt op een daling met 257 ton per jaar.

In de tweede helft van september opende modulyss twee showrooms, in Gent en Parijs. De pop-up showroom in Gent is gelegen in de trendy wijk Dok Noord, op ongeveer 30 km van onze fabriek in Zele. De showroom in Parijs ligt in de designwijk Quinze-Vingts, het creatieve hart van Parijs. Naast een werkplek voor het marketingteam wordt de showroom in Parijs ook gebruikt als ontmoetingsplaats voor klanten en personeel.



Showroom Ghent

Showroom Parijs



Er is binnen de groep een stabiele gezondheids- en veiligheidsorganisatie opgezet met adviseurs voor ongevallenpreventie in elke vestiging en met ondersteuning op groepsniveau. De verantwoordelijkheid wordt door de hele organisatie gedragen op elk niveau en de ondersteuning op de werkplek wordt verzorgd door veiligheidscoaches.



Bentley Mills vierde zijn 40^e verjaardag met festiviteiten in Washington DC en New York City. Het merk Bentley staat synoniem voor een uitzonderlijk hoogstaande esthetiek, superieure kwaliteit en 'boutique' service.



OKTOBER

Onze nieuwe Chief Transformation Officer (CTO), Emmanuel Rigaux, ging aan de slag bij Balta en werd zo lid van het nieuwe en uitgebreide Managementcomité.

Om onze aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt te verbeteren en meer sollicitanten aan te trekken, werd een volledig nieuwe employer branding campagne 'Grow your Talent' opgezet die de vele mogelijkheden voor carrièregroei bij Balta belicht. De campagne waarin onze collega's figureren met haar van blauw tapijtgaren, trekt veel aandacht.

We lanceerden een nieuwe jobsite www.baltajobs.com.

NOVEMBER

De Delight-collectie van modulyss kreeg het 'Winner'-label in de categorie Excellent Product Design – Building Elements van de Duitse Design Awards 2019. Deze award wordt toegekend aan ontwerpen met bijzonder succesvolle aspecten of oplossingen.



DECEMBER

De tweede Internationale Open Week vond plaats in de showroom van Oudenaarde. Er werden innovaties getoond van alle merken van Balta en meer dan 300 klanten van 45 verschillende nationaliteiten namen deel.



balta

Grow your talent

Grow your job at
baltajobs.com

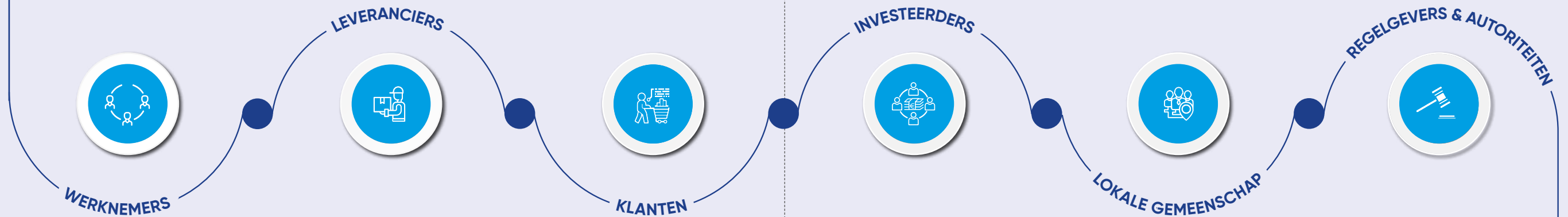




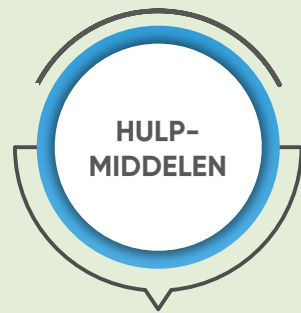
DUURZAAMHEIDS- VERSLAG

Ons businessmodel

STAKEHOLDERS



We doen een beroep op

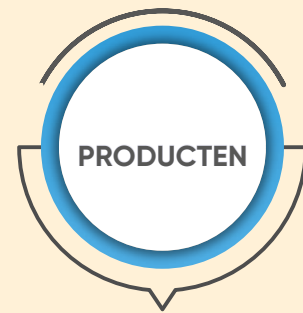


- INTERN**
- MENSEN
- KNOWHOW
- PRODUCTIE
- EXTERN**
- MATERIALEN
- Natuurlijke
- Primaire
- Gerecycleerde
- SOCIAAL
- Stakeholders
- Wetgeving
- FINANCIEEL

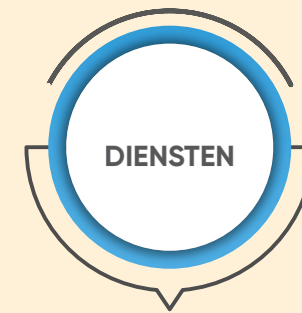


- INNOVATIE & R&D
- EFFICIËNTIE & LEAN
- GEZONDHEID & VEILIGHEID
- WERELDWIJDE COMMERCIEËLE REIKWIJDTE
- PASSIE & EXPERTISE

Om te voorzien in



- KARPETTEN
- KAMERBREED TAPIJT
- TAPIJTTEGELS
- GARENS
- LVT



- PRODUCTIE
- PARTNERSHIPS IN
- Technische ondersteuning
- Logistiek
- Marketing
- Design & ontwerp

Voor de creatie van



- PEOPLE**
- Jobcreatie/tewerkstelling
- Leren & ontwikkeling
- Maatschappelijk engagement
- Welzijn
- PLANET**
- Bijdrage aan recycleerbare economie
- Vermindering van materiële impact (afval, emissies, water)
- Overschakelen op hernieuwbare energiebronnen
- ECONOMISCH**
- Groei van bedrijf
- Belastingbijdragen
- Aandeelhoudersrendement



- VERANTWOORDE INKOOP
- PRODUCTIE IN EEN VEILIGE EN GEZONDE OMGEVING
- ONZE KLANTEN ALS VERTROUWDE PARTNER SERVICES
- EXPERTISE EN KNOWHOW DELEN OM POSITIEVE IMPACT OP MAATSCHAPPIJ TE CREËREN
- BIJDRAGEN AAN EEN CIRCULAIRE ECONOMIE DOOR DE BEGINSPELEN VAN "VERMINDEREN", "RECYCLEREN", "TERUGWINNEN" TOE TE PASSEN

VOORSPOED • GOVERNANCE • ETHIEK • MENSENRECHTEN • ABAC

Onze bijdrage aan de volgende SDG's van de Verenigde Naties



Hier bij Balta zetten we ons in om al onze activiteiten duurzamer te maken. Van de middelen die we gebruiken, de productie en de vloerbekledingsproducten die we maken tot onze sociale, ecologische en economische impact; we streven ernaar een positieve bijdrage te leveren. Wij kunnen de toekomstige uitdagingen en risico's die op ons bedrijf afkomen het hoofd bieden en consumenten en bedrijven vloerbekledingsproducten leveren die in elk opzicht waarde creëren. Tegelijk kunnen we de winstgevendheid voor de aandeelhouders garanderen. Wij splitsen onze missie op volgens onze impact en de pijlers People, Planet en Prosperity. Via deze pijlers kunnen we onze drie strategische prioriteiten aanpakken, zijnde: (i) NEXT, (ii) ESG-doelstellingen (Milieu, maatschappij en bestuur - Environmental, Social and Governance) en (iii) digitale transformatie.

PEOPLE

Wij zijn verantwoordelijk voor het welzijn van onze medewerkers en zetten ons in voor een gezonde en veilige werkplek voor alle medewerkers, bezoekers en aannemers met als doel nul ongevallen. Met vijf 'Golden Safety Rules' en het 'One Balta for Safety' programma zorgen we voor een cultuuromslag en een mentaliteitsverandering inzake veiligheid in het hele bedrijf, waardoor de risico's proactief worden verminderd.

In onze eigen productievestigingen in België, Turkije en de Verenigde Staten zijn de veiligheid en het welzijn van onze medewerkers de primaire doelstelling van het bedrijf. Via het 'One Balta for Safety'-programma, dat in 2018 werd opgestart en in 2019 werd uitgevoerd, hebben we onze gezondheids- en veiligheidsprestaties verder verbeterd en een veiligere werkomgeving voor onze medewerkers gecreëerd, zodat elke collega na zijn of haar werkdag of shift weer veilig en gezond thuis komt.

Wij willen gezondheid en veiligheid bij elke medewerker top of mind zijn, zodat iedereen meewerkt aan het doel van nul ongevallen.

PLANET

Wij zijn ons bewust van de risico's die we als bedrijf lopen en gaan de grootste uitdaging wereldwijd, namelijk de klimaatverandering, frontaal aan. De gevolgen van de klimaatverandering zullen worden gevoeld in vele aspecten van onze activiteiten, waaronder grondstoffen, mogelijke watertekorten, energieverbruik en koolstofbelasting. Zoeken naar duurzamere materialen en gerecycleerde alternatieven, manieren vinden om een gesloten productecosysteem te creëren, ons water- en energieverbruik verminderen, overschakelen op hernieuwbare energiebronnen en afval verminderen aan het einde van de levensduur: dat zijn allemaal positieve bijdragen die we kunnen leveren om de crisis aan te pakken.

In onze Belgische productievestigingen worden acties ondernomen om een model te creëren voor de implementatie in onze andere productievestigingen. Onze fabriek in de VS zorgt voor naleving van de LEED-ratingsystemen. Onze Belgische en Turkse fabrieken voldoen aan de ISO 14001-norm en bieden een kader voor het meten van de milieupact van onze activiteiten.

PROSPERITY

Wij zorgen ervoor dat Balta niet alleen handelt in overeenstemming met de geldende wetgeving, maar ook op alle vlakken de hoogste normen inzake ethiek en integriteit naleeft. Dat is prioritair in ons bestuur en wij hebben een beleid ontwikkeld voor de juridische, HR-, financiële, IT-, HSE- en inkoopactiviteiten van ons bedrijf. In de loop van 2019 hebben we dit kader verder uitgewerkt door middel van opleidingen om een compliancecultuur te creëren waarbinnen onze medewerkers in alle vrijheid kunnen handelen en hun dagelijkse taken uitvoeren, en op die manier bijdragen aan het succes van Balta. We hebben plannen uitgewerkt om de lacunes inzake compliance in de verschillende vestigingen gecentraliseerd aan te pakken, zodat alle medewerkers duidelijk weten wat het betekent om voor Balta te werken.

In 2019 hebben we ons eveneens toegelegd op de verwerking van gegevens in overeenstemming met de Algemene Verordening Gegevensbescherming ('GDPR') met een opleidingsprogramma voor onze Europese medewerkers. Dat programma was zeer doeltreffend, aangezien onze medewerkers veel meer vragen stelden met betrekking tot gegevens dan in 2018. Wij zullen het bewustzijn rond informatiebeveiliging in 2020 blijven vergroten.

Wij zijn ons terdege bewust van de positie van Turkije als een land dat door Euromoney Country Risk, een online gemeenschap van economische en politieke experts, als een hoog risico wordt beschouwd, en we zorgen ervoor dat we altijd ethisch verantwoord handelen. Voor grondstoffen afkomstig uit India en Bangladesh voeren we jaarlijks audits uit, waarbij we alle aspecten van de activiteiten onderzoeken, van financiën en

arbeidsomstandigheden tot mensenrechten. We streven ernaar een formele gedragscode te ontwikkelen voor al onze leveranciers.

POSITIEVE ACTIES VOOR PEOPLE, PLANET EN PROSPERITY OM DUURZAME VERANDERINGEN TEWEEG TE BRENGEN

Via onze pijlers People, Planet en Prosperity kunnen we ons ten volle bewust zijn van de positieve bijdragen die Balta levert. Aan de hand van de leidende principes van de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's, Sustainable Development Goals) van de Verenigde Naties kunnen wij onze rol spelen in het realiseren van een betere en duurzamere toekomst, niet alleen voor ons bedrijf en onze stakeholders, maar ook voor de ruimere omgeving en de culturen die er wonen. Omdat we ernaar streven om vloerbekledingen te produceren die voldoen aan de behoeften thuis en op kantoor en tegelijk echte ecologische, sociale en economische veranderingen teweeg te brengen, zullen we prestatie-indicatoren ontwikkelen op basis van de parameters van de SDG's die helpen om duurzame veranderingen door te voeren in ons bedrijf.

HET BELANG VAN STAKEHOLDERS

Wij zijn ons bewust van het belang van stakeholders voor de toekomstige duurzaamheid van ons bedrijf en identificeren hun verwachtingen en eisen met betrekking tot onze activiteiten. We zorgen er ook voor dat aan hun behoeften wordt voldaan bij elke gelegenheid.

Aan de hand van een SWOT-analyse van de impact van onze activiteiten op onze stakeholders kunnen we prioriteit geven aan de meest zinvolle projecten.

Stakeholder	Belangrijkste aandachtspunten	Communicatie	Strategie en acties
Internal stakeholders			
Aandeelhouders en investeerders	Economische resultaten	Vergaderingen met investeerders	Stabiele winstgeneratie
	Risicobeheer	Algemene vergaderingen van aandeelhouders	Duurzame toekomst van bedrijf
	Informatie-uitwisseling		
Medewerkers	Gezondheid en veiligheid op de werkplek	'One Balta for Safety'-' campagne	Arbeidsongevallen verminderen met als doel nul ongevallen
	Diversiteit en gelijke kansen	Intranet voor medewerkers en digitale informatieschermen voor productiemedewerkers	Gecentraliseerde formele opleidingen
	Opleidingen en loopbaanontwikkeling	CEO-lunches	Talentbeoordeling
	Rechten en voordelen voor medewerkers	Balta Talks	Flexibel werken en thuiswerk
	Arbeidsverhoudingen	SENSOR-enquête bij meer dan 2.600 medewerkers	Grotere vrouwelijke aanwezigheid in personeelsbestand en Raad van Bestuur
		Sociaal project 'Why Not You?'	
Externe stakeholders			
Klanten	Productkwaliteit en duurzaamheid	Websites voor alle businessunits	Ontwikkeling van producten die voldoen aan kwaliteits- en duurzaamheidsverwachtingen
	Servicekwaliteit	Communicatie via serviceteams	
	Correcte informatie	Open week met workshops en fabrieksbezoeken	Speciale serviceteams voor zakelijke klanten
	Communicatie	Technische downloads voor commerciële klanten	Digitale transformatie
	Transparantie		ISO 14001-certificering
		Relevante milieucertificeringen van derden	
Leveranciers	Eerlijke handel	Gedragscodes in ontwikkeling	C-TPAT-lidmaatschap
	Gedeelde groei	Beleid inzake kinderarbeid	Jaarlijkse leveranciersaudits
	Bescherming van de mensenrechten		Partnerships voor ontwikkeling van nieuwe materialen en technische innovatie
	Duurzame materialen en productie		
Lokale gemeenschappen	Lokale rekrutering	Activiteit op sociale media, in online en offline media	Nieuwe 'Grow your Talent'-rekruteringscampagne
	Lokale economie	Overleg met lokale overheid	Plaatsing van geluidsmuren in Tielt
	Bescherming van lokale omgeving		Aanleg van rotonde in Sint-Baafs-Vijve
	Steun aan liefdadigheids- en sociale organisaties		Waterbufferbekken in Oudenaarde
			Liefdadigheidsacties voor 'De Warmste Week'
			Opruimingscampagnes
			Gedeeltelijke financiering van de beroepsopleiding textieltechnologie aan de Anatolische technische middelbare school in Turkije, georganiseerd door Balta Uşak
		Tapijtdonaties aan lokale liefdadigheidsorganisaties (VS)	
Regelgevers en autoriteiten	Indirecte economische gevolgen	Deelname aan adviesorganen	Uitbouw van een compliancecultuur, met verschillende beleidslijnen en opleidingen
	Klimaatverandering		Klimaatacties voor 2030
	Gezondheid en veiligheid		'One Balta for Safety'-' campagne
	Compliance		

MATERIALITEIT

Veel verschillende sociale, ecologische en ethische kwesties hebben een impact op ons bedrijf, hetzij direct, hetzij via onze toeleveringsketens. Bijgevolg moeten we een voortdurend veranderende

reeks problemen aanpakken, die we hebben geïdentificeerd binnen onze pijlers People, Planet en Prosperity.

Stakeholder	People	Planet	Prosperity
Externe en interne stakeholders	Gezondheid en veiligheid van onze medewerkers en dienstverleners (1.7)	Design to Recycle (2.1 en 2.7)	Gegevensbescherming en cyberveiligheid (3.5)
		Milieu-impact verminderen in de hele toeleveringsketen (2.12)	Bescherming van mensenrechten (3.6)
Interne stakeholders	Talentontwikkeling (1.3)	Producten maken die beter zijn voor de planeet (2.13)	Geen kinderarbeid (3.6)
	Welzijn van onze medewerkers (1.5)	Impact op de klimaatverandering verminderen (2.4)	Gemeenschapsprojecten (3.8)
	Diversiteit (1.6)	Verhoogde opvolging van KPI's voor duurzaamheid (2.5 en 2.8)	Fraude, corruptie en omkoperij bestrijden (3.4)
		Afval verminderen en recycleren (2.10)	

Interne en externe stakeholders worden hierboven gedefinieerd.



PEOPLE

1.1 MENSEN ZIJN HET HART VAN ONS BEDRIJF

Als geïntegreerde producent van vloerbekleding met 3.926 medewerkers staan mensen centraal in ons bedrijf. De belangrijkste factor bij het realiseren van onze doelstellingen is onze visie om de ontwikkeling van onze medewerkers te bevorderen, zodat iedereen in de hele organisatie zich volledig kan inzetten en positief kan bijdragen aan het bereiken van onze strategische doelstellingen.

Met meer dan 2.600 medewerkers zijn wij een van de grootste werkgevers in de regio West-Vlaanderen. Het behoud van onze mensen in België is dan ook de sleutel tot het succes van ons bedrijf. We hebben veel medewerkers die lid zijn van een vakbond. Balta heeft in de loop der jaren goede relaties opgebouwd met de vakbonden. Wij presteren nu al uitstekend op het gebied van werkomstandigheden voor onze medewerkers, in overeenstemming met alle federale en regionale regelgeving.

Via retentie, talentontwikkeling en -training, talentacquisitie, betrokkenheid van medewerkers, welzijn en diversiteit kunnen we het risico beperken dat we geen competente, gemotiveerde en toegewijde teams hebben die werken aan een gezamenlijk doel, namelijk het leveren van duurzame groei op lange termijn om waarde terug te geven aan de aandeelhouders. Deze aanpak is bedoeld om van Balta een aantrekkelijke werkgever te maken en zo de competitieve rekruteringsomgeving, veroorzaakt door de laagste werkloosheidsgraad in België sinds 1984, aan te kunnen.

In de loop van 2019 hebben we verschillende benoemingen gedaan om het Managementcomité te versterken door ervaren mensen aan te stellen in nieuwe functies en zo het internationale karakter van de vloerbekledingssector te weerspiegelen. Het Managementcomité focust op strategische ontwikkeling en een proactieve, businessgerichte organisatie die toegevoegde waarde creëert in alles wat ze doet.

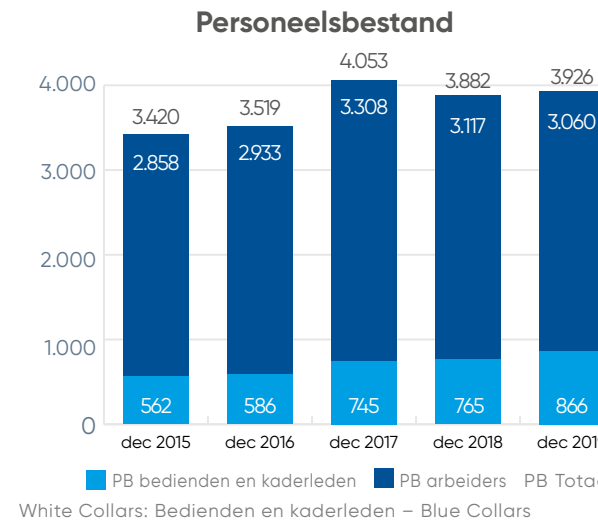
Als producent van vloerbekledingen in België, Turkije en de Verenigde Staten zijn gezondheid en veiligheid een prioriteit voor al onze vestigingen, met als doel nul ongevallen. Met het 'One Balta for Safety'-programma hebben we manieren in kaart gebracht om dat doel te bereiken, zodat het welzijn van de mensen in het hart van ons bedrijf een topprioriteit is en we bovenal een veiligheidscultuur hanteren die risico's tot een minimum beperkt.

1.2 BEHOUD VAN ONS PERSONEEL

Het verloop is gestegen van 5,29% in 2015 naar 6,58% in 2019. Die trend zou een operationeel risico met zich kunnen brengen als sleutelfiguren de organisatie verlaten. We volgen alle redenen voor vertrek op, zodat we corrigerende maatregelen kunnen nemen als er patronen ontstaan. Door te focussen op het behoud van ons personeel via talentmanagement en het ontwikkelen van onze leiderschapscapaciteiten, willen we de invloed van deze factoren verminderen.

Daarnaast staan we voor de uitdaging van een vergrijzend personeelsbestand. In 2019 was 30% van onze medewerkers ouder dan 50 jaar en 85% ouder dan 40 jaar. Om het evenwicht te herstellen en jongere talenten aan te moedigen bij Balta te blijven, hebben we flexibelere werkmethodes ontwikkeld met programma's voor flexibele werktijden en thuiswerk, en een cultuur waarin aandacht is voor het welzijn van de medewerkers en de sociale aspecten van het werk.

Onze doelstelling voor 2020 op het gebied van verloop bij Balta is 5% en we willen dit bereiken door ons te richten op de behoeften van ons personeel. We zijn begonnen met regelmatige CEO-lunches, en gebruiken het intranet en de sociale media om dit te promoten. In 2020 zullen we de 'Balta Talks' elk kwartaal op video opnemen, zodat ze kunnen worden gedeeld in alle internationale vestigingen en binnen het verkoopteam dat voornamelijk gevestigd is buiten de kantoor- en productievestigingen. We bevorderen retentie ook met een gestructureerde planning en ondersteuning voor managers op het gebied van goede praktijken.



1.3 TALENTMANAGEMENT

Met een hoog verloop en een lage werkloosheid, evenals de noodzaak van opvolgingsplanning voor duurzame groei op lange termijn, is het belangrijk dat we focussen op onze mensen, door hun talent te identificeren en te koesteren zodat ze hun carrière binnen de groep kunnen voortzetten.

In 2019 hebben we een nieuwe opleidingsaanpak ontwikkeld waarbij we gebruikmaken van een mix van centraal georganiseerde opleidingen, door de afdelingen georganiseerde opleidingen en continue loopbaanontwikkeling. Met behulp van deze mix en het meten van de prestaties in België hebben we 30.673 uur formele opleidingen gegeven. Dat werd opgesplitst in 25.142 uur centraal georganiseerde opleidingen en 5.531 uur loopbaanontwikkeling. Daarnaast worden door de afdelingen doorlopend interne opleidingen georganiseerd, op regelmatige basis en op aanvraag. Onze vestiging in Turkije voerde hetzelfde programma uit en registreerde 2.037 uur. In de VS werd er ongeveer 1.000 uur geregistreerd.

Voor 2020 streven we naar een vergelijkbaar cijfer, plus minimaal 1.400 uur interne training 'on the job'.

In 2018 zijn we begonnen met de implementatie van een formele talentbeoordeling voor onze senior medewerkers en in de loop van 2019 werd dit uitgebreid naar de hele organisatie. Uit de

talentbeoordeling van 2019 op basis van de 'nine box grid'-methode bleek een toename van 22% in het aantal medewerkers met een hoger potentieel.

In 2020 zullen we een nieuw programma voor leiderschapsonwikkeling voor senior managers introduceren, zodat we de opvolgingsplanning kunnen verbeteren. In de toekomst streven we naar ontwikkelingsplannen voor alle medewerkers die als toekomstig leider worden geïdentificeerd, waaronder een mentorprogramma.



1.4 TALENTACQUISITIE

We staan voor een uitdaging bij het rekruteren van talent, aangezien er in 2019 minder talent werd aangeworven dan in voorgaande jaren. Toch hebben we in de loop van het jaar nog 234 mensen in dienst genomen in ons bedrijf. Van die nieuwe medewerkers werden er 133 aangenomen voor vervangingsopdrachten.

In deze cijfers is ook de benoeming van nieuwe leden van het Managementcomité opgenomen: de heer Stefan Claeys is aangesteld in de nieuwe functie van Managing Director van modulyss; de heer Oliver Forberich is aangesteld als Managing Director van Balta carpets, ITC, arc edition en Captiqs; en de heer Emmanuel Rigaux is aangesteld als Chief Transformation Officer. De aanwinst van de heer Kris Willaert als Group HR Director heeft geleid tot een nieuwe HR-visie die de strategische ontwikkeling ondersteunt.

Talentacquisitie maakt deel uit van deze visie en door de rekrutering op te volgen en efficiënter te beheren kunnen we de tijd en kosten voor het aanwerven van talent verminderen. Op het gebied van rekrutering streven we er in 2020 naar de tijd die nodig is om talent aan te werven met minstens 20% te verminderen (ten opzichte van 2019) en tegelijkertijd de gemiddelde kosten per aanwerving met 20% te verlagen (ten opzichte van 2019).

Om onze doelstellingen te bereiken en de tijd en kosten voor rekrutering aanzienlijk te verminderen, is

het uiterst belangrijk om de impact en de erkenning van onze aanwervingen wereldwijd te verbeteren. Daarom hebben we in 2019 onze employer branding herbekeken en een campagne gelanceerd waarin onze eigen medewerkers een rol spelen. De online en offline campagne werd positief onthaald door externe recruteerders en talent aantrekken is gemakkelijker geworden.



1.5 BETROKKENHEID EN WELZIJN VAN ONZE MENSEN

Gezien de noodzaak om talent te behouden en aan te trekken, hebben we welzijnsenquêtes en feedbacksessies georganiseerd met als doel manieren te vinden om deze uitdagingen het hoofd te bieden. Als gevolg daarvan zijn we begonnen met een culturomslag in de richting van welzijn en gezondheid van onze medewerkers op elk niveau van het bedrijf.

Er zijn al verschillende initiatieven genomen om het welzijn van de medewerkers te verbeteren door het evenwicht tussen werk en privéleven aan te pakken. Na de positieve evaluatie van het pilootproject voor flexibel werken in 2018, werd een nieuw beleid voor flexibel werken ingevoerd waarbij we alternatieve werkuren aanbieden in alle vestigingen in België. Het is onze bedoeling om gelijkaardige programma's uit te rollen in andere internationale vestigingen. Na een grondige analyse van telewerken in België om de genderdiversiteit te bevorderen en het evenwicht tussen werk en privéleven van medewerkers te verbeteren, hebben we ook een thuiswerkbeleid ingevoerd.

Om het woon-werkverkeer voor sommige medewerkers te vergemakkelijken, hebben we in Atlanta (VS) een flexibele werkplek ingericht voor wie in de stad woont, maar in onze vestiging in Rome (Georgia) werkt.

Naast deze positieve acties om een welzijns cultuur te promoten, hebben we een welzijnsenquête (SENSOR) bij onze medewerkers gelanceerd om de effectiviteit te analyseren en andere manieren te vinden om

een beter evenwicht tussen werk en privéleven te bevorderen. De SENSOR-enquête wordt uitgevoerd door professor Notelaers in samenwerking met onze externe dienst voor gezondheid en veiligheid, Attentia, in al onze Belgische vestigingen bij meer dan 2.600 medewerkers.

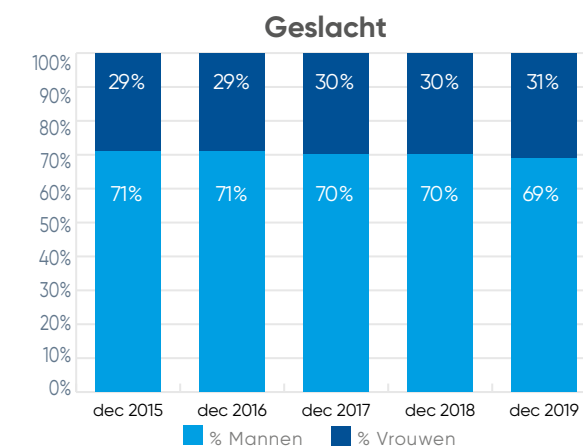
De enquête is bedoeld om het welzijn van onze medewerkers wetenschappelijk te meten, te vergelijken en te bepalen, de onderliggende oorzaken van werkgerelateerde stress te identificeren en naar het engagement en de werktevredenheid te peilen om zo de belangrijkste drijfveren te achterhalen. De resultaten zullen worden vergeleken met de enquête van 2016 om onze toekomstige prioriteiten en strategie vorm te geven.



1.6 MEER DIVERSITEIT IN HET PERSONEELSBESTAND

We staan voor de uitdaging om ons personeelsbestand diverser te maken en meer gelijke kansen te creëren, ongeacht geslacht, ras of culturele achtergrond. Dit weerspiegelt bovendien de aard van onze activiteiten. Hoewel we geen formele diversiteitsdoelstellingen hebben vastgelegd, hebben we stappen gezet in de goede richting.

De medewerkers van Balta hebben uiteenlopende culturele achtergronden en leeftijden, van onze geïdentificeerde 'toekomstige leiders' tot ervaren en deskundige 'ouwe rotten', en vormen een genderdivers team met een toenemend aantal vrouwen in managementfuncties.



Als wereldwijd actief bedrijf met hoofdzetel in België werken we in verschillende talen en hebben we 47 nationaliteiten in dienst op 11 locaties. De recente benoemingen in ons Managementcomité weerspiegelen die positie met een comité dat nu bestaat uit Duitse, Franse, Belgische en Amerikaanse leden.

We versterken geleidelijk aan de aanwezigheid van vrouwen in onze Raad van Bestuur, die momenteel voor 22% uit vrouwen bestaat. We werken aan het bereiken van het quotum van één derde bestuurders van een ander geslacht in onze Raad van Bestuur en zullen dit bereiken voordat onze overgangperiode in 2023 afloopt. Onze Raad van Bestuur beschikt ook over een diverse en complementaire mix van expertise op operationeel gebied, zodat beslissingen in het belang van Balta worden genomen.

Wij zijn er stellig van overtuigd dat we door de juiste mensen voor de juiste functies aan te nemen een evenwichtige werkplek stimuleren. Eind 2019 heeft dit zich vertaald in een lichte verbetering van het genderevenwicht. De diversiteit moet echter wel nog worden verbeterd in senior managementfuncties. De stappen die we hebben gezet op het gebied van betrokkenheid en welzijn zullen naar verwachting helpen om dit probleem aan te pakken. In 2020 blijven we ernaar streven om ons personeelsbestand een afspiegeling te laten zijn van de internationale omgeving waarin we actief zijn.



1.7 ONE BALTA FOR SAFETY

De Raad van Bestuur heeft verklaard dat veiligheid de hoogste prioriteit heeft voor Balta. Om gezondheid en veiligheid in het hele bedrijf aan te pakken, hebben we in 2018 het 'One Balta for Safety'-programma opgezet in België om een culturomslag te bewerkstelligen en te werken aan ons doel van nul ongevallen. Het 'One Balta for Safety'-programma werd in het vierde kwartaal van 2019 ook bij Bentley ingevoerd en zal in 2020 in Turkije worden uitgerold.



Het 'One Balta for Safety'-programma is bedoeld om de belangrijkste risico's die we hebben geïdentificeerd via onze risicoanalyse en grondige, wettelijke compliance-audits van alle afdelingen en vestigingen van Balta proactief aan te pakken. De mogelijkheden tot verbetering hebben we opgenomen in het 'One Balta for Safety'-programma.

Het programma is opgesplitst in acht projectteams, die werden opgericht om te werken rond de metingen van onze veiligheidscultuur in 2017:

- Project 1: Beleid en 'Golden Safety Rules';
- Project 2: Leiderschap en implementatie van het beleid;
- Project 3: Implementatie van de veiligheidsorganisatie;
- Project 4: Communicatie: structuur en plan;
- Project 5: Risico- en compliancebeheer;
- Project 6: Technische specificaties en beheer van leveranciers en aannemers;
- Project 7: Organisatie van opleidingen;
- Project 8: Veiligheidsprestaties en KPI's.

Elk projectteam bestaat uit een mix van verschillende functies, met een sponsor uit het Managementcomité en een voorzitter uit het operationele management. De sponsor is verantwoordelijk voor een succesvolle implementatie van de doelstellingen van het team in alle vestigingen en stelt KPI's op om de voortgang te volgen. De voorzitter stelt het team samen, legt de doelstellingen en deliverables van het project vast en zorgt ervoor dat het project doeltreffend beheerd wordt. Het team is verantwoordelijk voor het opstellen van het plan samen met de voorzitter en de uitvoering ervan overeenkomstig de vastgestelde prestatie-indicatoren.

De inspanningen van elk projectteam worden beoordeeld door de stuurgroep 'One Balta for Safety'. Door de algemene verantwoordelijkheid voor het programma op zich te nemen, erover te waken dat het aansluit bij de strategische richting van het bedrijf en ervoor te zorgen dat de middelen voor succes beschikbaar zijn, geeft de stuurgroep blijk

van leiderschap op het gebied van veiligheid. De bedoeling is om al onze mensen, inclusief bezoekers en derden, te doordringen van het belang van veiligheid en een mentaliteitsverandering teweeg te brengen, die samen met onze positieve acties voor het verminderen van risico's op de werkplek bijdraagt tot het bereiken van ons doel van nul ongevallen.

In het kader van het 'One Balta for Safety'-programma hebben we in 2019 onze vijf 'Golden Safety Rules' ingevoerd:

- Ik stop, kijk en denk voor ik doe
- Ik hou mijn werkplaats ordelijk en net
- Ik draag mijn persoonlijke beschermingsmiddelen
- Ik volg onze verkeersregels en werkinstructies
- Ik draag zorg voor mijn collega's

Met deze regels willen we het aantal arbeidsongevallen verminderen en worden er veel inspanningen geleverd om ze nog beter bekend te maken bij onze medewerkers. Elk kwartaal organiseren we een campagne voor alle medewerkers met toolbox-vergaderingen, flyers en posters om de boodschap kracht bij te zetten. Ook de dagelijkse veiligheidsgesprekken met de operatoren in de productie bekrachtigen consequent de 'Golden Safety Rules'.

Om een duurzame en positieve mentaliteitsverandering inzake veiligheid op de productievloer te stimuleren, organiseren we regelmatig wandelingen en gesprekken met het management. Verder voert de CEO op alle niveaus feedbackgesprekken met managers en supervisors zodat de 'Golden Safety Rules' na een ongeval passend worden versterkt. Elke afdeling heeft ook een veiligheidscoach - in totaal 68 - die opleidingen en coaching geeft met het oog op het verminderen van mogelijke ongevallen.

Het communicatieteam werkt ook aan hetzelfde doel, door eenmaal per kwartaal 'Golden Safety Lessons' te geven en te communiceren over successen. Naast een aanzienlijke toename van het aantal toolbox-vergaderingen en de introductie van dagelijkse veiligheidsgesprekken met de operatoren, raken onze mensen doordrongen van het belang van veiligheid.

Projectteam 5 zorgt ervoor dat we voldoen aan de wettelijke vereisten en bepaalt welke groepsprioriteiten zullen worden aangepakt. In 2019 zijn voor elke fabriek de drie belangrijkste prioriteiten vastgesteld en geïmplementeerd en in 2020 zal de rest worden gerealiseerd. Het team heeft ook initiatieven genomen om het welzijn van de medewerkers van Balta te bevorderen:

- Gloednieuwe werkkleding en sociale ruimtes werden in 2019 uitgetoetst en worden in 2020 in alle Belgische fabrieken uitgerold.
- Opleiding ergonomie opgestart in alle Belgische fabrieken
- Gestandaardiseerde verkeersregels in de productie
- SENSOR-welzijnsenquête uitgevoerd (zie 2.5)
- Risicoanalyse van beeldschermwerkers met persoonlijke feedback en algemene coaching

Om ervoor te zorgen dat we aan een veiligheids-cultuur in het hele bedrijf blijven werken, nemen we positieve acties die door het projectteam 'opleidingen' zijn opgezet voor alle medewerkers, bezoekers en aannemers:

- Introductieprogramma rond HSE (gezondheid, veiligheid en milieu) voor alle medewerkers
- Registratie van vereiste opleidingen, rapportering en opvolging voor elke werknemer
- Aanzienlijke toename van het aantal toolbox-vergaderingen
- Veiligheidsopleiding voor alle bezoekers
- HSE-eisen voor alle aannemers

Met het 'One Balta for Safety'-programma en onze informatie- en opleidingsinitiatieven hebben we er vertrouwen in dat we aanzienlijke vooruitgang kunnen boeken om ons doel van nul ongevallen te bereiken.



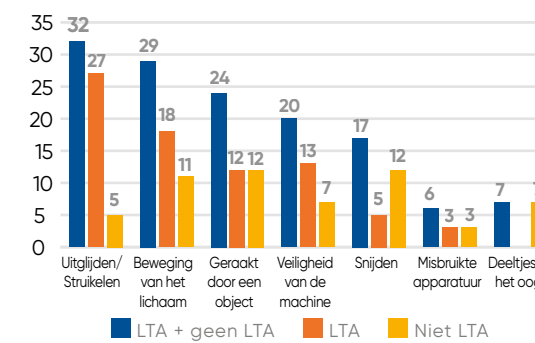
1.8 VEILIGHEIDSRAPPORTERING

Om onze vooruitgang in het bereiken van ons doel van nul ongevallen op te volgen, registreren we elk ongeval in al onze fabrieken, met gegevens zowel

op individueel fabrieksniveau als op groepsniveau. Dat helpt ons om belangrijke acties te identificeren voor de afzonderlijke fabrieken en om de grootste prioriteiten voor de groep te bepalen. In 2019 volgden

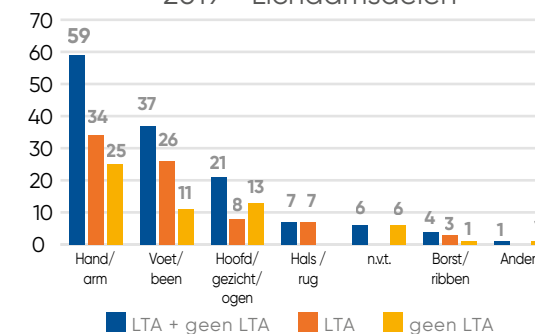
Belangrijkste H&S-indicatoren Balta Group	2015	2016	2017	2018	2019
# Dodelijke ongevallen	0	0	1	0	0
# Ongevallen met werkverlet (LTA's)	65	65	105	83	92
# Ongevallen zonder werkverlet (niet-LTA's)	84	78	72	104	60
Frequentiegraad	11.21	10.97	17.02	14.03	15.22
Ernstgraad	0.33	0.5	0.52	0.32	0.53

Ongevallenanalyse naar oorzaak - 2019



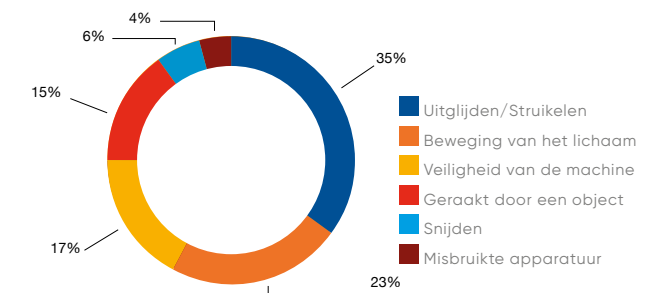
In de voorgaande jaren hebben we alle ongevallen gemeld en de ongevallen waarover we directe controle hebben, zoals met betrekking tot de veiligheid van machines, foutieve hantering van apparatuur of geraakt worden door een object, werden geaccepteerd. Nu zien we echter dat veel ongevallen, zoals uitglijden, struikelen en lichaamsbewegingen die gedeeltelijk buiten onze controle vallen en geen directe externe oorzaak hebben, ook worden geaccepteerd. Die ongevallen waren goed voor 58% van alle ongevallen binnen Balta Group. Een deel van dit type ongevallen zou dus voor 2019 niet in de statistieken zijn opgenomen, omdat ze niet zouden zijn geaccepteerd.

Ongevallenanalyse Balta België 2019 - Lichaamsdelen



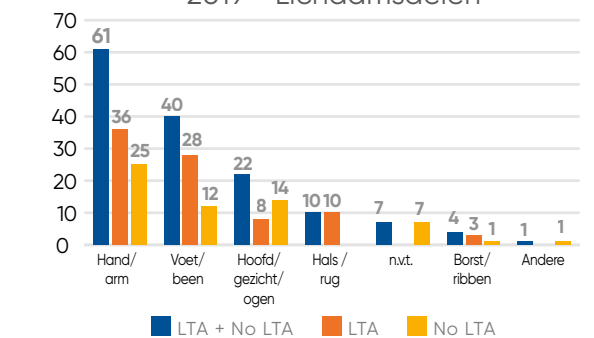
we een striktere interpretatie van de definitie van een arbeidsongeval conform een nieuwe Belgische wet inzake melding van arbeidsongevallen. Dit heeft geleid tot een stijging van het aantal incidenten.

Ongevallenanalyse naar oorzaak LTA - 2019



Na het meten van het soort letsel in 2018 merkten we dat verwondingen aan handen en voeten het meest voorkwamen. In de loop van 2019 hebben we maatregelen ingevoerd, waaronder opleidingen, om deze verwondingen te verminderen. We hebben lagere cijfers genoteerd voor verwondingen aan handen en voeten, wat aantoont dat proactieve preventie resultaten oplevert.

Ongevallenanalyse Balta Group 2019 - Lichaamsdelen



Via het 'One Balta for Safety'-programma en onze proactieve reactie op de resultaten van onze rapportering hebben we er vertrouwen in dat we in 2020 de frequentie en de ernst van de ongevallen zullen zien verminderen.



PLANET

2.1 ONZE HOUDING TEGENOVER DE PLANEET

Als geïntegreerde producent van zachte vloerbekleding creëren wij tapijten, tapijttegels en tapijten voor woningen en bedrijven over de hele wereld, met productie in België, de VS en Turkije. Via onze divisie voor non-woven textiel, Captiqs, produceren we ook textiel voor gebruik in de automobielsector, de evenementensector, de bouwsector, de drukkerijsector en de geotextielsector.

Wij zijn afhankelijk van polymeren - polyamide-, polyester- en polypropyleengaren of -granulaten - die afkomstig zijn uit de petrochemische sector als hoofdmateriaal van onze vloerbekledingen, en van jute, een natuurlijke vezel waarvan de oogst beïnvloed wordt door het klimaat; de bescherming van onze planeet is dus van het grootste belang.

We moeten onze ecologische voetafdruk niet alleen

verminderen om te voldoen aan de Europese Green Deal en aan de overheidsvoorschriften inzake uitstoot in België (federaal en regionaal), Turkije en de Verenigde Staten. We moeten ons ook volledig bewust zijn van de risico's die de klimaatverandering met zich meebrengt. De klimaatopwarming, de droogte, de stijging van de zeespiegel en het extreme weer kunnen allemaal een impact hebben op onze activiteiten en we nemen positieve stappen om deze risico's tot een minimum te beperken.

Vanaf dit jaar starten we met het openbaar maken van klimaatgerelateerde financiële informatie volgens de richtlijnen van het TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures). Wij zijn van mening dat we door het TCFD-kader over te nemen de transparantie voor beleggers, kredietverstrekkers, verzekeraars en andere stakeholders zullen verbeteren.

TCFD-aanbeveling	Onze acties
Governance	
Beschrijf het toezicht van de Raad van Bestuur op klimaatgerelateerde risico's en kansen.	De Raad van Bestuur houdt toezicht op klimaatgerelateerde kwesties via zijn regelmatige driemaandelijkse vergaderingen.
Beschrijf de rol van het management bij het beoordelen en beheren van klimaatgerelateerde risico's en kansen.	Onder de directe leiding van onze Chief Transformation Officer beheren we actief de risico's met betrekking tot klimaatverandering. Dat betreft onder meer onze doelstellingen om de CO ₂ -uitstoot en het waterverbruik tegen 2030 met 30% te verminderen.
Strategie	
Beschrijf de klimaatgerelateerde risico's en kansen die de organisatie heeft geïdentificeerd op de korte, middellange en lange termijn.	Op de korte en middellange termijn: de prijsstelling van emissies via een koolstofbelasting en het risico in de bevoorrading van jute als gevolg van extreem weer. De ontwikkeling van producten uit monopolymeer en productieprocessen die de uitstoot verminderen, worden als kansen beschouwd. Op lange termijn wordt het potentiële watertekort in België als een risico beschouwd. Investerings- en waterhergebruik en proceswijzigingen zijn kansen om dit risico te beperken.
Beschrijf de impact van klimaatgerelateerde risico's en kansen op de activiteiten, strategie en financiële planning van de organisatie.	Klimaatgerelateerde risico's en kansen hebben invloed gehad op onze processen, producten, toeleveringsketen en investeringen in R&D. In producten hebben we de hoeveelheid gerecycleerde grondstoffen verhoogd en producten ontwikkeld die gemakkelijk te recyclen zijn. In de toeleveringsketen hebben we gezocht naar alternatieven voor natuurlijke grondstoffen die aan risico's zijn blootgesteld door de ontwikkeling van producten uit monopolymeer. We hebben ook transportmiddelen voor grondstoffen geregeld die de CO ₂ -uitstoot verlagen. In processen leidt de dreiging op lange termijn van watertekort tot investeringen in waterhergebruik en initiatieven om het verbruik te verminderen. Koolstofbelasting zal op korte termijn wellicht gevolgen hebben voor de financiële planning en de strategie, hoewel het actieplan voor de vermindering van de CO ₂ -uitstoot zal helpen om dit te bestrijden.
Beschrijf de veerkracht van de organisatie, rekening houdend met verschillende klimaatgerelateerde scenario's, waaronder een beperking tot 2 °C of lager.	De invoering van belangrijke doelstellingen om de uitstoot, het waterverbruik en de hoeveelheid afval te verminderen, zal ons veerkrachtiger maken voor verschillende klimaatgerelateerde scenario's. Onze aanpak om producten te ontwikkelen die meer gerecycleerde inhoud hebben en die gemakkelijker te recyclen zijn, zal ook bijdragen aan de veerkracht. Grondstoffen vinden die minder gevoelig zijn voor klimaatrisico's zal ook de veerkracht ten goede komen.

2.2 GEVOLGEN VAN DE KLIMAAT-VERANDERING VOOR DE GRONDSTOFFEN

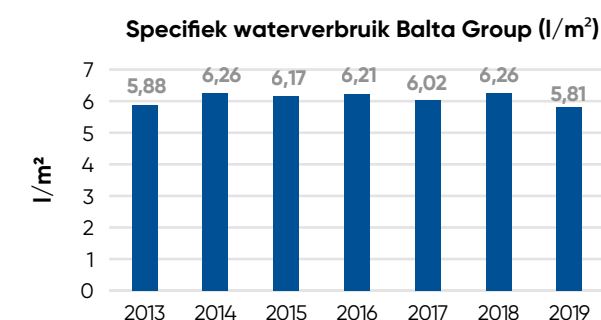
Naast polymeren, tuftdoeken, lijm en latex is jute een van de belangrijkste materialen voor de productie van onze zachte vloerbekledingen. Het wordt gebruikt als de primaire backing voor onze kamerbrede geweven tapijten en geweven tapijten. Jute is een natuurlijke vezel die afkomstig is uit Bangladesh of India. Het materiaal is blootgesteld aan de gevolgen van de klimaatverandering en de beschikbaarheid en prijsstijging ervan kunnen een invloed hebben op Balta. Sinds enkele jaren gebruiken we gedeeltelijk gerecycleerde inslaggers op basis van polymeren om dit risico te minimaliseren. We blijven geschikte alternatieven onderzoeken die minder gevoelig zijn voor de gevolgen van de klimaatverandering.



2.3 GEVOLGEN VAN DE KLIMAAT-VERANDERING VOOR DE PRODUCTIE EN DE PRODUCTEN

Al onze productievestigingen liggen boven de zeespiegel, dus ze ondervinden momenteel weinig risico van de stijging van de zeespiegel door de klimaatopwarming. Onze productieprocessen, met name het verven en drukken, zijn echter sterk afhankelijk van water en het World Resources Institute* heeft vastgesteld dat België in de komende jaren (2040) te maken kan krijgen met mogelijke tekorten. Sinds het hoogste verbruik in 2018 van 6,26 l/m², hebben we onze vraag naar water voor de productie van zachte vloerbekleding teruggebracht tot gemiddeld 5,81 l/m².

*<https://www.wri.org/blog/2019/08/17-countries-home-one-quarter-world-population-face-extremely-high-water-stress>



We zullen naar verwachting verder moeten investeren in waterrecyclage of proceswijzigingen met een lager waterverbruik voor onze Belgische productievestigingen. We werken ook actief samen met de Vlaamse overheid aan de optimalisatie van het waterverbruik. Onze fabriek van Bentley in de VS heeft ook een studie uitgevoerd naar waterreductie. Er worden geen watertekorten verwacht in de VS of in Turkije, maar gezien ons engagement om positieve acties te ondernemen tegen de klimaatopwarming zullen we - na een succesvolle implementatie in België - de mogelijkheden onderzoeken om gelijkaardige veranderingen door te voeren zodat we ook in Turkije ons waterverbruik verminderen.

Met het wettelijk bindend akkoord van Parijs (https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris_en) dat de klimaatopwarming tot ver onder 2°C wil beperken, krijgen we waarschijnlijk externe maatregelen opgelegd om onze CO₂-uitstoot te compenseren in de vorm van een koolstofbelasting. Hoewel onze activiteiten in België momenteel niet onderhevig zijn aan CO₂-belastingen, omdat de Belgische regering ons emissierechten heeft toegekend, zal de situatie in 2021 veranderen en zullen we onze uitgaven voor emissierechten geleidelijk moeten verhogen.

In het geval van een Europese koolstofbelasting en de mogelijke afschaffing van het huidige systeem van CO₂-emissierechten zouden onze Europese fabrieken worden getroffen door een koolstofbelasting. De impact op onze Amerikaanse en Turkse activiteiten is nog niet bekend.

Het actieplan om de CO₂-uitstoot tegen 2030 met 30% te verminderen (ten opzichte van 2018), en bijkomende reducties nadien, dit door de energie-efficiëntie van onze processen te verbeteren, het totale energieverbruik te verlagen door de procestechnologie te herzien, en door het gebruik van hernieuwbare energie, zal de financiële impact van CO₂-taxen milderen.



2.4 ONZE IMPACT OP DE KLIMAATVERANDERING

De activiteiten van Balta in de productie van vloerbekleding hebben een impact op het milieu door de verwerking van petrochemische polymeren, het gebruik van niet-hernieuwbare energie en de uitstoot van de productie, wat bijdraagt tot onze totale CO₂-voetafdruk. Al enkele jaren verminderen we onze impact op het klimaat met een reeks positieve acties op het gebied van materialen, productinnovatie, productie, goederentransport en bedrijfsactiviteiten.

Sommige van deze activiteiten, zoals materiaal- en productie-innovatie, zijn afhankelijk van de vooruitgang van innovatie en technologie. Het blijven belangrijke doelstellingen waarvoor we acties kunnen ondernemen wanneer de technologie levensvatbaar wordt.

Naast de activiteiten met betrekking tot de productie van tapijt in België, Turkije en de Verenigde Staten hebben we nog mogelijkheden voor verdere verbetering geïdentificeerd en zijn we bezig met de planning van de implementatie ervan. Zo wordt onder meer onderzoek gedaan naar de verschuiving van transportmiddelen naar groenere alternatieven en naar het gebruik van de binnenwateren naar de strategische haven van Antwerpen voor inkomende materialen en uitgaande afgewerkte goederen.

Onze impact op de klimaatverandering verminderen

We hebben een reeks doelstellingen geformuleerd die ons zullen helpen om te focussen op de vermindering van onze CO₂-voetafdruk in al onze activiteiten en afgewerkte producten:

- Verhoging van de gerecycleerde inhoud in grondstoffen
- Ontwikkeling van producten die gemakkelijk te recyclen zijn
- Vermindering van het waterverbruik met 30% tegen 2030 (t.o.v. 2018)
- Verlaging van de totale CO₂-uitstoot met 30% tegen 2030 (t.o.v. 2018)
- 100% recyclage van productieafval tegen 2030 (t.o.v. 2018)
- Vervoer van goederen via alternatieven voor wegtransport

- Afvalvermindering en meer recyclebaar afval

In januari 2020 ging in België en Turkije een strategisch onderzoek van 12 maanden van start om inzicht te krijgen in de kapitaalinvestering die nodig is om onze doelstellingen voor 2030 te realiseren. Het omvat alle producten, processen en technologieën. Een bijkomend onderzoek over het gebruik van groene energie is eveneens aan de gang, waarbij Bentley al verbeteringen heeft doorgevoerd.

Als bedrijf vormen deze belangrijke doelstellingen de basis van onze positieve acties voor het milieu, in ons streven om een duurzame producent van vloerbekleding te worden ten behoeve van al onze stakeholders.



2.5 ONZE BENADERING VAN MILIEUMANAGEMENT

De productie van tapijten, tapijten en non-wovens voor technische toepassingen heeft een impact op het milieu op de volgende manieren:

- Verbruik van grondstoffen en chemicaliën, waaronder polymeren uit de petrochemie
- Het gebruik van aardgas en elektriciteit als voornaamste energiebronnen
- CO₂-uitstoot en de lokale milieu-impact van de logistiek
- Waterverbruik voor productie
- Wateremissies tijdens de productie
- Productieafval
- Verwijdering van het product aan het einde van de levenscyclus in de energieopwekking
- De impact van de Belgische productie in de nabijheid van dichtbevolkte gebieden

Alleen door onze doelstellingen te bepalen en de doeltreffendheid van de vermindering van onze impact te controleren, kunnen we positieve actie ondernemen. Ons milieumanagement maakt deel uit van een breder duurzaamheidsbeleid, uitgewerkt door het senior management en goedgekeurd door de CEO. Het beleid brengt de milieu-impact van Balta, ons engagement om deze impact

voortdurend te verbeteren en de noodzaak om te voldoen aan wettelijke en andere vereisten duidelijk in kaart.

Op basis daarvan hebben we de ISO 14001-methodologie ingevoerd om het milieumanagementsysteem van de productie te documenteren. Onze productievestigingen in België en Turkije zijn volledig ISO 14001-conform. De business unit Bentley, die in Californië (VS) produceert, behaalt een LEED-certificering en volgt de ISO 14001-methodologie zonder onafhankelijk gecertificeerd te zijn. Al onze grondstoffen zijn ook REACH-conform (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals), in het kader van ons engagement om strenge kwaliteitscontroles te handhaven. We bekijken ook de principes van 'Lean manufacturing' om het productieafval te verminderen en momenteel sorteren we het afval in meer dan 100 categorieën om te vermijden dat het naar de stortplaats gaat.

ISO 14001 definieert onze milieu-impact door middel van een reeks organisatorische processen en operationele aspecten, en bepaalt eveneens de opvolging en evaluatie van de prestaties.

Organisatorische processen:

- Ervoor zorgen dat er voldoende middelen beschikbaar zijn
- De beschikbaarheid versterken van de nodige competenties
- Het milieubewustzijn vergroten
- Gedocumenteerde informatie bewaren

Operationele aspecten:

- Noodzakelijke acties en procedures worden formeel gepland en georganiseerd
- Alle acties, procedures en processen worden uitgevoerd volgens het formele actieplan
- Resultaten en werkmethode worden gecontroleerd en gevalideerd (indien mogelijk)
- Reageren om positieve verandering teweeg te brengen na storingen of problemen
- Voorbereid zijn om adequaat te reageren op noodsituaties

Opvolging en evaluatie van de prestaties:

- Voortdurend opvolgen en meten voor nauwkeurige

informatie en het bepalen van de nodige acties en maatregelen

- Compliance verzekeren
- Jaarlijkse interne audits uitvoeren om de status van processen die de milieu-impact beïnvloeden te identificeren
- Jaarlijkse managementbeoordeling om de effectiviteit en de doelstellingen voor het volgende jaar vast te leggen

Deze methodologie en de omgeving voor correcte rapportering die ze bevordert, helpt Balta Group om haar milieuprestaties doeltreffend te beheren en positieve acties te vinden om haar ecologische voetafdruk te verminderen.



2.6 ONZE BENADERING VAN HET ENERGIEVERBRUIK

Als productiebedrijf stellen we hoge eisen aan energie. Met een totaal energieverbruik dat overeenkomt met 120,6k ton CO₂-uitstoot bij constante productie in 2019 en hernieuwbare energie via zonnepanelen voor 5,05k ton van het totaal hebben we dit geïdentificeerd als een belangrijk aandachtspunt bij het verbeteren van onze milieu-impact. Ondanks een marginale verbetering tegenover de cijfers voor 2018 is er op dit gebied nog veel werk aan de winkel om onze doelstelling van 30% minder CO₂-uitstoot tegen 2030 (ten opzichte van 2018) te halen.

We beschikken over een energiedeskundige op groepsniveau, terwijl we ook energieteams samenstellen voor elke productievestiging van Balta. Als team zullen zij ervoor zorgen dat wij positieve stappen zetten om ons elektriciteits- en aardgasverbruik te verminderen door onze processen op te volgen en mogelijke projecten te identificeren die bijdragen tot een positieve verandering en onze afhankelijkheid van niet-hernieuwbare energie helpen afbouwen.

We hebben al een stappenplan opgesteld om ervoor te zorgen dat de energieteams de energiebehoeften van elke fabriek doeltreffend beheren, met als uiteindelijk doel een vermindering van het verbruik.

Elk energiebesparingsproject wordt op dezelfde manier beheerd om te zorgen voor consistentie in de resultaten en een nauwkeurige beoordeling mogelijk te maken van de impact, of potentiële impact, op de vermindering van onze CO₂-uitstoot. Naast andere technische en gegevensgerelateerde informatie wordt het volgende geregistreerd:

- Geschatte energie- en CO₂-besparing
- Geschatte investeringskosten
- Jaarlijkse exploitatiekosten
- Internal Rate of Return van het project ('IRR')



2.7 DE FACTOREN, HET SUCCES EN DE UITDAGINGEN OM BETER OM TE GAAN MET DE PLANEET

Wij erkennen dat de klimaatverandering een belangrijk risico is waar we allemaal mee te maken hebben, maar Balta is ook onderhevig aan risico's die verband houden met de productie en die een uitdaging kunnen vormen voor ons doel om onze totale CO₂-voetafdruk te verminderen. Sommige daarvan hebben betrekking op de beperkingen die worden opgelegd door de bestaande technologie, terwijl andere voortvloeien uit de blootstelling aan de steeds strengere regelgeving van de Europese Unie. Deze huidige en potentiële uitdagingen zijn:

De vermindering van het waterverbruik en de CO₂-uitstoot wordt gestimuleerd door procesveranderingen met, voornamelijk, ongedefinieerde technologie. We knopen in 2020 relaties aan met verschillende partners om mogelijke oplossingen voor deze uitdaging te onderzoeken, en we zijn begin dit jaar begonnen met een intern onderzoek.

Vloerbekledingen ontwikkelen die gemakkelijker te recyclen zijn, is ook een kwestie van beschikbare technologie vinden. Om dit te kunnen realiseren zonder afbreuk te doen aan de prestaties of levensduur van de producten zullen er nieuwe chemische producten nodig zijn. Ook daarvoor zullen we, naast onze eigen interne ontwikkelingen, in 2020 samenwerken met verschillende partners om oplossingen te vinden.

Hoewel we al tapijten uit monopolymeer hebben

ontwikkeld die gemakkelijk kunnen worden gerecycleerd in processen die minder energie verbruiken, heeft de Europese Unie momenteel niet veel recyclagecentra voor tapijten (die zijn wel beschikbaar in de VS), en zijn er weinig faciliteiten voor de recyclage van de gescheiden polymeren. Zonder voldoende capaciteit om tapijten te scheiden in de verschillende componenten en zo de recyclage van PET (polyethyleentereftalaat) en PP (polypropyleen) mogelijk te maken, kunnen we onze impact niet verminderen via recyclage aan het einde van de levensduur.

De EU zou een specificatie kunnen voorschrijven voor nieuwe producten om de recycleerbaarheid te verbeteren of een koolstofbelasting invoeren. Als een van die maatregelen verschilt van de productievoorschriften in andere landen, kunnen ze ons op korte termijn een concurrentienadeel opleveren. Ons engagement om producten beter recycleerbaar te maken en ons energieverbruik met 30% te verminderen tegen 2030 (ten opzichte van 2018) zou deze risico's enigszins moeten beperken.

Via initiatieven op het gebied van producten, productie en transport en andere activiteiten zetten we positieve stappen om een duurzamere producent te worden:

- Optimalisatie van de watervoorziening in de productiestellingen van Tielt en Oudenaarde
- Selectieve inzameling van afval voor hergebruik en reductieprojecten
- Investerings in interne recyclage van polypropyleen zijn lopende
- Ontwikkeling van een backing uit polyolefine voor tapijttegels
- Ontwikkeling van monopolymeer kamerbreed tapijt
- Productie van monopolymeer tapijten die gemakkelijker te recyclen zijn
- Productie van tapijten met gerecycleerde inhoud die volledig recycleerbaar zijn
- Productie van een vervanger voor jute voor inslagarens in geweven tapijten en tapijten
- Adiabatische koeling voor garenpolypropyleen
- Toegetreten tot de vrijwillige energiebeleidsovereenkomst (EBO) in België
- Onderzoek naar hernieuwbare energie en energiebesparing
- Onderzoek naar recyclage van tapijt en tapijttegels

- Realisatie van een uitgebreid energiereductieplan in de productiestelling van Bentley
- Gebruik van de milieucertificaten Oeko-Tex (Balta home) en 'Cradle-to-Cradle' (Bentley)
- Verschuiving van wegtransport naar transport per binnenschip van en naar Antwerpen en Zeebrugge
- Waterzuiveringsinstallatie omgebouwd tot een regenwateropslagbekken van 12.000 m² voor de boerderijen en de brandweer in Oudenaarde
- Verbeteringen aan de wegen om verkeerscongestie te verminderen in Sint-Baafs-Vijve, de thuisbasis van ons hoofdkantoor
- Jaarlijkse zwerfafval- en saneringscampagnes in de lokale omgeving van alle Belgische productiestellingen



2.8 HOE WE ONZE IMPACT OP DE PLANEET MONITOREN

Elke maand controleren we voor elke fabriek en op groepsniveau de belangrijkste factoren die onze impact op het milieu beïnvloeden. Aan de hand van die gegevens kunnen we doeltreffende maatregelen plannen om de activiteiten met betrekking tot onze belangrijkste doelstellingen te verbeteren.

Door alles te meten, van de CO₂-uitstoot van onze fabrieken, over de benzine en diesel die ons bedrijfswagenpark verbruikt tot het percentage containers dat we per binnenschip vervoeren, krijgen we voortdurend een nauwkeurig beeld van onze impact. Elke maand meten we:

- Verbruik van gas en elektriciteit
- CO₂-uitstoot
- Totaal percentage gerecycleerd materiaal dat in producten wordt gebruikt
- Totale hoeveelheid afval en percentage gerecycleerd afval
- Totaal aantal kilometers afgelegd met intern transport
- Verbruik en uitstoot van het bedrijfswagenpark (alleen in België)
- Percentage containers dat per binnenschip wordt vervoerd en CO₂-besparing

- Aantal containers in België, Turkije en de VS met retourvracht

We analyseren ook onze emissies en overlast voor onze directe omgeving, evenals ons verbruik van andere hulpmiddelen:

- Afval, bodem, lucht, straling, wateremissies
- Lawaai, geur, stof, trillingen, verkeer, warmte en visuele hinder
- Grondstof- en ruimtegebruik

Samen helpen deze prestatie-indicatoren Balta om op korte en lange termijn de stappen te nemen die nodig zijn om onze bijdrage te leveren aan de bescherming van onze planeet. Met duidelijke doelstellingen en bewust van de uitdagingen en risico's waarmee we geconfronteerd worden, zijn we in staat om een echte verandering teweeg te brengen en zo een meer duurzame producent van vloerbekledingen te worden.

2.9 ENERGIEVERBRUIK

Balta is in België toegetreden tot de vrijwillige energiebeleidsovereenkomst, die in 2013 werd opgesteld door de Vlaamse overheid en onlangs werd verlengd tot 2022. Naast onze eigen doelstelling om de CO₂-uitstoot tegen 2030 met 30% te verminderen (ten opzichte van 2018) verplicht de overeenkomst ons ertoe om onze CO₂-voetafdruk te verminderen door middel van audits en studies over energieverbruik en investeringen in projecten met een Internal Rate of Return (IRR) van meer dan 12,5%.

In de loop van 2019 zijn er audits uitgevoerd en zijn er specifieke projecten geïdentificeerd om aan deze eisen te voldoen. De meeste energiebesparingsprojecten hebben te maken met het gebruik van compressoren, boilers en koelers in fabrieken. We hebben € 361.000 geïnvesteerd in onze Belgische fabrieken om de verbintenissen na te komen die we de voorgaande jaren waren aangegaan. In de loop van 2020 zullen nog meer projecten worden geïdentificeerd en geëvalueerd.

In de Verenigde Staten heeft Bentley een vermindering van 20% van het elektriciteitsverbruik geregistreerd,

nadat het bedrijf in 2018 was overgeschakeld op LED-verlichting. Sinds 2015 is de productie met 57% gestegen, maar voor elke vierkante meter geproduceerd tapijt was er een reductie van het verbruik met 32% voor elektriciteit, 33% voor water en 32% voor aardgas (ten opzichte van 2015).

Voor 2020 onderzoekt Bentley de mogelijkheid om extra zonnepanelen te installeren en zo de afhankelijkheid van niet-hernieuwbare energie verder te verminderen. Het bedrijf wordt daarin gestimuleerd door het programma dat de staat Californië heeft ingevoerd om 100% van de elektriciteit uit hernieuwbare bronnen te produceren tegen 2045.



2.10 HOE WE OMGAAN MET AFVAL

Sinds 2012 zorgen wij ervoor dat er geen afval van de productie naar de stortplaats gaat in al onze productievestigingen. Operational excellence-programma's hebben de hoeveelheid afval in de productie verder teruggebracht en er zijn meer dan 100 verschillende afvalstromen geïdentificeerd, ingezameld en waar mogelijk hergebruikt. Er wordt prioriteit gegeven aan intern hergebruik van productieafval, omdat momenteel slechts 2% van de totale afvalstromen intern wordt gerecycleerd.

In 2020 investeren we in de ontwikkeling van een installatie voor de recyclage van polypropyleenafval. Het opnieuw gegranuleerde

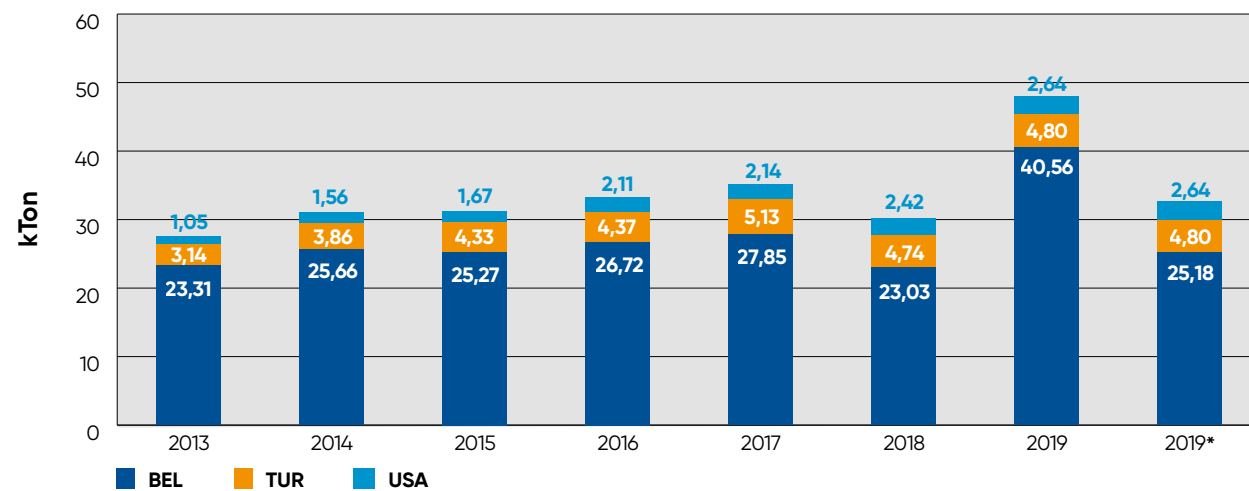
polypropyleen zal worden hergebruikt voor de productie van stapelvezels voor non-woven textiel en als inslaggers voor het weven, omdat we onze afhankelijkheid van jute willen afbouwen.

Als één van onze belangrijkste doelstellingen om onze impact op de klimaatverandering te verminderen, streven we ernaar om 100% van ons productieafval te recyclen tegen 2030. We zullen dat bereiken door onze productieprocessen te herzien en te optimaliseren, onze afvalstromen te herevalueren en onze producten te herontwerpen. Er zijn ook mogelijkheden in samenwerking met een grotere groep externe recyclagepartners. Momenteel zijn er duidelijk omschreven gemeenschappelijke afvalstromen binnen Balta, zodat we de prestaties kunnen meten en de beste praktijken kunnen delen in alle productievestigingen.

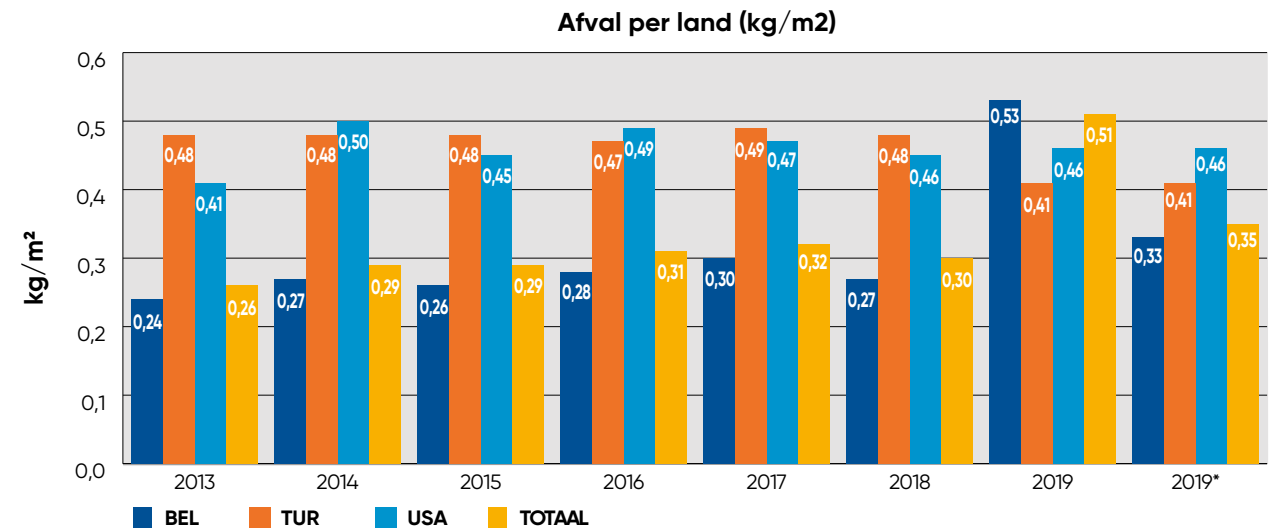
Door de eenmalige lediging en reiniging van de waterzuiveringsinstallatie in Oudenaarde na de herstructurering van de productie in België, werd in 2019 een stijging van de afvalwaterstromen opgetekend. Bovendien hadden we veranderingen doorgevoerd in de veractiviteiten in Tielt waardoor de biologische zuiveringsinstallatie dit type afvalwater niet kon verwerken. Dat afvalwater wordt momenteel extern gezuiverd.

Buiten België worden alle afvalstromen van grondstoffen voortdurend opgevolgd en blijven de afvalpercentages onder onze KPI's. Bentley zal voor de rapportering over 2020 gebruikmaken van de KPI's van de groep.

Evolutie afval per land (kTon)

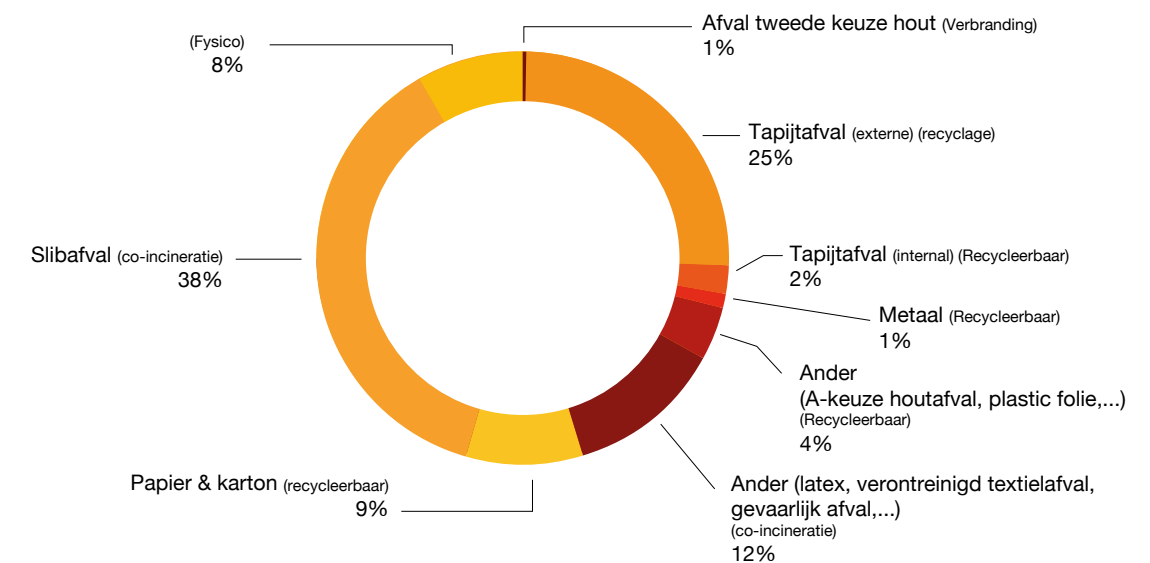


*Zonder extra afvalwater van Balta Oudenaarde en Balta Tielt



*Zonder extra afvalwater van Balta Oudenaarde en Balta Tielt

Afval per categorie en verwijderingsmethode



2.11 WATERVERBRUIK

Aangezien waterbeheer ook een gevolg is van de klimaatverandering en België wordt beschouwd als een land dat kan geconfronteerd worden met een watertekort, blijven we alles in het werk stellen om onze afhankelijkheid van de watervoorziening te verminderen.

Met het oog op onze doelstelling om het waterverbruik tegen 2030 met 30% te verminderen (ten opzichte van 2018), hebben we werkgroepen opgericht met specifieke doelstellingen om het waterverbruik in alle activiteiten te verminderen.

De KPI's voor deze werkgroepen zijn momenteel in ontwikkeling en er worden productieprocessen ontworpen die minder water gebruiken. In de Verenigde Staten hebben we dankzij ons project ter vermindering van het waterverbruik in 2019 (ten opzichte van 2018) 4.815 m² minder water gebruikt.

Al onze koelsystemen hebben een gesloten kringloop en het afvalwater uit de productieprocessen, evenals het grijswater, wordt ofwel door Balta gezuiverd ofwel naar openbare zuiveringsinstallaties gestuurd. De waterzuiveringsinstallaties in Sint-

Baafs-Vijve en Tielt worden gebruikt voor de behandeling van water dat gebruikt wordt in het productieproces, en beide installaties worden gecontroleerd om te voldoen aan de afvalnormen voor oppervlaktewater.

In Tielt werd geïnvesteerd in een efficiënte mix van regenwater met aangekocht half-gezuiverd en gerecupereerd water via de waterzuiveringsinstallatie ter plaatse. Het water wordt gezuiverd door middel van omgekeerde osmose en ultrafiltratie met een zandfilter om de bruikbare output te maximaliseren.



2.12 DE IMPACT VAN HET VERVOER VERMINDEREN

We zijn te veel afhankelijk van het wegtransport en we moeten die afhankelijkheid afbouwen als we onze CO₂-emissiedoelstelling voor 2030 willen halen. De overschakeling naar het gebruik van de binnenwateren in 2018 is een belangrijke stap geweest en heeft geleid tot een aanzienlijke vermindering van de CO₂-uitstoot voor deze activiteit.

Sinds augustus 2019 wordt 46% van de inkomende containers met grondstoffen uit de haven van Antwerpen over de binnenwateren vervoerd in plaats van over de weg, waardoor ritten over de weg werd teruggebracht van 208 km tot 6 km. De meeste containers worden hergebruikt en met afgewerkte goederen naar de haven teruggestuurd. Op jaarbasis verwachten we dat dit het aantal wegkilometers voor containers met grondstoffen met 97% zal doen dalen van 312.000 km naar 9.000 km. De geschatte jaarlijkse CO₂-reductie zou 257 ton zijn.

We werken ook samen met transportpartners die ernaar streven om de impact te verminderen. Verhoek, een logistiek bedrijf dat 25% van ons totale wegtransport verzorgt, heeft een 'Lean and Green'-award gewonnen voor hun processen en initiatieven. Andere transportpartners hebben zich ook schriftelijk geëngageerd voor het milieu.

Er is een onderzoek uitgevoerd naar het mogelijke gebruik van de containerhaven in Avelgem aan de rivier, maar er zijn nog geen acties ondernomen. We zullen ons in 2020 blijven richten op initiatieven om het wegtransport te verminderen.

In Turkije zijn er momenteel geen alternatieven voor het wegtransport. Retourvrachten worden waar mogelijk gebruikt en gemeten, zodat er KPI's kunnen worden opgesteld.

In de VS maakt Bentley voor grondstoffen waar mogelijk gebruik van transport per spoor. Bij de levering van grondstoffen met vrachtwagens wordt gebruikgemaakt van een retourvrachtsysteem, zodat 99% van de retourvrachten met een lading afgewerkte goederen wordt uitgevoerd.

Sinds de opening van een nieuw magazijn in Savannah, Georgia (VS) voor de e-commerce activiteiten van Balta home, dat dicht bij de kust ligt dan onze vestiging in Rome, konden we onze afhankelijkheid van binnenlands vervoer verminderen.

Er wordt verder gewerkt aan een verlaging van de CO₂-voetafdruk van het transport met behulp van enkele van deze initiatieven als een blauwdruk voor toekomstige operationele veranderingen.



2.13 PRODUCTEN MAKEN DIE BETER ZIJN VOOR DE PLANEET

Als toonaangevende producent van vloerbekleding weten we dat klanten worden gewonnen en behouden door producten te leveren die innovatief, duurzaam en hoogperformant zijn. In het kader van onze ambitie om duurzamer te worden, is het belangrijk dat we de impact van onze producten verminderen en er tegelijkertijd voor zorgen dat ze voldoen aan de behoeften van onze klanten door het comfort van onze producten te verbeteren.

Het primaire doel van onze productontwikkeling is om de hoeveelheid gerecycleerde inhoud te

verhogen en onze producten beter recycleerbaar te maken, zodat ze geschikt zijn voor de circulaire economie. Wij zetten ons in om oplossingen te vinden die ons helpen dat te bereiken. We gebruiken nu meer gerecycleerde grondstoffen in poolgarens en backings en er wordt onderzoek gedaan naar oplossingen voor het einde van de levensduur. Een voorbeeld van de vooruitgang die we hebben geboekt is dat 32% van de tapijttegels voor commercieel gebruik van modulyss gebruikmaakt van geregenereerde ECONYL®-garens als poolvezel. We hebben ook gerecycleerd polypropyleen of 100% gerecycleerde PET gebruikt voor de non-woven backing die door Captiqs wordt geproduceerd, waarbij 37% van alle non-woven vilt wordt geproduceerd met gerecycleerde inhoud. Bij Bentley bevatten tapijttegels een gemiddelde van 35% gerecycleerd materiaal.

Een van de belangrijkste verwezenlijkingen van 2019 is de introductie van comfortBack, een backing uit 100% gerecycleerde PET voor tapijttegels van modulyss. De backing doet geen afbreuk aan de prestaties op lange termijn.

Balta home heeft met het assortiment New Generation-karpetten een belangrijke stap gezet in de richting van een product dat geschikt is voor de circulaire economie. Gemaakt van één enkele polymeer om gemakkelijk te kunnen recycleren, is de collectie een belangrijke ontwikkeling aangezien sommige kwaliteiten ook gemaakt zijn van 100% gerecycleerde PET.

Er is aanzienlijk geïnvesteerd in onze garextrusie-faciliteit in Turkije om van PET uit gerecycleerde plastic flessen een garen te maken dat geschikt is voor gebruik in de karpetten van de New Generation-collectie. Deze investering heeft ook geleid tot een aantal nieuwe lijnen binnen de productlijn RE-Generation van Balta home, die in 2020 zullen worden gelanceerd.

Als verantwoordelijke producent spelen we ook in op de wensen en het welzijn van de klanten door middel van milieubeoordeling en -certificering van onze producten:

- REACH-conform (Registration, Evaluation, Authorisation and restriction of Chemicals)
- EN 14041-norm
- Label GUT/PRODIS (Gemeinschaft Umweltfreundlicher Teppichboden/productinformatiesysteem)
- Milieucertificaat Oeko-Tex (Balta home)
- Milieucertificaat 'Cradle-to-Cradle' (Bentley)
- Milieuprestatieverklaringen voor tapijttegels van modulyss
- Label 'Good Environmental Choice of Australia' voor tapijttegels van modulyss



PROSPERITY

3.1 BEDRIJFSETHIEK

Balta Group zet zich in om zijn activiteiten uit te voeren in overeenstemming met de geldende wetgeving en de hoogste normen van integriteit en ethiek. Daarom hebben we een beleid ontwikkeld in verschillende domeinen: juridisch, HR, financieel, IT, HSE en aankoop.

De gedragscode bepaalt het kader waarbinnen onze medewerkers in alle vrijheid kunnen handelen en hun dagelijkse taken uitvoeren, en op die manier bijdragen aan het succesverhaal van het bedrijf. Dit omvat een verbod op corrupte en onwettige praktijken, waaronder omkoping.



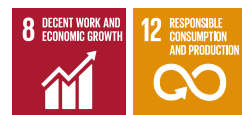
3.2 EEN COMPLIANCECULTUUR UITBOUWEN

Onder de verantwoordelijkheid van het Auditcomité en de Raad van Bestuur hebben we in 2019 verder gewerkt aan het ontwikkelen en stimuleren van een bedrijfscultuur waarin ethisch gedrag en naleving van ons beleid en de toepasselijke regelgeving centraal staan.

De afgelopen jaren hebben we voortdurend geïnvesteerd in het opstellen van een bedrijfsbreed complianceprogramma. In april 2019 is een fulltime compliance manager aangesteld om de ontwikkeling van normen en controles te coördineren en zo de naleving en het bewustzijn in de organisatie af te dwingen. Dit betekent een verdere stap om het risico op overtredingen te minimaliseren.

Na belangrijke wijzigingen in het Managementcomité in de loop van 2019 en als verdere stap in het afdwingen van onze compliancecultuur werken we momenteel aan een volledige vastlegging van onze visie en waarden. In januari 2020 werd een enquête gehouden onder alle medewerkers om informatie te verzamelen over de afstemming tussen persoonlijke en bedrijfswaarden en over de waarden die het belangrijkste worden geacht voor de ontwikkeling van het bedrijf. De resultaten werden

voorgesteld aan het 'extended Balta leadership team' van Balta en worden nu beoordeeld met het oog op mogelijke acties. Een deel van dit werk omvat de verdere ontwikkeling van onze formele gedragscode en ons ethisch beleid, aansluitend op de algemene visie en missie.



3.3 HET BEWUSTZIJN VERGROTEN

Het bewustzijn vergroten voor ons volledige complianceprogramma was een belangrijke prioriteit in 2019. De risico's zijn onder meer marktmisbruik, omkoping en corruptie, geschenken en entertainment, antitrust, witwassen van geld, economische sancties, privacy en gegevensbescherming.

Een van de kernelementen van onze strategie was het toegankelijker maken van het programma via het intranet. Er werd een systeem van 'tips en tricks' en 'red flag'-situaties voor verschillende risico's toegevoegd. We hebben korte samenvattingen in eenvoudige, begrijpelijke taal opgesteld om de verschillende onderwerpen gemakkelijker te kunnen vinden. We hebben ook de bedrijfsblog gebruikt om het engagement van het Managementcomité op het gebied van compliance te benadrukken. De policies zijn nu ook in verschillende talen beschikbaar, zoals bijvoorbeeld de antitrust-policy in het Engels, Frans, Nederlands en Duits, de belangrijkste operationele voertalen van onze medewerkers.

Naast een gepland opleidingsprogramma gericht op gegevensbescherming en privacy, waren er in 2019 voor elk van de business units extra opleidingssessies beschikbaar op aanvraag. Zo organiseerde modulyss, onze divisie tapijttegels, tijdens zijn internationale verkoop- en marketingevenement een opleiding over mededingingsrecht en anticorruptie.

Nieuwe starters op senior niveau kregen persoonlijke opleidingen over de Dealing & Disclosure Code van Balta en de relevante Verordening Marktmisbruik.

Eind 2019 organiseerden we een vijf weken durende communicatiecampagne waarin de belangrijkste complianceboodschappen werden herhaald. Alle Europese medewerkers in leidinggevende functies bevestigden in de loop van het jaar schriftelijk de naleving van het wettelijke beleid, evenals hun engagement om zich te blijven inzetten voor compliance. Deze Compliance Declaration vormt de afsluiting van onze bewustmakingscampagne van 2019.

In de toekomst zullen we binnen onze onboarding programma's voor nieuwe medewerkers meer aandacht besteden aan compliance en dit omvat ook een schriftelijke bevestiging van kennis en acceptatie van het beleid van Balta. Dat project bevindt zich in een vroeg stadium en zal in 2020 worden uitgebreid.

We zullen blijven investeren in de opleiding van onze mensen met betrekking tot ethisch en rechtmatig gedrag. Dit jaar zal een nieuwe opleidingscampagne rond anticorruptie en antitrust worden gelanceerd, net als een strategie voor terugkerende opleidingen in de komende jaren. Er zal ook een 'speak up'-procedure worden geformaliseerd en dit zal een belangrijke prestatie-indicator worden.

Een van de belangrijkste potentiële risico's die zijn geïdentificeerd, is de kloof tussen de verschillende internationale vestigingen en de gevolgen daarvan voor compliance. We hebben de eerste stappen gezet naar een meer gecentraliseerde aanpak om dit risico te voorkomen, via het centrale intranet en door het de policies in meerdere talen beschikbaar te stellen.

We geven een overzicht van de policies en de procedures over alle domeinen heen en zullen de doeltreffendheid van deze methode in de loop van 2020 opvolgen met als doel een echt wereldwijd programma voor alle business units van Balta. Op korte termijn werken we samen met onze Amerikaanse collega's om consistentie met Europa te verzekeren.



3.4 FRAUDE, CORRUPTIE EN OMKOPING BESTRIJDEN

In de loop van 2019 werden aanvullende beleidslijnen en nieuwe procedures ontwikkeld om de interne controlemaatregelen voor de bestrijding van fraude en corruptie te versterken. Ze werden ingevoerd op de volgende gebieden: beleid inzake de goedkeuring van uitgaven, beleid inzake de goedkeuring van investeringen en leasing, wereldwijde beleid inzake reis- en onkostenvergoedingen en beleid inzake delegatie van bevoegdheden (DOA).

Deze acties hebben de transparantie in alle relevante business units vergroot en hebben de besluitvormingsrollen en -verantwoordelijkheden verduidelijkt.

Na de lancering van ons nieuwe DOA-beleid werd door het legal team een trainingsroadshow georganiseerd met 18 sessies in verschillende vestigingen. Specifiek gericht op medewerkers met besluitvormingsverantwoordelijkheden werd een aanwezigheidspercentage van 88,3% bereikt. Ondertussen zijn er vervolgacties uitgewerkt.

Het wereldwijde beleid inzake reis- en onkostenvergoedingen is via de implementatie van 'Mobile Expense' geautomatiseerd om de goedkeuring en opvolging van de uitgaven te vergemakkelijken.

We erkennen dat elke blootstelling aan corruptie binnen de groep verschilt, afhankelijk van de aard en de locatie van de activiteiten. Een van de belangrijkste geïdentificeerde risico's is het gebruik van derden en tussenpersonen (zoals handelsagenten) in bepaalde geografische gebieden. Enkele van deze agenten hebben in 2018 al deelgenomen aan onze opleiding rond antitrust en corruptie en het bereik zal in 2020 worden uitgebreid in het kader van ons streven naar bewustwording.



3.5 GEGEVENSBESCHERMING EN CYBERVEILIGHEID

We blijven ons sterk inzetten voor de bescherming van persoonsgegevens en in 2019 zijn er verschillende beleidslijnen toegevoegd en werden er verbeteringen aangebracht in de bestaande processen om de bescherming te waarborgen. Zo zijn er bewustmakingscampagnes voor cyberveiligheid en 'phishing', verdere opleidingen over de naleving van de AVG en een audit van onze IT-infrastructuur. Die audit heeft geleid tot de ontwikkeling van een technisch verbeteringsplan en de optimalisatie van de procedures voor data-inbreuk.

Om ervoor te zorgen dat onze medewerkers zich bewust zijn van hun verantwoordelijkheden op het gebied van gegevensbescherming, hebben we een opleidingscampagne rond AVG georganiseerd in onze Europese vestigingen. Een grote meerderheid van de doelgroep (472 medewerkers) kreeg de opleiding via een onlineprogramma, dat werd afgesloten met een verplichte beoordeling en goedkeuring van kennisname van onze Data Protection Policy. Ruim 97% van de doelgroep rondde de opleiding met succes af.

Gelet op de verhoogde aandacht voor AVG in hun dagelijkse werkzaamheden, ontvingen de technische IT-, marketing- en HR-afdelingen diepgaande persoonlijke workshops van onze Data Protection Coordinator.

Dat de opleiding doeltreffend was, bleek uit de substantiële toename van het aantal vragen die de medewerkers stelden met betrekking tot AVG. In 2019 werden meer dan 20 kwesties gerapporteerd, vergeleken met vijf in 2018. We zullen het bewustzijn rond cyberveiligheid en gegevensbescherming in 2020 blijven vergroten.



3.6 MENSENRECHTEN

Als een verantwoordelijke producent die wereldwijd actief is en producten aankoopt uit landen die geacht worden een hoog risico te

vormen tot schending van de mensenrechten, is de bescherming van relevante stakeholders van groot belang voor ons bedrijf.

Het is de verantwoordelijkheid van de Procurement Director om ervoor te zorgen dat we rekening houden met de arbeidsomstandigheden, de rechtvaardige behandeling, de gezondheid en het welzijn van onze leveranciers. Onze Group HR Director is verantwoordelijk voor de arbeidsomstandigheden, de correcte behandeling, de gezondheid en het welzijn van onze medewerkers. Momenteel kopen we grondstoffen in uit India en Bangladesh en voeren we jaarlijks audits uit bij leveranciers die in deze landen actief zijn. We beoordelen de arbeidsomstandigheden, billijke verloning en behandeling van werknemers en zorgen ervoor dat de leverancier zich houdt aan alle wettelijke vereisten rond ethische praktijken, moderne slavernij en de bescherming van de mensenrechten. We boeken vooruitgang bij het centraliseren van deze audits in alle business units van Balta, waaronder de handgeweven Papilio®-tapijten, voor leveranciers in landen die als risicovol worden beschouwd.

We zorgen er ook voor dat de leveranciers zich engageren voor ons beleid inzake kinderarbeid. Dat beleid werd ontwikkeld overeenkomstig de strengste richtlijnen die momenteel beschikbaar zijn en werd in 2019 volledig geïmplementeerd in alle vestigingen wereldwijd. Dit gebeurde als onderdeel van ons engagement voor de bescherming van de gemeenschappen waarin we actief zijn.

In Europa zijn de risico's voor de mensenrechten minder groot, maar we hebben aandacht voor de bescherming van het welzijn van onze medewerkers. We hebben veel medewerkers die lid zijn van een vakbond en we proberen te voldoen aan verzoeken met betrekking tot arbeidsomstandigheden voor zover haalbaar. Er zijn geen stakingsincidenten geregistreerd, wat getuigt van onze open relatie met de vakbonden. Alle aanwervingen gebeuren professioneel om ervoor te zorgen dat er geen sprake is van discriminatie en we voldoen aan de doelstellingen van ons diversiteitsprogramma (zie 1.6).

In de toekomst zullen we een formele gedragscode opstellen voor onze processen en zullen we de verwachtingen ten aanzien van de bescherming van de mensenrechten voor al onze vestigingen en leveranciers in kaart brengen.



3.7 LEVERING VAN GOEDEREN

In september hebben we van de Belgische douaneadministratie het officiële Authorised Economic Operator (AEO)-certificaat ontvangen voor al onze productievevestigingen in België. Het AEO-certificaat maakt deel uit van ons plan om de risico's te beperken bij het afhandelen van de exportformaliteiten naar het Verenigd Koninkrijk in het post-Brexit tijdperk. Het is van toepassing op de export naar alle niet-EU-landen en vergemakkelijkt de vlotte doorstroming van de goederen. Het certificaat zal ons helpen om de continuïteit van onze premium leveringsdienst aan onze klanten wereldwijd te verzekeren.

We zijn ook lid geworden van Custom Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT), een vrijwillig privaat-publiek samenwerkingsprogramma van de Amerikaanse Customs and Border Protection (CBP). C-TPAT zorgt ervoor dat goederen in de toeleveringsketen legitiem en legaal zijn, van producent tot eindgebruiker. Het programma werd oorspronkelijk opgestart om de toeleveringsketens in de VS te beschermen tegen terroristische activiteiten en illegale handel, maar het minimaliseert ook het potentiële risico voor Balta in de internationale handel.



3.8 MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Binnen Balta zijn er tal van initiatieven die blijf geven van ons engagement op het vlak van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Veel van deze activiteiten hebben ook betrekking op onze doelstelling om onze impact op de planeet te verminderen (zie 2.6).

3.8.1 Lokale MVO-projecten

In België bevinden sommige fabrieken zich in dichtbevolkte gebieden en daardoor kunnen lawaai en veiligheid een probleem vormen. We monitoren deze 'overlast' op de impact ervan op de lokale gemeenschap en in 2019 hebben we actie ondernomen om de lawaai-overlast in onze fabriek in Tielt te verminderen. De plaatsing van een geluidsmuur om het lawaai voor de omliggende gemeentes te verminderen en het stopzetten van de goederenactiviteiten vanaf 19 uur hebben een belangrijke positieve impact gehad op de omwonenden.

Daarnaast financierde Balta mee de aanleg van een rotonde in Sint-Baafs-Vijve, Wielsbeke, om het lawaai van vrachtwagens die hard remmen te verminderen en de nabijgelegen wegen veiliger te maken voor de omwonenden. Vroeger moesten de vrachtwagens, door de beperkingen in de gemeente, de fabriek verlaten in de tegenovergestelde richting dan bij aankomst, waardoor het verkeer voor andere gebieden toenam en ze langere tijd in de woonwijken doorbrachten. Na overleg was het plaatsen van een rotonde uit veiligheidsoogpunt de aangewezen oplossing. De kosten van € 450.000 werden verdeeld over Balta (33%), de lokale gemeente (15%) en de provincie (52%).

Bovendien hebben we de oude waterzuiveringsinstallatie in Oudenaarde omgebouwd tot waterbufferbekken voor de lokale gemeenschap. In het opslagbekken voor 12.000 m³ regenwater wordt het grootste deel van het water (10.000 m³) ter beschikking gesteld van de omliggende boerderijen, die in de laatste droge zomers met watertekorten te kampen hadden. De resterende capaciteit wordt verdeeld over de behoeften van de fabriek en 1.000 m³ wordt gebruikt als bron voor de brandweer.

Wij nemen ook actief deel aan 'De Warmste Week', een liefdadigheidsactie waarvoor medewerkers van Balta geld inzamelen voor lokale goede doelen. We hebben eveneens geld gedoneerd voor de levering van levensreddende automatische externe defibrillators (AED's) aan lokale scholen. In 2020 zullen we een gelijkaardige liefdadigheidsactiviteit ondernemen.

In het kader van onze MVO-projecten stimuleren

wij onze medewerkers om fit en gezond te leven naast het werk en daarom hebben we in september 2019 een 'Fit at Balta'-evenement georganiseerd. In 2020 zullen we dat opnieuw doen. Dit evenement, dat een maand duurde, was gericht op het verbeteren van de gezondheid en het welzijn van onze medewerkers en hun familieleden.

Wanneer	Wat	Voor wie
Week 1	Fruit op het werk	Iedereen
Week 2	Opruimingsactie	Milieu
Week 3	Autovrije dag	Medewerkers en milieu
Week 4	Gezinswandeltocht	Medewerkers en familie

3.8.2 internationale MVO-projecten

Om de uitdaging van de klimaatopwarming vanuit een breder perspectief aan te gaan, is er nu een selectie van tapijttegels van modulys beschikbaar met een lage CO₂-uitstoot via een compensatieprogramma ter ondersteuning van een gecertificeerd klimaatveranderingsproject. Het project levert efficiënte kookfornuizen en waterzuivering aan dorpsgemeenschappen in Afrika.

In Turkije werken we samen met de districtsgouverneur in Selendi aan het sociale project 'Why not You', dat de migratie van het platteland naar de stad wil stoppen. In het kader van dat project nemen we actief werkkrachten uit de lokale omgeving in dienst. Meer dan 50% van die werkkrachten is vrouwelijk, wat ook bijdraagt aan ons doel voor een beter genderevenwicht in ons personeelsbestand. Voor de meesten van hen is het hun eerste echte werkervaring in de industrie, dus het is belangrijk dat zij via ons opleidings- en onderwijsprogramma vaardigheden ontwikkelen voor de toekomst.

In 2019 werd de beroepsopleiding textieltechnologie aan de Anatolische technische middelbare school ingehuldigd, die door Balta Uşak georganiseerd wordt in zijn industriële zone en door Balta gedeeltelijk gefinancierd werd. Nadien ontvingen we als blijk van dankbaarheid een prijs van de voorzitter van de industriële zone. Het doel van de school is om studenten een professionele opleiding te geven zodat ze volledig gekwalificeerd technisch personeel worden en

zo de textielbedrijven in de industriële zone naar een hoger niveau kunnen tillen.

In de VS doen we verschillende donaties aan liefdadigheidsdoelen. Zo hebben we ons geëngageerd om een liefdadigheidsactiviteit op te nemen in het programma van elk NeoCon-evenement in Chicago, wat resulteerde in een donatie van \$ 20.000 aan drie goede doelen in de sectoren wasserij en persoonlijke hygiëne. Elk jaar schenken we ook al het tapijt dat we in onze showroom in Chicago plaatsen aan lokale liefdadigheidsinstellingen, die het binnen hun eigen faciliteiten kunnen hergebruiken. In 2020 zullen we een beroep doen op lokale dierenasielen om tapijt van tweede keuze te schenken voor gebruik in kooien en kennels en zullen we contact opnemen met Habitat om tapijt aan te bieden voor hun lokale huisvestingsprogramma's.

Bij Bentley nemen we het initiatief om het aantal marketingcadeautjes die gemaakt zijn van niet-duurzame materialen uit het buitenland te verminderen. Door samen te werken met lokale Californische ambachtslieden, kunstenaars en fabrikanten benadrukken we dat het belangrijk is om materiaal te upcyclen en lokaal aan te kopen. Veel van deze kunstenaars zijn ook lokale opvoeders en zullen helpen bij het ontwikkelen van programma's en interactieve lessen die toekomstige fabrikanten zullen ondersteunen en opleiden. De resultaten van activiteiten die voortvloeien uit evenementen zullen worden gebruikt om lokale liefdadigheidsinstellingen financieel te ondersteunen. We zijn ook nog steeds betrokken bij het Giving Key-initiatief om mensen te helpen die dakloos zijn geworden. We delen tijdens elke fabrieksrondeleiding sleutels uit met daarop een boodschap voor onze gasten. Tot nu toe hebben we meer dan 100 sleutels uitgedeeld, waarmee we meer dan \$ 5.700 hebben bijgedragen aan dit inspirerende initiatief.



3.9 VERANTWOORDELIJKE AANKOOP EN TOELEVERINGSKETEN

Als wereldwijde organisatie met de wens om duurzaamheid in elke activiteit te integreren, is onze relatie met onze leveranciers van groot belang voor het voortdurende succes van Balta.

Het is ons doel om leveranciers grondig te controleren en te beoordelen op belangrijke gebieden zoals milieu, gezondheid en veiligheid, naleving van de wetgeving, het gebruik van gevaarlijke stoffen, het welzijn van de medewerkers en financiële stabiliteit, alsook de naleving van de erkende internationale regels inzake mensenrechten en kinderarbeid.

Belangrijke bestaande leveranciers worden gecontroleerd om te verzekeren dat de normen worden gehandhaafd en contracten werden afgesloten ter garantie. In het kader van onze ISO 14001-certificering gebruiken we al enige tijd een balanced scorecard-methode voor het meten van grondstoffenleveranciers. In 2019 hebben we een vergelijkbare meting ingevoerd voor onze transportpartners. We beginnen dezelfde principes toe te passen voor alle aankoopactiviteiten in alle vestigingen en beschikken over een coherent proces voor alles wat we aankopen.

Om afval te beperken, consolideren we waar mogelijk de aankoopcontracten. In 2019 hebben we het totale aantal leveranciers binnen Balta verminderd en tegelijkertijd het aantal leverancierscontracten verhoogd.



CORPORATE Governance

In dit hoofdstuk worden de principes van deugdelijk bestuur (corporate governance) toegelicht die Balta Group NV (hierna ook "Balta" of de "Vennootschap" genoemd) hanteert.

Corporate Governance Charter

Conform artikel 3:6 § 2, 1° van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen ("Belgisch Wetboek van Vennootschappen") baseert Balta zich ter referentie op de Belgische Corporate Governance Code van 12 maart 2009 (de "Corporate Governance Code"). De Corporate Governance Code is te raadplegen op de website van de Belgische Commissie Corporate Governance (www.corporategovernancecommittee.be).

Als een in België gevestigde, beursgenoteerde vennootschap die zich verbindt tot een hoge standaard voor haar corporate governance, heeft de Raad van Bestuur in mei 2017 een Corporate Governance Charter ingevoerd, zoals vereist door de Corporate Governance Code. Dit Corporate Governance Charter wordt regelmatig geactualiseerd en werd het laatst herzien in 2018. Het kan gedownload worden op onze corporate website www.baltagroup/corporate_governance.

De Vennootschap voldoet aan de regels van de Belgische Corporate Governance Code van 2009, tenzij uitdrukkelijk anders vermeld en verantwoord in de Corporate Governance Verklaring.

Kapitaal en aandeelhoudersstructuur

Kapitaal en kapitaalontwikkelingen

Per 31 december 2019 bedraagt het kapitaal van de Vennootschap € 260.589.621, vertegenwoordigd door 35.943.396 aandelen zonder nominale waarde. Elk aandeel heeft één stem. In 2019 hebben geen kapitaalbewegingen plaatsgevonden.

Ontwikkelingen in de aandeelhoudersstructuur

De opeenvolgende drempels die krachtens de wet van 2 mei 2007 van toepassing zijn op de bekendmaking van belangrijke deelnemingen in emittenten van wie aandelen zijn toegelaten tot de verhandeling op een gereguleerde markt en andere bepalingen worden vastgesteld op 5% van de totale stemrechten, en 10%, 15%, 20%, enz. met incrementele tussenpozen van 5%.

In de loop van 2019 ontving de Vennootschap op 24 juni 2019 een transparantieverklaring van LSF9 Balta Holdco S.à r.l., waarin werd verklaard dat zij op 21 juni 2019 uit hoofde van de verkoop van aandelen 19.640.516 aandelen van de Vennootschap bezit; die vertegenwoordigen 54,64% van de stemrechten van de Vennootschap. De verkoop van aandelen maakt deel uit van het incentiveplan voor het management, dat bij de beursintroductie van de Vennootschap werd ingevoerd en waarbij LSF9 Balta Holdco S.à r.l., uit naam van LSF9 Balta Midco S.à r.l., heeft ingestemd met de overdracht van 935.635 aandelen aan bepaalde bestaande en voormalige senior managers van Balta, onder bepaalde voorwaarden. Aangezien deze voorwaarden vervuld waren, werd het laatste deel van de aandelen toegekend en overgedragen aan de managers, waardoor de drempel van 55% naar beneden werd overschreden.

Aandeelhoudersstructuur

De volgende tabel toont de aandeelhoudersstructuur per 31 december 2019 op basis van de kennisgevingen aan de Vennootschap en de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten ("FSMA") gedaan door de hierna vermelde aandeelhouder in overeenstemming met artikel 6 van de Belgische wet van 2 mei 2007 op de kennisgeving van belangrijke deelnemingen:

	Aandeelhouder	
	Aantal	%
LSF9 Balta Holdco S.à r.l.	19.640.516	54,64%

De volgende transacties van personen met leidinggevende verantwoordelijkheid zijn in de loop van 2019 gemeld:

Naam	Datum	Aantal
Cyrille Ragoucy	9 mei 2019	28.000
Tom Gysens	19 juni 2019	46.814
Lieven Vandendriessche	19 juni 2019	84.543
Marc Desein	20 juni 2019	84.543
Jim Harley	11 juli 2019	20.278

De heer Ragoucy heeft de aandelen verworven op Euronext. De andere personen met leidinggevende verantwoordelijkheid hebben de aandelen verworven na het toekennen van bestaande incentiveplannen met Lone Star-entiteiten (onze referentieaandeelhouder) na de tweede verjaardag van de beursintroductie.

Dividendbeleid

Op voorwaarde van de beschikbaarheid van uitkeerbare reserves en het ontbreken van eventuele wezenlijke kansen voor externe groei, heeft de Vennootschap de intentie om een dividend te betalen van 30% tot 40% van haar nettowinst over het jaar, op basis van haar geconsolideerde jaarrekening opgesteld volgens IFRS. Het bedrag van enige dividenden en de beslissing om in een jaar al dan niet dividenden te betalen, kunnen worden beïnvloed door diverse factoren, waaronder de bedrijfsvooruitzichten, de vereisten inzake geldmiddelen en eventuele wezenlijke kansen voor externe groei.

Algemene vergadering van aandeelhouders

De jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders van de Vennootschap vond voor de tweede keer plaats op 28 mei 2019.

De aandeelhouders hebben kennis genomen van het jaarverslag en het verslag van de commissaris met betrekking tot de statutaire en geconsolideerde jaarrekening over het boekjaar afgesloten op 31 december 2018 en de geconsolideerde jaarrekening over het boekjaar afgesloten op 31 december 2018. De aandeelhouders hebben ook kennis genomen

van het ontslag van Kairos Management BVBA, permanent vertegenwoordigd door de heer Tom Debusschere, met ingang van 26 augustus 2018 als bestuurder van de Vennootschap, en er werd volledige kwijting verleend voor de uitoefening van zijn mandaat tot 26 augustus 2018.

De aandeelhouders hebben het remuneratieverslag over het boekjaar eindigend op 31 december 2018 goedgekeurd. Voorts keurden zij de statutaire jaarrekening goed met betrekking tot het boekjaar afgesloten op 31 december 2018, met inbegrip van de bestemming van het resultaat zoals voorgesteld door de Raad van Bestuur. Zowel de bestuurders als de commissaris werden kwijting verleend voor de uitoefening van hun mandaat gedurende het boekjaar eindigend op 31 december 2018. Op voorstel van de Raad van Bestuur van de Vennootschap en op basis van het advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité van de Vennootschap hebben de aandeelhouders de benoeming van een nieuwe onafhankelijke bestuurder, de heer Itzhak Wiesenfeld, met onmiddellijke ingang goedgekeurd voor een periode van vier jaar, tot de jaarlijkse algemene vergadering die beslist over de jaarrekening van het boekjaar dat eindigt op 31 december 2022. In overeenstemming met artikel 7:151 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen hebben de aandeelhouders ook de clausules in het langetermijnincentiveplan van de Vennootschap en de overeenkomst met de CEO over performance share units ("PSU's") goedgekeurd, waardoor een versnelde toekenning van PSU's mogelijk is in geval van de afsluiting van een openbaar overnamebod op of een controlewijziging over de Vennootschap.

Dealing Code

Op 29 augustus 2017 keurde de Raad van Bestuur de Dealing Code van de Vennootschap goed, overeenkomstig de Europese Verordening Marktmissbruik EU 596/2014 van het Europees Parlement en de Raad van 16 april 2014 inzake marktmissbruik. De Dealing Code beperkt transacties in effecten van Balta Group NV door leden van de Raad van Bestuur en het Managementcomité, het senior management en bepaalde andere personen in gesloten en

verboden periodes. De Dealing Code bevat ook regels betreffende de bekendmaking van voorgenomen en uitgevoerde transacties door leidinggevend en nauw met hen verbonden personen door middel van een kennisgeving aan de Vennootschap en aan de FSMA. De General Counsel fungeert als Compliance Officer in de zin van de Verhandelingscode van Balta.

De Raad van Bestuur en comités

Balta NV heeft een Raad van Bestuur, een Managementcomité, een Auditcomité en een Remuneratie- en Benoemingscomité.

Raad van Bestuur

Bevoegdheden van de Raad

De Raad van Bestuur heeft de bevoegdheid om alle handelingen te stellen die noodzakelijk of nuttig zijn voor de verwezenlijking van het doel van de Vennootschap, behalve die handelingen die krachtens de wet of de statuten specifiek zijn voorbehouden aan de aandeelhoudersvergadering of andere bestuursorganen.

De Raad van Bestuur is in het bijzonder verantwoordelijk voor:

- de vaststelling van de algemene beleidsstrategie van de Vennootschap en haar dochterondernemingen;
- de beslissingen over alle belangrijke strategische, financiële en operationele zaken van de Vennootschap;
- het toezicht op het beleid van de Chief Executive Officer ("CEO") en andere leden van het Managementcomité; en
- alle andere zaken die door de wet en de statuten zijn voorbehouden aan en de verplichtingen (inclusief bekendmakingsverplichtingen) opgelegd aan de Raad van Bestuur.

Samenstelling van de Raad van Bestuur

Krachtens de statuten moet de Raad van Bestuur zijn samengesteld uit minstens vijf leden.

Tot 28 mei 2019 bestond de Raad van Bestuur uit acht leden, bestaande uit drie onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders.

Na zijn tijdelijke aanstelling als interim CEO op

26 augustus 2018 werd de heer Cyrille Ragoucy, de voorzitter, op 1 april 2019 benoemd tot permanente CEO.

Als gevolg van deze benoeming kwalificeerde de heer Ragoucy niet langer als onafhankelijk bestuurder in de zin van artikel 7:87 §1 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen. Daarom was de Raad van Bestuur gedurende een overgangperiode samengesteld uit twee onafhankelijke niet-uitvoerende leden. Op 28 mei 2019 keurden de aandeelhouders, op voorstel van de Raad van Bestuur en op basis van het advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité van de Vennootschap, de benoeming van een nieuwe onafhankelijke bestuurder, de heer Itzhak Wiesenfeld, goed. Op 31 december 2019 bestond de Raad van Bestuur uit negen leden, waaronder opnieuw drie onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders.

De statuten geven LSF9 Balta Holdco S.à r.l., zolang het minstens 50% bezit van het totale aantal door de Vennootschap uitgegeven aandelen (wat het geval is), het recht om minstens vijf bestuurders voor te dragen voor benoeming door de aandeelhoudersvergadering.

De CEO is de enige uitvoerende bestuurder.

Hoewel de duur van het mandaat van bestuurders volgens de Belgische wetgeving beperkt is tot zes jaar (verlengbaar), raadt de Corporate Governance Code aan de termijn tot vier jaar te beperken. De statuten beperken de duur van het mandaat van de bestuurders tot vier jaar.

De benoeming en de verlenging van het mandaat van bestuurders zijn gebaseerd op een aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité van de Raad van Bestuur en moeten worden goedgekeurd door de aandeelhoudersvergadering, rekening houdend met de hierboven beschreven voordachtrechten.

Per 31 december 2019 was de Raad van Bestuur als volgt samengesteld:

Naam	Functie	Bestuurder sinds	Mandaat vervalt
Cyrille Ragoucy	Voorzitter van de Raad van Bestuur en CEO	2017	2021
Michael Kolbeck	Niet-uitvoerend bestuurder en voorzitter van het Remuneratie- en Benoemingscomité	2017	2021
Accelium BVBA, vertegenwoordigd door Nicolas Vanden Abeele	Onafhankelijk bestuurder	2017	2021
Sarah Hedger	Onafhankelijk bestuurder	2017	2021
Itzhak Wiesenfeld	Onafhankelijk bestuurder	2019	2023
Neal Morar	Niet-uitvoerend bestuurder	2018	2021
Hannah Strong	Niet-uitvoerend bestuurder	2017	2021
Jeremy Fryzuk	Niet-uitvoerend bestuurder en voorzitter van het Auditcomité	2017	2021
Patrick Lebreton	Niet-uitvoerend bestuurder	2017	2021

Mevrouw Annelies Willemyns werd aangesteld als secretaris van de Raad van Bestuur.

- **Cyrille Ragoucy** heeft meer dan 25 jaar ervaring in senior managementfuncties. Zijn laatste operationele functie, voordat hij CEO van Balta werd, was die van CEO bij Tarmac Ltd (oorspronkelijk Lafarge Tarmac), een toonaangevend bedrijf in bouwmaterialen en -oplossingen in het VK, waar hij toezicht hield op de oprichting van de joint venture tussen Lafarge SA en Anglo American en op de integratie van verschillende overnames, voordat de entiteit in augustus 2015 werd verworven door CRH, een groot lers bouwbedrijf. Van 1998 tot 2012 werkte de heer Ragoucy bij Lafarge als CEO voor Lafarge Shui On Cement, een Chinese joint venture tussen Lafarge en Shui On, en als CEO van Lafarge Construction Materials voor Oost-Canada, naast andere functies op bestuurs- en uitvoerend niveau. Momenteel is hij ook niet-uitvoerend voorzitter van Chryso Group.

De heer Ragoucy behaalde een Master of Management aan de Université Paris IX Dauphine, Frankrijk.

- **Michael Kolbeck** is Managing Director en Head of Corporate bij Hudson Advisors UK Limited, dat advies verstrekt aan Lone Star en de fondsen die het beheert, met inbegrip van Lone Star Fund IX, een investeerder in de Vennootschap. Voor hij bij Hudson startte in januari 2017, was hij Managing Director bij Lone Star Germany Acquisitions GmbH. Momenteel is hij ook bestuurslid bij Xella International S.A., een toonaangevend Europees bedrijf in bouwmaterialen, en bij Dynamic Bulk

LLC, een rederij, en is hij waarnemer in het bestuur van LSF 10 Edilians Investments S.a.r.l., een toonaangevende dakpannenfabrikant in Frankrijk. Alvorens hij bij Lone Star en Hudson begon in 2004, werkte de heer Kolbeck een aantal jaren voor Allianz Group als beleggingsbeheerder.

De heer Kolbeck behaalde een Master in Business Administration aan de Ludwig-Maximilians-Universität, München, Duitsland.

- **Nicolas Vanden Abeele** maakt momenteel deel uit van het managementteam bij Barco, wereldleider in visualisatieoplossingen, en heeft er de leiding over de wereldwijde Entertainment-divisie. Hij is een ervaren leidersfiguur met meer dan 25 jaar ervaring in verscheidene functies op bestuurs- en uitvoerend niveau, waarbij hij groei, business transformatie en operationele uitmuntendheid bracht. Daarvoor was hij gedurende zes jaar lid van het managementcomité bij de Etext Group, een toonaangevend bouwmaterialenbedrijf, waar hij aan het hoofd stond van de divisie Isolatie- en Bouwmaterialen en directeur was van verschillende bedrijven van de Etext Group. Vóór Etext Group bekleedde hij diverse internationale uitvoerende functies in de technologiesector bij Alcatel-Lucent en in strategieadvies bij Arthur Andersen, woonde hij in Europa, Noord- en Zuid-Amerika en Azië.

De heer Vanden Abeele behaalde Masters in Business Administration (KU Leuven, België), in Management (Solvay School of Management/ULB, België) en in International Business and European Economics (Europacollege, België).

- **Sarah Hedger** werkte gedurende twaalf jaar bij General Electric alvorens in maart 2017 met pensioen te gaan. Zij bekleedde er leidinggevende functies in de Corporate, Aviation en Capital divisies. Haar laatste functie bij General Electric was die van Leader of Business Development and M&A voor de GE Capitaldivisie. Tijdens haar carrière bij General Electric was zij van 2011 tot 2014 ook niet-uitvoerend bestuurder bij GE Money Bank AB, tot die verkocht werd aan Santander Group, en bij GE Capital EMEA Services Limited van 2011 tot 2018. Vóór General Electric werkte mevrouw Hedger gedurende elf jaar bij Lazard & Co Limited, waar zij vertrok als Director Corporate Finance, en was zij gedurende vijf jaar auditor bij PricewaterhouseCoopers.

Mevrouw Hedger werd op 1 februari 2019 aangesteld als niet-uitvoerend bestuurder van OneSavings Bank plc, een beursgenoteerde bank in het Verenigd Koninkrijk.

Mevrouw Hedger behaalde een Master in Electrical and Electronic Engineering and Business Studies aan het Imperial College, London University. Zij is een gecertificeerd accountant.

- **Itzhak (Tzachi) Wiesenfeld** heeft dertig jaar ervaring in senior managementfuncties. Gedurende twaalf jaar was hij EMEA CEO bij ASSA ABLOY, wereldmarktleider in deuroplossingen. De EMEA-divisie heeft een omzet van 2 miljard euro, met 10.000 werknemers in 40 fabrieken en 100 verkoopkantoren. Onder de leiding van de heer Wiesenfeld steeg de omzet in EMEA met 50% en genereerde de divisie hoge winsten en sterke kasstromen. Daarvoor was de heer Wiesenfeld CEO van ASSA ABLOY in het Verenigd Koninkrijk en CEO van Mul-T-Lock. Hij heeft ervaring met het optimaliseren van de voetafdruk van de productie, het digitaliseren van industriële bedrijven en het uitvoeren van verschillende M&A-transacties. Zijn commerciële achtergrond ligt onder meer in B2B en B2C in een multi-channel marktomgeving.

De heer Wiesenfeld is momenteel voorzitter van iLOQ, een snel groeiend Fins bedrijf dat

gespecialiseerd is in digitale sluitsystemen en eigendom is van Nordic Capital. Hij is ook lid van de raad van bestuur van FlaktGroup, een Europese marktleider in oplossingen voor ventilatie en luchtbehandeling, die eigendom is van Triton Partners. Bovendien is hij een senior industry expert en is hij in die hoedanigheid vooral betrokken bij fusies en overnames voor private equity-firma's.

De heer Wiesenfeld heeft een bachelordiploma in Industrial Engineering en een MBA. Hij was ook een Sloan Fellow aan de London Business School. Hij heeft een dubbele (Britse en Israëlische) nationaliteit.

- **Neal Morar** is Director in het Corporate team bij Hudson Advisors UK Limited dat advies verleent aan Lone Star en de fondsen die het beheert, met inbegrip van Lone Star Fund IX, dat een investeerder is in de Vennootschap. Vóór zijn huidige functie was hij gedurende 5 jaar UK CFO van Hudson Advisors UK Limited en zat hij in de raden van bestuur van verschillende entiteiten in verschillende industrieën, waaronder hotels en ontwikkelingen, Loan Servicer in Italië en een Equity Release Company. Vooraleer Hudson in 2012 te vervoegen, werkte de heer Morar als Managing Director, International CFO voor AIG Investments en 10 jaar in verschillende CFO-functies voor de FTSE100 Capita Group. Daar was hij onder meer verantwoordelijk voor het oprichten en beheren van een captive center in Mumbai, India, in 2003. De heer Morar is sinds 1996 lid en sinds 2001 een Fellow van de Association of Chartered Certified Accountants (FCCA). Hij is ook al 19 jaar gereguleerd bij de FCA (VK), JFSC (Jersey) en CBI (Ierland) in verschillende hoedanigheden.

De heer Morar behaalde een diploma in Accounting and Finance aan de University of Hertfordshire, Verenigd Koninkrijk.

- **Hannah Strong** is Vice President, Legal Counsel bij Hudson Advisors UK Limited dat advies verleent aan Lone Star en de fondsen die het beheert, met inbegrip van Lone Star Fund IX, dat een investeerder is in de Vennootschap. Vóór haar

huidige functie bij Hudson werkte mevrouw Strong als bedrijfsjurist bij The Carlyle Group (2013-2017) en was ze vennoot bij Latham & Watkins in Londen (2007-2013). Mevrouw Strong heeft uitgebreide ervaring in het adviseren over juridische en compliance-kwesties waarmee bedrijven in tal van sectoren en rechtsgebieden te maken hebben.

Mevrouw Strong behaalde een Bachelor in Jurisprudence aan de Oxford University.

- **Jeremy Fryzuk** is Director van het Corporate Private Equity-team bij Hudson Advisors UK Limited dat advies verleent aan Lone Star en de fondsen die het beheert, met inbegrip van Lone Star Fund IX, dat een investeerder is in de Vennootschap. Vóór zijn huidige functie bij Hudson werkte hij voor Rhône Group (2013-2015), een private equity-fonds uit het middensegment van de markt, gevestigd in Londen. Voordat hij bij Rhône in dienst trad, werkte hij voor Morgan Stanley in de belangrijkste investeringsgroep en investeringsbankafdeling van het bedrijf.

De heer Fryzuk behaalde een Bachelor of Commerce met specialisatie in Finance aan de Dalhousie University in Canada.

- **Patrick Lebreton** is Managing Director Corporate bij Hudson Advisors UK Limited dat advies verleent aan Lone Star en de fondsen die het beheert, met inbegrip van Lone Star Fund IX, dat een investeerder is in de Vennootschap. Vóór Hudson was de heer Lebreton bestuurder (Operating Partner) bij Montagu Associates (2012-2015), dat Montagu Private Equity Fund adviseert. Van 2004 tot 2012 was hij Executive Vice President in de Portfolio Group bij Bain Capital. Daarvoor bekleedde hij ook uitvoerende functies bij General Electric en was hij manager bij Accenture. Hij is ook U.S. Army Officer op rust en heeft deelgenomen aan Operation Desert Storm. Momenteel is hij voorzitter van Stark Group, de toonaangevende Scandinavische bouwmarktketen, en directeur van Edilans S.à r.l., het toonaangevende Franse bedrijf in dakbedekkingsproducten.

De heer Lebreton behaalde een Bachelor of Science in International Economics and Finance aan de Georgetown University en een Master in Business Administration aan de Harvard Business School.

Evolutie in de samenstelling tijdens 2019

Op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité en op voorstel van de Raad van Bestuur hebben de aandeelhouders op 28 mei 2019 de benoeming van de heer Itzhak Wiesenfeld tot onafhankelijk bestuurder met onmiddellijke ingang voor een periode van vier jaar goedgekeurd.

Werking van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur komt in principe ten minste vijf maal per jaar samen. Op voorwaarde dat ze op gepaste wijze worden bekendgemaakt, kunnen er op elk moment bijkomende vergaderingen worden bijeengeroepen om specifieke behoeften van de Vennootschap te bespreken. In 2019 kwam de Raad van Bestuur tien maal samen.

De belangrijkste onderwerpen die in 2019 door de Raad van Bestuur werden besproken, zijn:

- Financiële en algemene prestaties van de groep;
- Uitvoering, acties en resultaten van het initiatief 'One Balta for Safety';
- Gedetailleerde opvolging van de vooruitgang die werd geboekt met het driejarige transformatie- en winstverhogingsprogramma NEXT van de Vennootschap;
- Algemene strategische, financiële en operationele zaken van de Vennootschap;
- Op aanbeveling van het Auditcomité, goedkeuring van de driemaandelijke en halfjaarlijkse financiële resultaten en de bijbehorende verslagen en persberichten, herfinancieringsmogelijkheden, het budget voor 2019 en de sale-en-leaseback;
- Op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité, goedkeuring van de bonus voor 2018 en het bonussysteem voor 2019 voor de leden van het Managementcomité, het langetermijnincentiveplan voor 2019 en de aanstelling van nieuwe managers.

Aanwezigheid van de bestuurders op de vergaderingen van de Raad van Bestuur en comités

	Raad van Bestuur	Auditcomité	Remuneratie- en Benoemingscomité
Cyrille Ragoucy	10/10		
Michael Kolbeck	10/10		7/7
Accelium BVBA, vertegenwoordigd door Nicolas Vanden Abeele	10/10	6/6	7/7
Sarah Hedger	10/10	6/6	7/7
Itzhak Wiesenfeld	5/5		1/1
Neal Morar	10/10		
Hannah Strong	10/10		
Jeremy Fryzuk	10/10	5/6	
Patrick Lebreton	10/10		

De Raad van Bestuur wordt samengeroepen door de voorzitter of de CEO telkens wanneer het belang van de Vennootschap dit vereist of op verzoek van twee bestuurders.

Onder leiding van de voorzitter zal de raad regelmatig zijn omvang, samenstelling en werking en die van zijn comités evalueren, evenals zijn interactie met het uitvoerend management.

De CEO en andere uitvoerende managers worden uitgenodigd om de vergaderingen bij te wonen indien nodig. De Chief Financial Officer ("CFO") is aanwezig op alle vergaderingen van de Raad van Bestuur en ook andere leden van het Managementcomité worden regelmatig uitgenodigd. Dat garandeert een goede interactie tussen de Raad van Bestuur en het management.

Diversiteit

Voor vennootschappen waarvan de effecten voor het eerst tot een gereguleerde markt worden toegelaten, moet vanaf de eerste dag van het zesde boekjaar na de beursintroductie, zijnde vanaf 1 januari 2023 voor de Vennootschap, worden voldaan aan de eis dat ten minste een derde van de leden van de Raad van Bestuur van een ander geslacht moet zijn dan de overige leden. Onze Raad van Bestuur bestaat momenteel voor 22% uit vrouwen. De nodige aandacht wordt besteed om zo snel als praktisch mogelijk aan die eis te voldoen. Onze Raad van Bestuur beschikt ook over een mix van expertise op verschillende operationele gebieden.

We staan voor de uitdaging om ons ruimer personeelsbestand divers te maken en gelijke kansen

te creëren, ongeacht geslacht, ras of culturele achtergrond, gezien de aard van onze activiteiten. Hoewel we geen formele diversiteitsdoelstellingen hebben vastgelegd, hebben we stappen gezet in de goede richting.

De medewerkers van Balta hebben uiteenlopende achtergronden en zijn vertegenwoordigd in alle leeftijdsgroepen, van onze geïdentificeerde 'toekomstige leiders' tot 'medewerkers met diepgaande gespecialiseerde kennis'. Bovendien vormen ze een genderdivers team met een toenemend aantal vrouwen in managementfuncties.

Als wereldwijd actief bedrijf met hoofdzetel in België werken we in verschillende talen en hebben we 47 nationaliteiten in dienst op 11 locaties. De recente benoemingen in ons Managementcomité weerspiegelen dit, met een comité dat nu bestaat uit Duitse, Franse, Belgische en Amerikaanse leden.

Wij zijn er stellig van overtuigd dat we door de juiste mensen voor de juiste functies aan te nemen een evenwichtige werkplek stimuleren. Dit heeft zich vertaald in een lichte verbetering van het genderevenwicht aan het eind van 2019. De diversiteit moet echter wel nog worden verbeterd in senior managementfuncties. De stappen die we hebben gezet op het gebied van betrokkenheid en welzijn zullen naar verwachting helpen om dit probleem aan te pakken. In 2020 blijven we ernaar streven om ons personeelsbestand een betere afspiegeling te laten zijn van de internationale omgeving waarin we actief zijn.

Auditcomité

In overeenstemming met boek 7, titel 4, hoofdstuk 1 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en artikel 5.2 van de Corporate Governance Code heeft de Raad van Bestuur van Balta een Auditcomité opgericht.

Naam	Functie	Mandaat sinds	Mandaat vervalt
Jeremy Fryzuk	Voorzitter en niet-uitvoerend bestuurder	2017	2021
Accelium BVBA, vertegenwoordigd door Nicolas Vanden Abeele	Lid en onafhankelijk bestuurder	2017	2021
Sarah Hedger	Lid en onafhankelijk bestuurder	2017	2021

In 2019 kwam het Auditcomité zes maal samen.

Zoals vereist door het Belgisch Wetboek van Vennootschappen, beschikt de heer Jeremy Fryzuk, voorzitter van het Auditcomité, over de nodige deskundigheid en ervaring op dit gebied. Er wordt verwezen naar zijn biografie in de sectie 'Samenstelling van de Raad van Bestuur' hierboven.

De voorzitter informeert de Raad van Bestuur over de resultaten van elke vergadering.

De CEO en de CFO zijn geen leden van het Auditcomité, maar worden uitgenodigd om deel te nemen aan de vergaderingen. Dat waarborgt een goede interactie tussen het comité en het management. Indien nodig, worden andere leden van de Raad van Bestuur uitgenodigd om deel te nemen aan de vergaderingen van het Auditcomité.

De commissaris woonde drie vergaderingen bij waarin hij verslag uitbracht over de resultaten van de audit en het wereldwijde auditplan voorstelde.

Naast zijn statutaire bevoegdheden en

Naam	Functie	Mandaat sinds	Mandaat vervalt
Michael Kolbeck	Voorzitter en niet-uitvoerend bestuurder	2017	2021
Accelium BVBA, vertegenwoordigd door Nicolas Vanden Abeele	Lid en onafhankelijk bestuurder	2017	2021
Sarah Hedger	Lid en onafhankelijk bestuurder	2018	2021
Itzhak Wiesenfeld	Lid en onafhankelijk bestuurder	2019	2023

In 2019 kwam het Remuneratie- en Benoemingscomité zeven maal samen.

De CEO en de Group HR Director zijn geen leden van het comité, maar worden uitgenodigd om deel te

Per 31 december 2019 bestond het Auditcomité uit drie leden, waarvan allen niet-uitvoerende bestuurders zijn en waarvan een meerderheid onafhankelijke bestuurders zijn.

bevoegdheden onder het Corporate Governance Charter, besprak het Auditcomité de volgende belangrijke onderwerpen: de kwartaalcijfers, de herfinancieringsmogelijkheden, de interne juridische herstructurering, het compliancebeleid en de daarbij horende beleidslijnen, de voorbereidingen van de Vennootschap op de Brexit, de organisatie van de interne afdeling, haar risicobeheersbeleid, de ICT-beveiligingsmaatregelen, de sale-en-leaseback en het budget voor 2019 en 2020.

Remuneratie- en Benoemingscomité

In overeenstemming met de bepalingen in boek 7, titel 4, hoofdstuk 1 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en artikel 5.3 en 5.4 van de Corporate Governance Code heeft de Raad van Bestuur van Balta Group NV een Remuneratie- en Benoemingscomité opgericht.

Op 5 november 2019 werd de heer Itzhak Wiesenfeld benoemd tot lid van het Remuneratie- en Benoemingscomité.

Per 31 december 2019 was het Remuneratie- en Benoemingscomité als volgt samengesteld:

nemen aan de vergaderingen, tenzij de leden van het comité afzonderlijk wensen te vergaderen (bv. bij bespreking van bezoldigingen). Dat waarborgt een goede interactie tussen het comité en het management.

Naast zijn statutaire bevoegdheden en bevoegdheden onder het Corporate Governance Charter, besprak het Remuneratie- en Benoemingscomité de volgende belangrijke onderwerpen: de prestaties van de leden van het Managementcomité, de bonus voor 2018 voor de leden van het Managementcomité, de vergoedingen en voordelen voor de leden van het Managementcomité, de aanwerving en vergoeding van de nieuwe CEO en het senior management, de nieuwe samenstelling van het Managementcomité, het langetermijnincentiveplan voor 2019, het bonussysteem voor 2019 voor de leden van het Managementcomité, het remuneratieverslag en de talent- en opvolgingsplanning op managementniveau.

Chief Executive Officer

Op 1 april 2019 werd de heer Ragoucy, die reeds interim CEO was, benoemd tot permanente CEO. Hij rapporteert rechtstreeks aan de Raad van Bestuur. De CEO heeft de directe operationele verantwoordelijkheid voor de Vennootschap en ziet toe op de organisatie en het dagelijkse beheer van de Vennootschap en haar dochterondernemingen.

De CEO is verantwoordelijk voor de uitvoering en de opvolging van alle beslissingen van de Raad van Bestuur.

De CEO leidt het Managementcomité, dat aan hem rapporteert, binnen het kader dat is vastgesteld door de Raad van Bestuur en onder zijn uiteindelijke supervisie.

Per 31 december 2019 is het Managementcomité van de Vennootschap samengesteld uit de volgende leden:

Name	Position
Cyrille Ragoucy	Chief Executive Officer
Jan-Christian Werner	Chief Financial Officer
Marc Dessen BVBA, represented by Marc Dessen	Managing Director Balta home
Oliver Forberich	Managing Director Balta carpets, ITC, arc edition en Captiqs
Quercum BVBA, represented by Stefan Claeys	Managing Director modulys
Jim Harley	President Bentley Mills Inc
Kris Willaert	Group HR Director
Emmanuel Rigaux	Chief Transformation Officer

Voor de biografie van **Cyrille Ragoucy** wordt verwezen naar de sectie 'Samenstelling van de Raad van Bestuur' hierboven.

Managementcomité

De CEO leidt het Managementcomité. De andere leden van het Managementcomité worden benoemd en kunnen worden ontslagen door de Raad van Bestuur op advies van de CEO en het Remuneratie- en Benoemingscomité.

Het Managementcomité voert de taken uit die worden toegewezen door de CEO, onder het uiteindelijke toezicht van de Raad van Bestuur.

De samenstelling van het Managementcomité van de Vennootschap is in 2019 gewijzigd. De CFO, Tom Gysens BVBA, vertegenwoordigd door de heer Tom Gysens, en de Managing Director van de Europese divisie Carpets and Tiles, Vandendriessche Consulting BVBA, vertegenwoordigd door de heer Lieven Vandendriessche, verlieten de Vennootschap en werden vervangen.

Op 3 juli 2019 werd een nieuwe CFO benoemd. Daarnaast werd het Managementcomité uitgebreid door de benoeming van de Managing Director van de divisie modulys, de President van Bentley Mills Inc en de Group HR Director tot leden. Op 2 september 2019 werd de Managing Director van Balta carpets, ITC, arc edition en Captiqs benoemd. Op 1 oktober 2019 werd een Chief Transformation Officer aangesteld.

• **Jan-Christian Werner** ging in februari 2019 bij Balta aan de slag als Head of Group Controlling and Reporting, en werd op 3 juli 2019 benoemd

tot Chief Financial Officer. De heer Werner brengt heel wat ervaring mee in financial controllership, Corporate Finance en M&A die hij opdeed bij internationale beursgenoteerde bedrijven. Vooral hij Balta vervoegde, was de heer Werner vijf jaar Directeur van de Finance-afdeling voor de EMEA-regio bij Orion Engineered Carbons. Daarna was hij gedurende een jaar CFO van AvesOne AG, een beursgenoteerde holding.

• **Marc Dessen** werkt al sinds 1992 voor Balta en is Managing Director van de divisie Rugs sinds 2006. Van 1993 tot 2006 was hij General Manager van de Wool-Heatset Rugs Business Unit van Balta en daarvoor Export Sales Manager. Van 1985 tot 1992 bekleedde hij verkoop- en managementposities bij Pfizer, Radar en Sun International.

• **Oliver Forberich** vervoegde Balta op 2 september 2019 als Managing Director Balta carpets, ITC, arc edition en Captiqs. In 1998 begon hij zijn carrière bij SCHOTT waar hij zich vooral richtte op business development en marketing. In 2006 trad de heer Forberich in dienst bij thinXXS Microtechnology. Een jaar later maakte hij de overstap naar Bekaert in België. De heer Forberich werkte gedurende twaalf jaar bij Bekaert in verschillende algemene managementfuncties, voordat hij werd aangesteld als Chief Marketing Officer en Senior Vice President Stainless Technologies. De laatste 20 jaar heeft hij een ruime ervaring opgebouwd in tal van verschillende industrietakken over de hele wereld.

• **Stefan Claeys** kwam op 23 april 2019 in dienst bij Balta als Managing Director modulys.

De heer Claeys was van 2012 tot 2017 algemeen directeur van de afdeling technisch textiel bij Beaulieu. Van 2002 tot 2012 was hij actief bij de Wienerberger Group in verschillende functies, waaronder directeur corporate marketing en export, CEO van Wiekor in Polen en product group business manager op het hoofdkantoor in Wenen. Voordien bekleedde hij diverse functies (international sales, marketing en business development) bij CNH Group, Bekaert en de Koramic Investment Group.

• **Jim Harley**, een manager met heel wat ervaring in de industrie, vervoegde Bentley in februari 2013 als Chief Operating Officer, en werd er President in november 2017. Hij begon zijn carrière bij Bentley meer dan 32 jaar geleden. Hij maakte toen deel uit van het managementteam dat het bedrijf uitbouwde van een kleine startende tapijtfabrikant in 1980 tot een merk dat alom erkend wordt voor zijn innovatief design, hoogwaardige producten en uitmuntende klantenservice. Voordat hij terugkeerde naar Bentley, oefende hij gedurende acht jaar leidinggevende functies uit bij Tandus (nu Tarkett), Monterey Carpets en Chroma Systems.

• **Kris Willaert** ging op 3 juni 2019 bij Balta van start als Group HR Director. De heer Willaert is master in communicatiewetenschappen en beschikt over een uitgebreide HR-managementervaring dankzij tal van functies bij toonaangevende internationale bedrijven. Daarvoor bekleedde hij internationale HR-managementfuncties bij KONE International (Zuid-Europa, Midden-Oosten en Afrika), MasterCard Europe en Lloyds Pharma.

• **Emmanuel Rigaux** ging op 1 oktober 2019 bij Balta aan de slag als Chief Transformation Officer. Voordien bekleedde de heer Rigaux managementfuncties bij LafargeHolcim, zoals recent die van Head of West and Central Africa. Bij LafargeHolcim heeft de heer Rigaux een ruime ervaring opgedaan in de begeleiding van transformatieprogramma's. De heer Rigaux begon zijn carrière bij de Boston Consulting Group.

Commissaris

De audit van de statutaire en geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap wordt toevertrouwd aan de commissaris die op de aandeelhoudersvergadering wordt benoemd voor een hernieuwbare termijn van drie jaar. De huidige commissaris is PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren BV, met maatschappelijke zetel te Woluwedal 18, 1932 Sint-Stevens-Woluwe, vertegenwoordigd door de heer Peter Opsomer.

Het mandaat van PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren BV verstrekt op de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering die zal worden

gevraagd om de jaarrekening voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2019 goed te keuren.

Artikel 3:71 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en artikel 24 van de wet van 7 december 2016 tot organisatie van het beroep van en het publiek toezicht op de bedrijfsrevisoren beperken de aansprakelijkheid van commissarissen van beursgenoteerde bedrijven tot € 12 miljoen voor, respectievelijk, taken betreffende de wettelijke controle van jaarrekeningen in de zin van artikel 3:55 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en andere taken die zijn voorbehouden aan commissarissen van beursgenoteerde bedrijven volgens het Belgisch recht of in overeenstemming met het Belgisch recht, behalve inzake aansprakelijkheid die het gevolg is van fraude of een andere bewuste schending van de plicht door de commissaris.

In 2019 bedroeg de vergoeding van de commissaris voor controleactiviteiten € 369.000. De vergoeding voor speciale opdrachten bedroeg € 48.000 en € 99.000 voor andere opdrachten buiten het controlemandaat. De herbenoeming van de commissaris zal in mei 2020 aan de aandeelhouders worden voorgelegd.

Relevante informatie in geval van een overnamebod

Artikel 34 van het Koninklijk Besluit van 14 november 2007 betreffende de verplichtingen van emittenten van effecten die zijn toegelaten tot de verhandeling op een gereguleerde markt, vereist dat beursgenoteerde vennootschappen bepaalde elementen bekendmaken die een impact kunnen hebben in geval van een overnamebod.

Kapitaalstructuur

Een uitgebreid overzicht van de kapitaalstructuur van de Vennootschap per 31 december 2019 is te vinden in de sectie 'Kapitaalstructuur' van deze Corporate Governance Verklaring.

Beperkingen op de overdracht van aandelen

De statuten van de Vennootschap leggen geen beperkingen op aan de overdracht van aandelen. Bovendien is de Vennootschap niet op de hoogte van dergelijke beperkingen opgelegd door de

Belgische wetgeving behalve in het kader van de Verordening Marktmissbruik.

Houders van effecten waaraan bijzondere zeggenschapsrechten verbonden zijn

Er zijn geen andere houders van effecten met bijzondere zeggenschapsrechten dan de hierna beschreven nominatierechten.

Aandelenplannen voor werknemers waarbij zeggenschapsrechten niet rechtstreeks door de werknemers worden uitgeoefend

De Vennootschap heeft geen aandelenplannen voor werknemers opgesteld waarbij de zeggenschapsrechten op de aandelen niet rechtstreeks door de werknemers worden uitgeoefend.

Beperking van het stemrecht

De statuten van de Vennootschap bevatten geen beperkingen op de uitoefening van het stemrecht door de aandeelhouders, mits de betrokken aandeelhouders alle formaliteiten vervullen om tot de algemene vergadering te worden toegelaten.

Aandeelhoudersovereenkomsten

Balta is niet op de hoogte van enige aandeelhoudersovereenkomst die de overdracht van haar aandelen of de uitoefening van stemrechten in verband met haar aandelen beperkt of zou kunnen beperken.

Regels voor de benoeming en vervanging van leden van de Raad van Bestuur en voor statutenwijzigingen

De duur van het mandaat van bestuurders is volgens de Belgische wetgeving beperkt tot zes jaar (verlengbaar), maar de Corporate Governance Code raadt aan de termijn tot vier jaar te beperken.

Volgens de statuten wordt de Vennootschap geleid door een Raad van Bestuur die bestaat uit minstens vijf bestuurders. Zij worden benoemd door de aandeelhoudersvergadering voor een maximale termijn van vier jaar die hernieuwbaar is, zoals aanbevolen door de Belgische Corporate Governance Code. Hun mandaat kan te allen tijde worden ingetrokken door de aandeelhoudersvergadering.

Indien een van de bestuursmandaten, om welke reden dan ook, vacant wordt kunnen de overblijvende bestuurders tijdelijk in deze vacature voorzien totdat de eerstvolgende aandeelhoudersvergadering een nieuwe bestuurder benoemt.

Zolang LSF9 Balta Holdco S.à r.l. ("LSF9") of een daarmee verbonden vennootschap in de zin van artikel 1:20 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen (een 'daarmee verbonden vennootschap'), rechtstreeks of onrechtstreeks, ten minste 50% bezit van het totale aantal aandelen uitgegeven door de Vennootschap - wat het geval was in 2019 - heeft LSF9 het recht om ten minste vijf bestuurders voor te dragen die door de aandeelhoudersvergadering worden benoemd.

Zolang LSF9 of een daarmee verbonden vennootschap, rechtstreeks of onrechtstreeks, minder dan 50% maar ten minste 40% bezit van het totale aantal aandelen uitgegeven door de Vennootschap, heeft LSF9 het recht om vier bestuurders voor te dragen die door de aandeelhoudersvergadering worden benoemd.

Zolang LSF9 of een daarmee verbonden vennootschap, rechtstreeks of onrechtstreeks, minder dan 40% maar ten minste 30% bezit van het totale aantal aandelen uitgegeven door de Vennootschap, heeft LSF9 het recht om drie bestuurders voor te dragen die door de aandeelhoudersvergadering worden benoemd.

Zolang LSF9 of een daarmee verbonden vennootschap, rechtstreeks of onrechtstreeks, minder dan 30% maar ten minste 20% bezit van het totale aantal aandelen uitgegeven door de Vennootschap, heeft LSF9 het recht om twee bestuurders voor te dragen die door de aandeelhoudersvergadering worden benoemd.

Zolang LSF9 of een daarmee verbonden vennootschap, rechtstreeks of onrechtstreeks, minder dan 20% maar ten minste 10% bezit van het totale aantal aandelen uitgegeven door de Vennootschap, heeft LSF9 het recht om één bestuurder voor te dragen die door de aandeelhoudersvergadering wordt benoemd.

Indien het directe of indirecte aandeelhouderschap van LSF9 of een met LSF9 verbonden vennootschap in de Vennootschap daalt tot onder één van de hierboven genoemde drempels, zal LSF9 een bij zijn voordracht benoemde bestuurder zijn of haar ontslag als bestuurder doen indienen met ingang van de datum van de eerstvolgende jaarlijkse aandeelhoudersvergadering, bij gebreke waarvan het mandaat van de bestuurder die als laatste werd benoemd op voordracht van LSF9, automatisch eindigt op de datum van de eerstvolgende jaarlijkse aandeelhoudersvergadering.

De CEO is verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur van de Vennootschap en de vertegenwoordiging van de Vennootschap met betrekking tot dit bestuur. De CEO wordt benoemd en kan worden ontslagen door de Raad van Bestuur.

Binnen de grenzen van de bevoegdheden die hem/haar door of krachtens de statuten zijn toegekend, kan de CEO bijzondere en beperkte bevoegdheden delegeren aan een Managementcomité of aan enige andere persoon.

Behoudens kapitaalverhogingen beslist door de Raad van Bestuur binnen de grenzen van het toegestaan kapitaal, is enkel een buitengewone aandeelhoudersvergadering bevoegd tot wijziging van de statuten van de Vennootschap. Een algemene vergadering van aandeelhouders is het enige orgaan dat kan beraadslagen over statutenwijzigingen, overeenkomstig de statuten van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen.

Toegestaan kapitaal en inkoop van eigen aandelen

Toegestaan kapitaal

Volgens artikel 6 van de statuten kan de Raad van Bestuur het maatschappelijk kapitaal van de Vennootschap één of meerdere malen verhogen met een (gecumuleerd) bedrag van maximum 100% van het bedrag van het maatschappelijk kapitaal, aangezien dit bedrag onmiddellijk na de afsluiting van de eerste openbare aanbieding van de aandelen van de Vennootschap op 16 juni 2017 werd geboekt.

Deze machtiging kan worden verlengd overeen-

komstig de wettelijke bepalingen ter zake. De Raad van Bestuur kan deze bevoegdheid uitoefenen voor een periode van vijf jaar vanaf de datum van bekendmaking in de Bijlagen tot het Belgisch Staatsblad van de statutenwijziging die werd goedgekeurd door de buitengewone algemene vergadering van Aandeelhouders van 30 mei 2017.

Alle kapitaalverhogingen waartoe op grond van deze machtiging kan worden besloten, zullen plaatsvinden in overeenstemming met de door de Raad van Bestuur vast te stellen modaliteiten en kunnen plaatsvinden (i) door middel van een inbreng in geld of in natura (in voorkomend geval met inbegrip van een niet-uitkeerbare uitgiftepremie), (ii) door omzetting van reserves, al dan niet beschikbaar voor uitkering, en uitgiftepremies, al dan niet met uitgifte van nieuwe aandelen met of zonder stemrecht. De Raad van Bestuur kan deze machtiging ook gebruiken voor de uitgifte van converteerbare obligaties, warrants of obligaties waaraan warrants of andere roerende waarden zijn verbonden, of andere effecten.

Bij de uitoefening van zijn machtiging in het kader van het toegestaan kapitaal kan de Raad van Bestuur het voorkeurrecht van de aandeelhouders in het belang van de Vennootschap beperken of afschaffen, met inachtneming van de beperkingen en in overeenstemming met de voorwaarden bepaald door het Belgisch Wetboek van Vennootschappen. Deze beperking of afschaffing kan ook plaatsvinden ten voordele van de werknemers van de Vennootschap of haar dochterondernemingen of ten voordele van één of meer specifieke personen, zelfs indien deze geen werknemers zijn van de Vennootschap of haar dochterondernemingen.

De Raad van Bestuur is uitdrukkelijk gemachtigd om over te gaan tot een kapitaalverhoging in welke vorm dan ook, met inbegrip van maar niet beperkt tot een kapitaalverhoging gepaard gaande met de beperking of afschaffing van het voorkeurrecht, (zelfs na ontvangst door de Vennootschap van een kennisgeving door de FSMA) van een overnamebod op de aandelen van de Vennootschap. In dat geval moet de kapitaalverhoging echter wel voldoen aan de bijkomende voorwaarden bepaald in artikel 7:202

van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen. De bevoegdheden verleend aan de Raad van Bestuur blijven van kracht voor een periode van drie jaar vanaf de datum van voltooiing van de opschortende voorwaarde van de statutenwijziging die werd goedgekeurd door de buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders van 30 mei 2017. Deze bevoegdheden kunnen voor een nieuwe periode van drie jaar worden verlengd bij besluit van de aandeelhoudersvergadering, die beraadslaagt en beslist overeenkomstig de toepasselijke regels. Indien de Raad van Bestuur beslist tot een verhoging van het toegestaan kapitaal overeenkomstig deze machtiging, zal deze verhoging in mindering worden gebracht op het resterende deel van het toegestaan kapitaal vermeld in de eerste paragraaf.

In 2019 deed de Raad van Bestuur geen beroep op de machtiging tot verhoging van het kapitaal van Balta, zoals vermeld in artikel 6 van de statuten. De Raad van Bestuur zal een voorstel voor verlenging van deze machtiging ter goedkeuring voorleggen aan de buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders van 2020.

Inkoop van eigen aandelen

In overeenstemming met artikel 16 van de statuten kan de Raad van Bestuur, zonder voorafgaande toestemming van de aandeelhoudersvergadering, overeenkomstig artikel 7: 215 e.v. van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en binnen de in deze bepalingen gestelde grenzen, op of buiten een gereguleerde markt tot 20% van de eigen aandelen, winstbewijzen of bijbehorende certificaten van de Vennootschap verwerven voor een prijs die voldoet aan de wettelijke vereisten, maar die in geen geval meer dan 10% onder de laagste slotkoers van de laatste dertig beursdagen voorafgaand aan de transactie en niet meer dan 10% boven de hoogste slotkoers van de laatste dertig beursdagen voorafgaand aan de transactie zal liggen. Deze machtiging blijft van kracht voor een periode van vijf jaar vanaf de datum van voltooiing van de opschortende voorwaarde van de statutenwijziging die werd goedgekeurd door de buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders van 30 mei 2017. Deze machtiging betreft de verwerving op

of buiten een gereguleerde markt door een rechtstreekse dochteronderneming in de zin van binnen de grenzen van artikel 7:221, eerste lid, van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen. Indien de verwerving wordt gedaan door de Raad van Bestuur buiten een gereguleerde markt, zelfs van een dochteronderneming, moet de Raad van Bestuur voldoen aan artikel 7:215 §1 4° van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen.

De Raad van Bestuur is gemachtigd om, onder voorbehoud van naleving van de bepalingen van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen, voor rekening van de Vennootschap eigen aandelen, winstbewijzen of bijbehorende certificaten van de Vennootschap te verwerven indien deze verwerving noodzakelijk is om een ernstig en dreigend nadeel voor de Vennootschap af te wenden. Deze machtiging blijft van kracht voor een periode van drie jaar vanaf de datum van publicatie van de voltooiing van de opschortende voorwaarde van de statutenwijziging die werd goedgekeurd door de buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders van 30 mei 2017 in de Bijlagen tot het Belgisch Staatsblad.

Bij besluit van de buitengewone aandeelhoudersvergadering van 30 mei 2017 is de Raad van Bestuur bevoegd om te allen tijde en tegen een door haar te bepalen prijs, op of buiten de beurs of in het kader van haar remuneratiebeleid, aan werknemers, bestuurders of consultants van de Vennootschap aandelen, winstbewijzen of bijbehorende certificaten van de Vennootschap geheel of gedeeltelijk af te stoten of om een ernstig en dreigend nadeel voor de Vennootschap te voorkomen. De machtiging heeft betrekking op de afstoting van aandelen, winstbewijzen of bijbehorende certificaten van de Vennootschap door een rechtstreekse dochteronderneming in de zin van artikel 7:221, eerste lid, van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen. De machtiging is geldig zonder enige tijdsbeperking, ongeacht of de afstoting bedoeld is om al dan niet een ernstig en dreigend nadeel voor de Vennootschap te voorkomen.

In 2019 deed de Raad van Bestuur geen beroep op de machtiging om eigen aandelen van de Vennootschap te verwerven, zoals vermeld in artikel 16 van de statuten. De Raad van Bestuur zal een voorstel voor verlenging van deze machtiging ter goedkeuring voorleggen aan de buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders van 2020.

Materiële overeenkomsten waarbij Balta of bepaalde van haar dochterondernemingen een partij is die bepalingen inzake wijziging van zeggenschap bevat

Senior Secured Notes

Op 3 augustus 2015 gaf LSF9 Balta Issuer S.à r.l. (de "Emittent") in totaal € 290.000.000 uit in hoofdsom van 7,75% senior secured notes met vervaldatum 2022, waarvan € 234.900.000 na de gedeeltelijke aflossingen in 2017 overbleef.

Bij het optreden van een controlewijziging (zoals gedefinieerd in de Senior Secured Notes Indenture) vereist de Senior Secured Notes Indenture van de Emittent dat hij de Senior Secured Notes terugkoopt tegen 101% van hun totale hoofdsom, vermeerderd met de opgelopen en onbetaalde rente en eventuele bijkomende bedragen tot de datum van aankoop.

Doorlopende kredietfaciliteit

Op 3 augustus 2015 heeft de Emittent en LSF9 Balta Investments S.à r.l. een overeenkomst voor een Super Senior Revolving Credit faciliteit (zoals van tijd tot tijd gewijzigd of aangevuld, de "Doorlopende Kredietfaciliteit") afgesloten, die op 31 december 2019 voorziet in € 68.000.000 gecommiteerde financiering.

De Doorlopende Kredietfaciliteit vereist in bepaalde omstandigheden, waaronder bij een controlewijziging (zoals gedefinieerd in de Doorlopende Kredietfaciliteit), volledige of gedeeltelijke vooruitbetaling.

Senior Term Loan

Op 29 augustus 2017 heeft LSF9 Balta Issuer S.à r.l. een overeenkomst voor een Senior Term Loan Facility ten belope van € 35.000.000 afgesloten (de "Senior Term Loan").

De Senior Term Loan vereist in bepaalde omstandigheden, waaronder bij een controlewijziging (zoals gedefinieerd in de Senior Term Loan), volledige of gedeeltelijke vooruitbetaling.

Op 21 januari 2020 heeft de Vennootschap alle uitstaande bedragen in het kader van de Senior Term Loan vooruitbetaald.

Langetermijnincentiveplan 2018

In 2018 werd een langetermijnincentiveplan (het "LTIP 2018") ingevoerd om voor afstemming te zorgen tussen het belang van de manager en de aandeelhouders. Het LTIP 2018 bestaat uit Performance Share Units ("PSU's") die zullen worden omgezet in aandelen en worden toegekend aan relevante managers die nog steeds diensten verlenen aan de Balta Groep op de derde verjaardag van hun toekenning, voor zover de koers van het aandeel van de Vennootschap een bepaalde doelstelling bereikt. Zoals goedgekeurd door de algemene vergadering van aandeelhouders van 16 juni 2017 overeenkomstig artikel 7:151 van het Wetboek van Vennootschappen, wordt de toekenning van de PSU's versneld in geval van een wijziging van de controle over of de afsluiting van een openbaar overnamebod op de Vennootschap.

Eenmalig PSU-pakket CEO

Zoals hieronder vermeld in de sectie over de remuneratie, heeft de heer Ragoucy een eenmalig pakket van PSU's ontvangen met het oog op zijn benoeming als permanente CEO. De overeenkomst met betrekking tot dit eenmalige pakket bevat een clause die bepaalt dat de PSU's versneld worden toegekend bij een openbare overname die leidt tot een controlewijziging (d.w.z. de afsluiting/ eerste vereffeningsdatum van een vrijwillig of verplicht openbaar overnamebod op alle aandelen van Balta Group NV).

Langetermijnincentiveplan 2019

Ook in 2019 werd een langetermijnincentiveplan (het "LTIP 2019") ingevoerd door de Raad van Bestuur. De PSU's ontvangen onder het LTIP 2019 zullen worden toegekend aan relevante managers die nog steeds diensten verlenen aan de Balta Groep op de tweede en derde verjaardag van hun toekenning, voor zover de koers van

het aandeel van de Vennootschap bepaalde doelstellingen bereikt. De clause die voorziet in een versnelde toekenning van PSU's in geval van de afsluiting van een openbaar overnamebod op de Vennootschap werd goedgekeurd door de algemene vergadering van aandeelhouders van 28 mei 2019, overeenkomstig artikel 7:151 van het Wetboek van Vennootschappen.

Sale-en-leaseback

Op 20 december 2019 sloot de Vennootschap een sale-en-leasebackovereenkomst af met drie banken. Deze overeenkomst bevat een change of control-clausule ten gunste van de banken. Indien een derde partij de controle over de Vennootschap verwerft, hebben de banken het recht om de overeenkomst naar eigen goeddunken te beëindigen. Deze change of control-clausule zal ter goedkeuring worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders op 26 mei 2020 overeenkomstig artikel 7:151 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen.

Langetermijnincentiveplan 2020

Op 5 maart 2020 heeft de Raad van Bestuur een nieuw langetermijnincentiveplan (het "LTIP 2020") goedgekeurd. De PSU's ontvangen onder het LTIP 2020 zullen worden toegekend aan relevante managers die nog steeds diensten verlenen aan de Balta Groep op de derde verjaardag van hun toekenning, voor zover de koers van het aandeel van de Vennootschap bepaalde doelstellingen bereikt. De clause die voorziet in een versnelde toekenning van PSU's in geval van de afsluiting van een openbaar overnamebod op de Vennootschap zal ter goedkeuring worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders van 26 mei 2020, overeenkomstig artikel 7:151 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen.

Ontslagvergoeding wegens beëindiging van het contract van bestuurders of werknemers ingevolge een overnamebod

De Vennootschap heeft met haar bestuurders of werknemers geen enkele overeenkomst gesloten die zou leiden tot de betaling van een specifieke ontslagvergoeding indien, ingevolge een overnamebod, de bestuurders of werknemers

ontslag nemen, ontslagen worden of hun arbeidsovereenkomst beëindigd wordt.

Zie sectie 'Bepalingen betreffende individuele ontslagvergoedingen voor leden van het Managementcomité/Bepalingen inzake ontslagvergoedingen' van deze Corporate Governance Verklaring over ontslagvergoedingen van de leden van het Managementcomité.

Belangenconflicten

Belangenconflicten van bestuurders

Artikelen 7:96 en 7:97 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen voorzien in een bijzondere procedure als een bestuurder van de Vennootschap, behalve voor bepaalde vrijgestelde beslissingen of transacties, direct of indirect een persoonlijk vermogensrechtelijk belang heeft dat strijdig is met een beslissing of transactie die behoort tot de bevoegdheden van de Raad van Bestuur. De betrokken bestuurder moet de andere bestuurders, evenals de commissaris, vóór enige beslissing van de Raad van Bestuur op de hoogte brengen. Voor beursgenoteerde vennootschappen mag de bestuurder met het belangenconflict niet deelnemen aan de beraadslaging of stemming over de conflicterende beslissing of transactie.

Relevant deel van de notulen van de Raad van Bestuur van 4 maart 2019:

"Vóór het begin van de beraadslaging verklaarde de heer Cyrille Ragoucy een belangenconflict te hebben, zoals gedefinieerd in artikel 523 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen, met betrekking tot verschillende agendapunten betreffende zijn bezoldiging.

Het conflict ontstaat doordat de heer Ragoucy naast bestuurder van de Vennootschap ook lid van het managementcomité is. De aan te nemen besluiten beogen de goedkeuring van zijn bezoldigingspakket voor 2020 als Managing Director en interim CEO en de goedkeuring van een variabele bezoldiging voor het derde kwartaal en het vierde kwartaal van 2018, overeenkomstig zijn aanstellingsbrief.

Overeenkomstig artikel 523 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen heeft de heer

Cyrille Ragoucy zich onthouden van deelname aan de beraadslagingen en de stemming over de besluiten. De commissaris van de Vennootschap zal op de hoogte worden gebracht van dit belangenconflict.

De Raad van Bestuur is van mening dat de voorgestelde vergoeding marktconform en gerechtvaardigd is voor een interim managing director/CEO-functie van onbepaalde duur en met beperkte voordelen/opzeggingstermijn.

De vaste maandelijkse bezoldiging bedraagt € 50.000 bruto. De driemaandelijkse variabele vergoeding is gekoppeld aan prestatiedoelstellingen die door de Raad van Bestuur voor elke referentieperiode van drie maanden worden vastgesteld. Als alle door de Raad van Bestuur vastgelegde prestatiedoelstellingen behaald worden, kan elke driemaandelijkse variabele bruto vergoeding maximaal € 120.000 bedragen.

Elk van de andere bestuurders heeft verklaard dat hij/zij geen rechtstreeks of onrechtstreeks belangenconflict van vermogensrechtelijke aard heeft met een besluit of verrichting waarover de Raad van Bestuur tijdens deze vergadering of zoals bedoeld in van het Belgisch Wetboek 523 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen zal beslissen.

Relevant deel van de notulen van de Raad van Bestuur van 1 april 2019:

"De heer Cyrille Ragoucy verklaarde een belangenconflict te hebben, zoals gedefinieerd in artikel 523 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen, aangezien hij optreedt als tegenpartij van de Vennootschap met betrekking tot de onafhankelijke dienstverleningsovereenkomst en de PSU-overeenkomst. Hij heeft niet deelgenomen aan de beraadslaging en de besluitvorming.

Elk van de andere bestuurders heeft verklaard dat hij/zij geen rechtstreeks of onrechtstreeks conflict van vermogensrechtelijke aard heeft dat strijdig zou kunnen zijn met de op deze vergadering te nemen besluiten of de daarbij beoogde transacties, of zoals gedefinieerd in artikel 523 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen.

Het doel van de onafhankelijke dienstverleningsovereenkomst is de heer Cyrille Ragoucy in zijn hoedanigheid van CEO van de Vennootschap voor een langere termijn te binden. De PSU-overeenkomst geeft hem daarbij een financiële langetermijnincentive, aangezien de bezoldiging volgens de PSU-overeenkomst gekoppeld zal zijn aan de financiële prestaties van de Vennootschap. Aangezien de CEO een van de sleutelfuncties binnen de Vennootschap vervult, acht de Raad van Bestuur het afsluiten van de onafhankelijke dienstverleningsovereenkomst en de PSU-overeenkomst gerechtvaardigd.

De financiële gevolgen van de onafhankelijke dienstverleningsovereenkomst en de PSU-overeenkomst zijn in wezen als volgt:

- Onafhankelijke dienstverleningsovereenkomst:
 - (a) een vaste bezoldiging van € 700.000 per jaar,
 - (b) een variabele vergoeding van maximaal 80% van de vaste bezoldiging, in overeenstemming met de voorwaarden van de onafhankelijke dienstverleningsovereenkomst, (c) deelname aan het LTIP 2019, en (d) verschillende andere voordelen (in natura) (zoals een bedrijfswagen en een mobiele telefoon).
- PSU-overeenkomst: de toekenning van 200.000 Performance Share Units in overeenstemming met de PSU-overeenkomst.

De Raad van Bestuur is van mening dat de voorwaarden van de onafhankelijke dienstverleningsovereenkomst en de PSU-overeenkomst in overeenstemming zijn met de marktpraktijk voor een dergelijke positie en de vaardigheden van de heer Ragoucy."

Relevant deel van de notulen van de Raad van Bestuur van 16 april 2019:

"Vóór het begin van de beraadslaging verklaarde de heer Cyrille Ragoucy een belangenconflict te hebben, zoals gedefinieerd in artikel 523 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen, met betrekking tot de volgende agendapunten: de goedkeuring van de bonus voor de CEO voor het eerste kwartaal van 2019 en de goedkeuring van het langetermijnincentiveplan voor 2019.

Het conflict ontstaat doordat de voormelde bestuurder in aanmerking komt voor een driemaandelijkse variabele vergoeding voor zijn rol als Managing Director en interim CEO van de Vennootschap, en de voormelde bestuurder, samen met de andere leden van het Managementcomité, begunstigde is van het LTIP 2019. Het aan te nemen besluit beoogt de goedkeuring van de bonus voor het eerste kwartaal van 2019 en de goedkeuring van het LTIP 2019, waarbij eventueel aandelen worden toegekend voor het bereiken van bepaalde prestatiecriteria.

Overeenkomstig artikel 523 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen heeft de heer Ragoucy zich onthouden van deelname aan de beraadslagingen en de stemming over deze besluiten.

De invoering van het LTIP is in het belang van de Vennootschap, aangezien het bedoeld is om het aanwerven en behouden van uitmuntend personeel te vergemakkelijken. De variabele bezoldiging stimuleert de interim Managing Director/CEO om bij te dragen aan de strategie van de Vennootschap.

De Raad van Bestuur is van mening dat de variabele bezoldiging marktconform en gerechtvaardigd is voor een interim managing director/CEO-functie van onbepaalde duur en met beperkte voordelen/opzeggingstermijn.

De interim Managing Director/CEO komt in aanmerking voor een driemaandelijkse variabele vergoeding met betrekking tot de prestaties tijdens elke periode van drie maanden van zijn benoeming. De prestatiedoelstellingen voor elke referentieperiode van drie maanden worden vastgelegd door de Raad van Bestuur. Als alle door de Raad van Bestuur vastgelegde prestatiedoelstellingen behaald worden, kan elke driemaandelijkse variabele bruto vergoeding maximaal € 120.000 bedragen.

Het aantal toe te kennen aandelen volgens het LTIP 2019 zal afhankelijk zijn van het behalen van een vooropgesteld doel voor de koers van het aandeel.

Elk van de andere bestuurders heeft verklaard dat hij/zij geen rechtstreeks of onrechtstreeks belangenconflict van vermogensrechtelijke aard heeft met een besluit of verrichting waarover de Raad van Bestuur tijdens deze vergadering of zoals bedoeld in artikel 523 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen zal beslissen."

Naleving van de Belgische Corporate Governance Code 2009

Balta verbindt zich tot een hoge standaard voor zijn corporate governance en baseert zich ter referentie voor het boekjaar eindigend op 31 december 2019 op de Belgische Corporate Governance Code van 2009. Voor het boekjaar dat start op 1 januari 2020 zal de nieuwe Corporate Governance Code van 2020 ter referentie worden gebruikt. Omdat de Corporate Governance Code gebaseerd is op een 'pas toe of leg uit'-systeem, neemt de Raad van Bestuur zich voor om de Corporate Governance Code na te leven, met uitzondering van de volgende bepalingen:

- 1) krachtens de statuten kan de Vennootschap aandelen, aandelenopties en andere effecten toekennen die vroeger dan drie jaar na hun toekenning uitvoerbaar worden;
- 2) bepaalde leden van het Managementcomité hebben in bepaalde omstandigheden recht op een ontslagvergoeding die meer bedraagt dan 12 maanden bezoldiging. Dit is te wijten aan bindende overeenkomsten die al van kracht waren ten tijde van de beursintroductie van de Vennootschap. Alle overeenkomsten met leden van het Managementcomité die de Vennootschap na haar beursintroductie heeft gesloten, zijn in overeenstemming met de Corporate Governance Code van 2009;
- 3) de groep van bestuurders die worden benoemd op voordracht van LSF9 Balta Holdco S.à r.l. zullen de meerderheid van de bestuurders vormen (5 van de 9) ten gevolge van het meerderheidsaandeelhouderschap van dat bedrijf. Deze situatie is specifiek voor de aandeelhoudersstructuur van de Vennootschap en is gebaseerd op de nominatierechten die in de statuten van de Vennootschap zijn

vastgelegd. Aangezien LSF9 Balta HoldCo S.à r.l. haar aandelenbezit verlaagt tot onder bepaalde overeengekomen percentages, wordt ook haar recht om bestuurders te benoemen verminderd (zie hierboven). Het Remuneratie- en Benoemingscomité streeft ernaar, in overleg met LSF9 Balta Holdco S.à r.l., dat de Raad van Bestuur evenwichtig is samengesteld en dat niet-uitvoerende bestuurders complementaire vaardigheden en ervaring bezitten; en

- 4) de voorzitter van de Raad van Bestuur en de CEO zijn één en dezelfde persoon. De Raad van Bestuur heeft zijn voorzitter benoemd tot CEO. Na zijn mandaat als interim CEO, waarin hij een belangrijke rol heeft gespeeld bij de ontwikkeling en implementatie van het NEXT-programma, heeft de Raad van Bestuur de heer Ragoucy gevraagd om deze rol in een permanente hoedanigheid op te nemen. Gezien zijn grondige kennis van de organisatie en zijn sterke staat van dienst op het gebied van het leiden en aansturen van de strategie en het verbeteren van de winstgevendheid, is de Raad van Bestuur ervan overtuigd dat de heer Ragoucy het best geplaatst is om de implementatie van ons transformatieprogramma voort te zetten en uit te voeren.

Remuneratieverslag

Procedures voor de ontwikkeling van het remuneratiebeleid en voor de vaststelling van de vergoeding toegekend aan individuele bestuurders

Over de bezoldiging van de onafhankelijke leden van de Raad van Bestuur werd als volgt beslist op de aandeelhoudersvergadering van 30 mei 2017:

- Vergoeding voor onafhankelijke bestuurders: jaarlijkse bruto vergoeding van € 40.000;
- Extra vergoeding voor Comitéleden (per comité): jaarlijkse bruto vergoeding van € 10.000; en
- Extra vergoeding voor de voorzitter van de Raad van Bestuur: jaarlijkse bruto vergoeding van € 70.000.

De bruto bezoldiging van de voorzitter van de Raad van Bestuur bedraagt maximaal € 120.000. In de periode waarin de voorzitter het mandaat van Managing Director en interim CEO van

de Vennootschap uitoefende, i.e. tot 31 maart 2019, had de heer Ragoucy enkel recht op een bestuurdersvergoeding verbonden aan zijn mandaat van voorzitter, namelijk de jaarlijkse vergoeding van € 70.000. Sinds zijn benoeming tot permanente CEO vanaf 1 april 2019 wordt de heer Ragoucy niet langer vergoed voor zijn bestuursmandaat.

Om de onafhankelijkheid van de Raad van Bestuur in zijn toezichthoudende functie over het Managementcomité te waarborgen, bevat het vergoedingssysteem voor de niet-uitvoerende bestuurders geen prestatiegerelateerde componenten. Het houdt rekening met de verantwoordelijkheden en het engagement van de leden van de Raad van Bestuur om de Vennootschap te ontwikkelen en is bedoeld om personen aan te trekken en te behouden die over

Naam	Voorzitter	Onafhankelijk bestuurder	Lid Auditcomité	Lid Remuneratie- en Benoemingscomité	Totaal
Cyrille Ragoucy	€ 17.500 (tot 31 maart 2019)	-	-	-	€ 17.500
Michael Kolbeck	-	-	-	€ 0	€ 0
Jeremy Fryzuk	-	-	€ 0	-	€ 0
Accelium BVBA, vertegenwoordigd door Nicolas Vanden Abeele	-	€ 40.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 60.000
Sarah Hedger	-	€ 40.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 60.000
Itzhak Wiesenfeld	-	€ 23.763 (aangesteld sinds 28 mei 2019)	-	€ 1.667 (lid sinds 5 november 2019)	€ 25.430
Neal Morar	-	-	-	-	€ 0
Hannah Strong	-	-	-	-	€ 0
Patrick Lebreton	-	-	-	-	€ 0

Procedures voor de ontwikkeling van het remuneratiebeleid en voor de vaststelling van de bezoldiging toegekend aan leden van het Managementcomité

Het remuneratiebeleid voor de CEO en leden van het Managementcomité houdt rekening met de geldende wetgeving, de Corporate Governance Code en marktgegevens.

Het Remuneratie- en Benoemingscomité ziet - bijgestaan door gespecialiseerde medewerkers - toe op de naleving van de wet, de Corporate Governance Code en de heersende marktpraktijken en -trends. De voorzitter van het Remuneratie- en Benoemingscomité informeert de Raad van Bestuur over de activiteiten van het comité en adviseert de raad over elke voorgestelde wijziging van het

de nodige ervaring en competenties voor deze functie beschikken.

Er wordt geen bestuurdersvergoeding betaald aan de niet-uitvoerende bestuurders benoemd op voordracht van LSF9 Balta Holdco S.à r.l. Er worden geen aanwezigheidsvergoedingen toegekend.

Het remuneratiebeleid zal regelmatig worden herzien door het Remuneratie- en Benoemingscomité en de Raad van Bestuur in overeenstemming met de heersende marktomstandigheden voor Belgische beursgenoteerde ondernemingen. Voorstellen dienaangaande zullen aan de aandeelhoudersvergadering worden voorgelegd ter beslissing.

Werkelijke vergoeding toegekend aan de niet-uitvoerende bestuurders in 2019:

remuneratiebeleid en de praktische toepassing ervan.

Op basis van het advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité, bepaalt de Raad van Bestuur de bezoldiging die moet worden toegekend aan de CEO en de leden van het Managementcomité en zal de raad dit bedrag regelmatig evalueren. Het bedrag in kwestie wordt opgesplitst in een vaste vergoeding en prestatiegerelateerde vergoedingen.

Remuneratiebeleid inzake de vergoeding toegekend aan leden van het Managementcomité

Voor de bezoldigingen toegekend in 2019 werden de volgende principes toegepast voor de leden van de Raad van Bestuur, de CEO en de andere leden van het Managementcomité:

Principes om de bezoldiging te bepalen

De remuneratiefilosofie van Balta beoogt alle werknemers eerlijk en correct te vergoeden voor hun bijdrage. Bij de vaststelling van de bezoldigingsniveaus houdt het Remuneratie- en Benoemingscomité rekening met marktbenchmarks, waarbij de nadruk ligt op beloning voor prestaties. Deze aanpak helpt om managers op sleutelposities aan te trekken, te rekruteren, te behouden en te motiveren en ervoor te zorgen dat hun gedrag aansluit bij onze waarden en strategie.

Jaarlijks worden de prestaties van elk lid van het Managementcomité geëvalueerd door de CEO en besproken met het Remuneratie- en Benoemingscomité. Deze evaluatie werd uitgevoerd tijdens de vergadering van het Comité van 18 december 2019. De resultaten werden voorgelegd aan en besproken door de Raad van Bestuur op 24 januari 2020.

De Raad van Bestuur komt ook jaarlijks bijeen in een zitting waarop alleen de niet-uitvoerende bestuurders aanwezig zijn (d.w.z. zonder de CEO) om de prestaties van de CEO te bespreken en te evalueren.

Verschillende beloningscomponenten en hun kenmerken

De bezoldiging van de individuele leden van het Managementcomité bestaat uit een vaste jaarlijkse vergoeding, een variabele jaarlijkse vergoeding en een langetermijnincentive.

De **vaste jaarlijkse vergoeding** wordt vastgesteld op basis van verschillende criteria, zoals de marktwaarde van de functie, de omvang van de functie en het profiel van de functionaris wat betreft vaardigheden en professionele ervaring. Het doel van de gewaarborgde vaste vergoeding is het management tegen een marktconform tarief te vergoeden voor tijd en bekwaamheid.

Het doel van de **variabele vergoeding** is het creëren van een prestatiegerichte cultuur door middel van een bonus in contanten gekoppeld aan prestaties ten opzichte van gecontracteerde te leveren prestaties, waarbij rekening wordt gehouden met het voorkomen van excessief risico nemen.

Het kortetermijnincentiveplan ('STIP') is in de hele organisatie geharmoniseerd. Het is bedoeld om de manager te belonen voor de prestaties van de Vennootschap en haar divisies, en dit over een periode van één jaar.

Het STIP beloont de realisatie van belangrijke financiële prestatie-indicatoren ten opzichte van doelstellingen die door het Remuneratie- en Benoemingscomité zijn aanbevolen en door de Raad van Bestuur zijn goedgekeurd (dit jaar voor de periode van 1 januari 2019 tot 31 december 2019).

Tijdens zijn aanstelling als interim CEO, i.e. tot en met 31 maart 2019, kwam de heer Ragoucy in aanmerking voor een driemaandelijke variabele vergoeding voor de prestaties gedurende elke periode van drie maanden. Vanwege het tussentijdse karakter van de opdracht waren de prestatiedoelstellingen voor het eerste kwartaal van 2019 een combinatie van financiële, organisatorische en strategische doelstellingen op korte termijn.

Voor de CEO (vanaf 1 april 2019 in zijn permanente hoedanigheid), de CFO, de Group HR Director en de CTO was het STIP voor 2019 gebaseerd op financiële doelstellingen voor de groep: 50% op de Adjusted EBITDA van de groep, 20% op de voor seizoen gecorrigeerde nettoschuld en 30% op de realisatie van de persoonlijke doelstellingen om financiële verbeteringen op langere termijn in het kader van het project NEXT te stimuleren. Voor de Managing Directors van de divisies was het STIP gebaseerd op de realisatie van financiële doelstellingen voor de hele groep en de divisie: 25% op de Adjusted EBITDA van de groep, 25% op de Adjusted EBITDA van de divisie, 20% op het werkkapitaal van de divisie en 30% op de realisatie van de persoonlijke doelstellingen om financiële verbeteringen op langere termijn in het kader van het project NEXT te stimuleren.

Het Remuneratie- en Benoemingscomité evalueerde de realisatie van de doelstellingen voor 2019 voor elk lid van het Managementcomité en stelde aan de Raad van Bestuur hun kortetermijn variabele bezoldiging voor.

De variabele vergoeding is niet gespreid over de tijd.

In 2019 bedroeg het STIP objectief 80% van de vaste jaarlijkse vergoeding voor de CEO en gemiddeld 45% van de jaarlijkse vaste vergoeding voor de andere leden van het Managementcomité.

In 2018 werd een **langetermijnincentiveplan** ("LTIP") ingevoerd om voor afstemming te zorgen tussen het belang van de managers en de aandeelhouders.

Het LTIP 2018 bestaat uit PSU's. De PSU's zullen worden toegekend aan relevante managers die nog steeds diensten verlenen aan Balta Group op de derde verjaardag van hun toekenning en worden omgezet in aandelen, voor zover de koers van het aandeel van de Vennootschap bepaalde doelstellingen heeft bereikt met een minimale drempel van € 13,25 per aandeel voor een eventuele omzetting. Het LTIP 2018 werd toegekend aan de toenmalige leden van het Managementcomité.

In 2019 keurde de Raad van Bestuur een gelijkaardig LTIP goed. Dit LTIP is bedoeld om de prestaties en langetermijngroei van Balta Group te stimuleren door langetermijnincentives toe te kennen aan managers die bijdragen aan dergelijke prestaties en groei. Het LTIP 2019 is ook bedoeld om de aanwerving en retentie van uitmuntend personeel te vergemakkelijken. De PSU's ontvangen onder het LTIP 2019 zullen worden toegekend aan relevante managers die nog steeds diensten verlenen aan de groep op de tweede en derde verjaardag van hun toekenning, voor zover de koers van het aandeel van de Vennootschap bepaalde doelstellingen heeft bereikt die allemaal beduidend boven de huidige koers van het aandeel liggen. De clause die voorziet in een versnelde toekenning van PSU's in geval van de afsluiting van een openbaar overnamebod op de Vennootschap werd goedgekeurd door de algemene vergadering van aandeelhouders van 28 mei 2019, overeenkomstig artikel 7:151 van het Wetboek van Vennootschappen. Het LTIP 2019 werd toegekend aan de CEO en aan de andere leden van het Managementcomité.

Remuneratiebeleid voor de volgende twee boekjaren

In de toekomst zal het remuneratiebeleid regelmatig worden herzien door het Remuneratie- en Benoemingscomité, rekening houdend met

de heersende marktomstandigheden voor Belgische beursgenoteerde ondernemingen en ondernemingen van vergelijkbare omvang en met vergelijkbare activiteiten.

Wijzigingen aan het remuneratiebeleid sinds eind 2019

Begin 2020 heeft het Remuneratie- en Benoemingscomité de kortetermijndoelstellingen voor 2020 voor alle leden van het Managementcomité herzien. In 2020 zullen niet-financiële doelstellingen geen deel meer uitmaken van het STIP. Voor de CEO, de CFO, de Group HR Director en de CTO zal het STIP 2020 gebaseerd zijn op de volgende financiële doelstellingen: 70% op de Adjusted EBITDA van de groep en 30% op de voor seizoen gecorrigeerde nettoschuld. Voor de Managing Directors van de divisies zal het STIP gebaseerd zijn op de volgende financiële doelstellingen: 25% op de Adjusted EBITDA van de groep, 50% op de Adjusted EBITDA van de divisie en 25% op het werkkapitaal van de divisie. Voor alle leden van het Managementcomité zal het uitvoeren van een overeengekomen minimumaantal veiligheidswandelingen in de fabrieken een voorwaarde zijn voor de uitbetaling van een bonus voor 2020. In het licht van de aanhoudende onzekerheid als gevolg van de COVID-19 pandemie en de aanzienlijke impact ervan op de groep en de economie in haar geheel, zal de Raad van Bestuur, op advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité, de snel evoluerende marktomstandigheden en hun impact op de geschiktheid van de financiële doelstellingen blijven opvolgen.

Op 5 maart 2020 heeft de Raad van Bestuur een nieuw langetermijnincentiveplan (het "LTIP 2020") goedgekeurd. Zoals bij de vorige LTIP's, is het LTIP 2020 bedoeld om de resultaten en langetermijngroei van de Vennootschap te stimuleren door langetermijnincentives toe te kennen aan managers die bijdragen aan die resultaten en groei. De PSU's ontvangen onder het LTIP 2020 zullen worden toegekend aan relevante managers die nog steeds diensten verlenen aan de Balta Groep op de derde verjaardag van hun toekenning, voor zover de koers van het aandeel van de Vennootschap bepaalde doelstellingen bereikt. De clause die voorziet in een versnelde

toekenning van PSU's in geval van de afsluiting van een openbaar overnamebod op de Vennootschap zal ter goedkeuring worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders van 26 mei 2020, overeenkomstig artikel 7:151 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen.

Vergoeding toegekend aan de CEO als lid van het Managementcomité

Cyrille Ragoucy (tot 31 maart 2019 in hoedanigheid van interim CEO en vanaf 1 april 2019 als permanente CEO)

- basissalaris (brutobezoldiging): € 675.000
- variabele bezoldiging (op basis van de prestaties in 2019, uitbetaald in 2020): € 302.944
- Om de impact van de coronacrisis (COVID-19) op de Vennootschap te helpen beperken, besloot de CEO het deel van de uitbetaling van zijn bonus voor 2019, toegekend na 1 april 2019, uit te stellen.
- pensioen: nihil
- overige componenten van de vergoeding (bedrijfswagen, tankkaart en smartphone): € 12.720.
- In het kader van het LTIP 2019 werden 40.000 PSU's toegekend in 2019.

Zoals hierboven vermeld, werd de heer Ragoucy op 1 april 2019 benoemd tot permanente CEO. De verschillende componenten van de bezoldiging worden toegelicht onder de subtitel 'Belangenconflicten' hierboven. In het kader van zijn benoeming tot permanente CEO en ter compensatie (a) voor het feit dat hem in 2018 geen LTIP is toegekend en (b) voor het inkomensverlies in verband met het opgeven van zijn externe functies, heeft de heer Ragoucy eenmalig een pakket van PSU's gekregen met het oog op zijn benoeming, dat zou worden toegekend na een aanzienlijke verhoging van de koers van het aandeel van de Vennootschap (d.w.z. een minimale aandelenkoers van € 13)

De heer Ragoucy kreeg van de referentie-aandeelhouder van Balta Group NV (LSF9 Balta Holdco S.à r.l.) ook een voorwaardelijke incentive. Die zou in contanten worden betaald door LSF9 Balta Holdco S.à r.l., onder voorbehoud van en gekoppeld aan een aanzienlijke toename van de waarde van haar belang in Balta Group NV.

Vergoeding toegekend aan de andere leden van het Managementcomité

Voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2019 bestaat de totale vergoeding van de leden van het Managementcomité uit de volgende componenten:

- basissalaris (brutobezoldiging): € 1.862.363
- variabele bezoldiging (op basis van de prestaties in 2019, uitbetaald in 2020): € 301.413
- Om de impact van de coronacrisis (COVID-19) op de Vennootschap te helpen beperken, besloten de leden van het Managementcomité de uitbetaling van hun bonus voor 2019 uit te stellen.
- pensioen: € 20.145
- overige componenten van de vergoeding (bedrijfswagen, verzekering, maaltijdcheques, vergoeding voor representatiekosten): € 46.754
- In het kader van het LTIP 2019 werden 103.500 PSU's toegekend in 2019.

In het kader van de beursintroductie hadden de leden van het Managementcomité op dat moment recht op een aandelengerelateerde bonusbetaling krachtens een bonusregeling met fantoomaandelen waarbij Balta Group NV de waarde vertegenwoordigt van 86.361 aandelen op de uitbetalingsdatum. De leden van het Managementcomité die nog steeds diensten verleenden aan de Balta Groep op de tweede verjaardag van de beursintroductie hadden recht op deze bonus. Indien de dienstverlening om welke reden dan ook ophoudt te bestaan vóór de tweede verjaardag, vervalt de bonusregeling voor die manager.

Vergoeding toegekend in de context van de beursintroductie

In het kader van de beursintroductie ontvingen bepaalde managers aandelen en een bonus in contanten van LSF9 Balta Midco S.à r.l op basis van bestaande incentiveregelingen met Lone Star-entiteiten. Het totale aantal aandelen dat werd toegekend aan deze leden van het Managementcomité en aan de huidige President van Bentley Mills Inc bedroeg 633.592 aandelen, waarvan 161.232 aandelen werden toegekend bij de voltooiing van de beursintroductie, nog eens 236.182 aandelen bij de eerste verjaardag van de

beursintrodactie en de rest (236.178 aandelen) bij de tweede verjaardag van de beursintrodactie.

Bepalingen betreffende individuele ontslagvergoedingen voor leden van het Managementcomité/Ontslagbepalingen

Behalve in geval van ontslag in bepaalde gevallen van contractbreuk, heeft de CEO recht op een opzeggingstermijn van zes (6) maanden of een opzeggingsvergoeding die overeenstemt met het deel van de vaste vergoeding waarop hij recht zou hebben gedurende deze periode van zes maanden.

Behalve in geval van ontslag in bepaalde gevallen van contractbreuk, heeft de CFO recht op een minimum opzeggingstermijn van zes (6) maanden. Bij wijze van uitzondering heeft hij bij beëindiging van de arbeidsovereenkomst door de werkgever vóór 31 augustus 2021, die rechtstreeks voortvloeit uit een desinvestering of de reorganisatie, recht op een opzeggingstermijn van twaalf (12) maanden. Indien de werkgever niet verlangt dat hij zijn taken gedurende de hele opzeggingstermijn verricht, heeft hij recht op een bedrag dat overeenkomt met zijn vergoedingen voor de duur van de opzeggingstermijn die betrekking heeft op de niet-gepresteerde periode.

Behalve in geval van ontslag in bepaalde gevallen van contractbreuk, heeft de heer Marc Desein recht op een opzeggingstermijn van achttien (18) maanden en een ontslagvergoeding die gelijk is aan het relevante deel van zijn vaste en variabele vergoeding dat in het voorgaande kalenderjaar voor vervroegde beëindiging van de opzeggingstermijn is uitbetaald. De heer Desein is onderworpen aan een niet-concurrentiebeding voor een periode van maximaal één (1) jaar vanaf de datum van het ontslag, waardoor hij wordt beperkt in zijn vermogen om voor concurrenten te werken. Hij heeft recht op een vergoeding van maximaal € 162.500 indien dit concurrentiebeding wordt toegepast.

De managementovereenkomst van de heer Desein dateert van vóór de beursintrodactie. De ontslagbepaling opgenomen in de managementovereenkomst van de heer Desein is gerechtvaardigd gezien zijn vaardigheden en anciënniteit.

Behalve in geval van ontslag in bepaalde gevallen van contractbreuk, heeft de heer Oliver Forberich recht op een minimum opzeggingstermijn van zes (6) maanden. Bij wijze van uitzondering heeft hij bij beëindiging van zijn arbeidsovereenkomst door de werkgever vóór 31 augustus 2021, die rechtstreeks voortvloeit uit een desinvestering of een reorganisatie van de divisie kamerbreed tapijt, recht op een opzeggingstermijn van twaalf (12) maanden. Indien de werkgever niet verlangt dat hij zijn taken gedurende de hele opzeggingstermijn verricht, heeft hij recht op een bedrag dat overeenkomt met zijn vergoedingen voor de duur van de opzeggingstermijn die betrekking heeft op de niet-gepresteerde periode.

Behalve in geval van ontslag in bepaalde gevallen van contractbreuk, heeft de heer Stefan Claeys recht op een opzeggingstermijn van zes (6) maanden of een opzeggingsvergoeding die gelijk is aan het deel van de vaste vergoeding waarop hij recht zou hebben gedurende deze periode van zes maanden.

Behalve in geval van ontslag in bepaalde gevallen van contractbreuk, heeft de heer Emmanuel Rigaux recht op een minimum opzeggingstermijn van zes (6) maanden. Indien de werkgever niet verlangt dat hij zijn taken gedurende de hele opzeggingstermijn verricht, heeft hij recht op een bedrag dat overeenkomt met zijn vergoedingen voor de duur van de opzeggingstermijn die betrekking heeft op de niet-gepresteerde periode.

Behalve in geval van ontslag in bepaalde gevallen van contractbreuk, heeft de heer Kris Willaert recht op een minimum opzeggingstermijn van zes (6) maanden. Indien de werkgever niet verlangt dat hij zijn taken gedurende de hele opzeggingstermijn verricht, heeft hij recht op een bedrag dat overeenkomt met zijn vergoedingen voor de duur van de opzeggingstermijn die betrekking heeft op de niet-gepresteerde periode.

De opzeggingstermijn van de heer Jim Harley kan onderhandeld worden met een minimum van twee (2) weken.

Ontslagvergoedingen voor leden van het Managementcomité die de Vennootschap verlieten in 2019

Er werden geen ontslagvergoedingen betaald aan leden van het Managementcomité die de Vennootschap verlieten in 2019.

Terugvorderingsbepaling met betrekking tot de leden van het Managementcomité

Er zijn geen terugvorderingsbepalingen als de vergoeding wordt betaald op basis van onjuiste gegevens. De toekenningen worden gebaseerd op gecontroleerde financiële informatie.

Risicobeheer en intern controlesysteem

Inleiding

Balta hanteert een risicobeheer- en controlesysteem in overeenstemming met het Belgische Wetboek van Vennootschappen en de Corporate Governance Code.

Balta wordt in het kader van zijn bedrijfsvoering blootgesteld aan uiteenlopende risico's, die de realisatie van de doelstellingen van de Vennootschap kunnen bedreigen of in de weg staan. Het beheersen van dergelijke risico's is een kerntaak van de Raad van Bestuur, het Managementcomité en alle andere medewerkers met leidinggevende verantwoordelijkheden.

Het risicobeheer- en controlesysteem is ontwikkeld om de volgende doelstellingen te bereiken: de doelstellingen van Balta realiseren, operationele uitmuntendheid bereiken, zorgen voor correcte en tijdige financiële rapportering en alle toepasselijke wetten en richtlijnen naleven.

Controleomgeving

De controleomgeving vormt de basis van het risicobeheer- en controlesysteem. De controleomgeving wordt bepaald door een mix van formele en informele regels en een bedrijfscultuur waarop de bedrijfsvoering steunt.

Drie lijnen van verdediging



Balta past het model van de "drie lijnen van verdediging" toe om rollen en verantwoordelijkheden te verduidelijken en de communicatie op het gebied van risico en controle te verbeteren.

- Eerste lijn van verdediging: het lijnmanagement is de eerste instantie die verantwoordelijk is voor de dagelijkse risicobeoordeling en de uitvoering van controles in reactie op deze risico's;
- Tweede lijn van verdediging: toezichtfuncties zoals Finance, Controlling, Quality, Compliance en Legal houden toezicht op het risicobeheer zoals dat door de eerste lijn van verdediging wordt uitgevoerd, en stellen dat risicobeheer in vraag. Degenen die de tweede lijn van verdediging vormen, geven richting en sturing en ontwikkelen een risicobeheersysteem.
- Derde lijn van verdediging: de interne afdeling verschaft het bestuur en het senior management uitgebreide zekerheid op basis van het hoogste niveau van onafhankelijkheid en objectiviteit binnen de organisatie, en stelt de risicobeheerprocessen zoals die door de eerste en tweede verdedigingslijnen worden uitgevoerd, in vraag. In 2019 werd een Group Internal Audit and Control Director aangesteld.

Externe auditors, regelgevers en andere externe organen bevinden zich buiten de structuur van de organisatie, maar zij spelen een belangrijke rol in de algemene bestuurs- en controlestructuur van de organisatie. Wanneer zij effectief worden gecoördineerd, kunnen externe auditors, regelgevers en andere groepen buiten de organisatie worden beschouwd als extra verdedigingslijnen die zekerheid bieden aan de aandeelhouders van

de organisatie, met inbegrip van het bestuur en het senior management.

Beleidslijnen, procedures en processen

De bedrijfscultuur wordt ondersteund door de invoering van verschillende beleidslijnen in het hele bedrijf, procedures en processen zoals het compliance charter van Balta, het fraude- en corruptiebestrijdingsbeleid, het beleid inzake geschenken en entertainment, het beleid inzake reis- en onkostenvergoedingen, het beleid inzake niet-controlediensten, het beleid inzake voorbehouden zaken, het beleid op het gebied van antitrust, de bestrijding van het witwassen van geld en economische sancties, het beleid inzake delegatie van bevoegdheden, het gegevensbeschermingsbeleid en het beleid inzake inbreuken op de gegevensbescherming, en het kwaliteitsmanagementsysteem. Zowel de Raad van Bestuur als het Managementcomité onderschrijven deze initiatieven ten volle. Medewerkers worden regelmatig geïnformeerd en getraind over deze onderwerpen om voldoende risicobeheer- en -controleactiviteiten te ontwikkelen op alle niveaus en in alle geledingen van de organisatie.

ERP-systeem van de groep

De meeste entiteiten van Balta werken met hetzelfde overkoepelende ERP-systeem dat centraal wordt beheerd. Dit systeem omvat de rollen en verantwoordelijkheden die zijn vastgelegd op groepsniveau. Door dit systeem worden de belangrijkste stromen gestandaardiseerd, worden belangrijke interne controles afgedwongen en worden regelmatig testen uitgevoerd door de afdeling Corporate Finance. Het systeem zorgt ook voor een gedetailleerde opvolging van onze activiteiten en een rechtstreekse centrale toegang tot gegevens.

Controleactiviteiten

Er zijn controlemaatregelen genomen om de gevolgen van de risico's te beperken zodat Balta zijn doelstellingen kan realiseren. Deze controleactiviteiten zijn opgenomen in de belangrijkste processen en systemen van Balta om ervoor te zorgen dat de maatregelen tegen risico's en de algemene doelstellingen van Balta worden uitgevoerd zoals ze zijn bedoeld. De

controleactiviteiten worden uitgevoerd in de hele organisatie, op alle niveaus en binnen alle afdelingen.

De volgende controlemaatregelen zijn genomen bij Balta: een cascadering voor autorisatie in het computersysteem, toegang- en monitoringsystemen in de gebouwen, betalingsmachtigingen, telling van inventarissen, inventarisatie van machines en uitrusting, dagelijkse controle van de kaspositie en een intern rapporteringssysteem waarmee zowel financiële gegevens als operationele gegevens op regelmatige basis worden gerapporteerd. Alle afwijkingen ten opzichte van budgetten en voorgaande referentieperiodes worden zorgvuldig geanalyseerd en toegelicht. Er wordt veel aandacht besteed aan de beveiliging van alle gegevens die zijn opgeslagen in verschillende computersystemen.

Informatie en communicatie

Balta erkent het belang van tijdige, volledige en correcte communicatie en informatieuitwisseling, zowel top-down als bottom-up. De Vennootschap communiceert daarom operationele en financiële informatie zowel op divisie- als op groepsniveau. Het algemeen principe is te zorgen voor een consistente en tijdige communicatie aan alle belanghebbenden over alle informatie die van invloed is op hun verantwoordelijkheidsgebied.

Alle belangrijke bedrijfsprocessen in de meeste dochterondernemingen worden beheerd via het ERP-systeem. Dit biedt niet alleen uitgebreide functionaliteit op het gebied van interne rapportering en communicatie, maar ook de mogelijkheid om toegangsrechten en autorisatiebeheer centraal te regelen en te controleren.

Het Managementcomité bespreekt maandelijks de resultaten. De afdeling Corporate Finance stuurt het informatie- en communicatieproces. Zowel voor de interne als voor de externe rapportering en communicatie is een financiële kalender opgesteld met alle rapporteringsdata, die aan alle betrokken partijen wordt meegedeeld.

Risicobeheer

Een deugdelijk risicobeheer begint bij het identificeren en beoordelen van de risico's die

verbonden zijn aan de Vennootschap, om deze risico's te minimaliseren zodat de organisatie haar doelstellingen kan bereiken en waarde kan creëren voor haar belanghebbenden.

Alle medewerkers van Balta zijn verantwoordelijk voor het tijdig identificeren en kwalitatief beoordelen van de risico's binnen hun verantwoordelijkheidsgebied.

Balta heeft zijn belangrijkste bedrijfsrisico's geïdentificeerd en geanalyseerd. Daarvoor wordt verwezen naar het hoofdstuk 'Samenvatting van belangrijkste risico's' van dit jaarverslag.

Risicobeheer en interne controle met betrekking tot financiële rapportering

De correcte en consistente toepassing van de boekhoudregels in de Vennootschap wordt gewaarborgd door middel van procedures en richtlijnen voor financiën en boekhouding.

De boekhoudteams zijn verantwoordelijk voor het verzamelen van de boekhoudkundige cijfers, terwijl de controleteams de validiteit ervan controleren. Deze controles omvatten consistentietoetsen, waarbij de huidige cijfers worden vergeleken met historische en budgetcijfers, alsook steekproeven van transacties op basis van hun materialiteit.

Er zijn specifieke interne controles met betrekking tot de financiële rapportering uitgevoerd, waaronder het gebruik van een periodieke afsluitings- en rapporteringschecklist. Deze checklist zorgt voor een duidelijke communicatie van tijdslijnen, de volledigheid van taken en de duidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden.

Uniforme rapportering van financiële informatie in de hele organisatie zorgt voor een consistente informatiestroom, waardoor potentiële onregelmatigheden kunnen worden gedetecteerd. Het overkoepelende ERP-systeem en de managementinformatietools geven het centrale controleteam onmiddellijk toegang tot gesplitste financiële en niet-financiële informatie.

Een externe financiële kalender wordt gepland in overleg met de Raad van Bestuur en het Managementcomité. Deze kalender wordt

bekendgemaakt aan externe stakeholders in de sectie Investeerders op onze bedrijfswebsite. Het doel van deze externe financiële rapportering is de belanghebbenden van Balta de informatie te verschaffen die nodig is voor het nemen van solide zakelijke beslissingen.

Toezicht op en controle van de controlemechanismen

Het toezicht en de controle worden voornamelijk uitgeoefend door de Raad van Bestuur via het Auditcomité en het Managementcomité. De interne afdeling rapporteert ook aan het Auditcomité over het risicogebaseerde auditplan. Risicogebaseerde controle richt zich op de analyse en het beheer van de bedrijfs-, operationele en strategische risico's, om de Raad van Bestuur en het Auditcomité de zekerheid te geven dat de risicobeheersprocessen doeltreffend en adequaat worden beheerd met betrekking tot de risicobereidheid. Bovendien brengt de commissaris in het kader van de controle van de jaarrekening verslag uit aan het Auditcomité over zijn beoordeling van de interne controles en de risicobeheersystemen. Daarbij richt de commissaris zich op de opzet en doeltreffendheid van de interne controle en systemen die relevant zijn voor het opstellen van de jaarrekening.

SAMENVATTING

van belangrijkste risico's

Balta beschouwt risicobeheer als een inherent onderdeel van zijn bedrijfsvoering. Hoewel niet volledig, geeft de samenvatting hieronder een overzicht van de belangrijkste risico's die wij hebben vastgesteld¹. Ook al nemen wij risico beperkende maatregelen, we kunnen niet garanderen dat dergelijke risico's zich niet zullen voordoen.

Marktconcurrentie

De wereldwijde markt van vloerbekleding is competitief, en elk van onze divisies ondervindt concurrentie van andere producenten van zachte vloerbekleding en van alternatieven voor harde vloerbekleding.

Voor onze concurrentiepositie is het cruciaal dat wij de snel veranderende klantenbehoeften kunnen identificeren en erop inspelen. Daarom moeten wij onze dessins en productmix continu vernieuwen en innoveren.

Klantafhankelijkheid

Onze belangrijkste klanten zijn grote retailers en groothandels die over een aanzienlijke koopkracht beschikken. Onze drie grootste klanten tekenden in 2019 voor 16,9% van onze omzet. Een eventueel verlies van onze belangrijkste klanten kan een nadelige impact hebben op onze verkoop. Bovendien zijn wij afhankelijk van het succes van onze klanten.

In overeenstemming met wat gebruikelijk is in onze sector, sluiten we met de meeste van onze klanten geen formele verkoopovereenkomsten af. Wij doen doorgaans op niet-exclusieve basis zaken met onze klanten, zonder minimale aankoopverplichtingen.

Algemene macro-economische en geopolitieke gebeurtenissen en handelsregelingen

De vraag naar onze producten is sterk afhankelijk van het consumentenvertrouwen en van factoren die

invloed hebben op de residentiële en commerciële markten voor renovatie en bouw.

Met productie- en distributiefaciliteiten in België, Turkije en de Verenigde Staten en verkoopactiviteiten in meer dan 114 landen zijn wij blootgesteld aan geopolitieke risico's, en dit zowel aan vraag- als aanbodzijde.

Aangezien het Verenigd Koninkrijk 16,4% van onze geconsolideerde omzet vertegenwoordigt, voornamelijk in onze Residential-divisie, is de groep geïmpacteerd door de gevolgen van de uittreding van het VK uit de Europese Unie (Brexit). Het management heeft alle mogelijke scenario's bekeken en heeft voorbereidingen getroffen met betrekking tot de logistieke afhandeling, door het aanhouden van lokale voorraad en een diepgaande analyse van de Brexit-gereedheid van onze logistieke partners. De groep blijft de impact van mogelijke gevolgen vertalen naar praktische maatregelen.

In 2019 ontving Balta het officiële Authorised Economic Operator (AEO)-certificaat van de Belgische douaneadministratie voor alle Belgische productievestigingen van zowel Balta Industries NV als modulyss NV. Dit AEO-certificaat helpt de groep om haar exportactiviteiten naar niet-EU-landen vlot te laten verlopen, met minder controle en oponthoud aan de grenzen, waardoor de continuïteit van onze premium leveringsdienst aan onze klanten wereldwijd verzekerd is. Het AEO-certificaat kan ons op lange termijn ook helpen bij het afhandelen van de exportformaliteiten naar het Verenigd Koninkrijk in het post-Brexit tijdperk.

De focus ligt hierbij op de logistieke afhandeling, onder meer door het aanhouden van lokale voorraad en een diepgaande analyse van de Brexit-gereedheid van onze logistieke partners.

Verhoogde invoerrechten of sancties tegen de import van bepaalde goederen in specifieke landen kunnen ons verhinderen om succesvol zaken te doen. Een voorbeeld hiervan is het risico van mogelijke Amerikaanse sancties tegen Turkije, waar Balta een productievestiging heeft, gericht op onze productcategorie.

Wetgeving en compliance

Niet-naleving van de wetgeving van de landen waar we actief zijn, kan leiden tot een vertraging of tijdelijke opschorting van onze verkoop- en operationele activiteiten en een impact hebben op onze financiële situatie.

Publiciteit en reputatie

Wij kunnen als gevolg van terugroepingen van producten, claims voor productaansprakelijkheid of dergelijke, blootgesteld worden aan negatieve publiciteit.

Medewerkers

Wij kunnen onze strategie alleen succesvol uitvoeren als we erin slagen medewerkers aan te trekken, te behouden en verder te ontwikkelen.

Als de relaties met onze medewerkers of vakbonden verslechteren, dan kan dat een nadelig effect hebben op onze activiteiten.

Grondstoffen en bevoorradingsketen

Wij gebruiken grote hoeveelheden grondstoffen en zijn daarvoor afhankelijk van een beperkt aantal leveranciers. De meeste van onze leveranciers zijn grote ondernemingen die daardoor veel macht kunnen uitoefenen. Wij hebben met onze belangrijkste leveranciers langdurige relaties opgebouwd.

In 2019 vertegenwoordigden de grondstoffenkosten 47,2% van onze omzet. Onze belangrijkste grondstoffen zijn polypropyleen, garen, latex en polyamide, die samen goed zijn voor ongeveer 70% van onze totale grondstoffenkosten.

De prijzen voor grondstoffen kunnen volatiel zijn en hangen af van factoren die vaak buiten onze controle liggen, waaronder, maar niet beperkt tot, het lokale evenwicht tussen vraag en aanbod,

algemene economische omstandigheden en schommelende grondstoffenprijzen. De meeste van de commerciële regelingen met onze klanten voorzien niet in prijsaanpassingsmechanismen voor de verrekening van hogere grondstoffenprijzen.

Verwezen wordt naar het grondstoffenprijrisico, zoals beschreven in Toelichting 27 van de sectie 'Financieel risicomanagement' van de jaarrekening.

Productie en logistiek

Om nieuwe klanten aan te trekken en bestaande klanten te behouden is het belangrijk dat we onze producten tijdig kunnen produceren en leveren.

In onze productie- en distributiefaciliteiten kunnen storingen optreden die kunnen leiden tot tijdelijke productieonderbrekingen, late of onvolledige leveringen of hogere verkoopkosten. Bovendien kunnen we verliezen lijden die volledig of gedeeltelijk onverzekerd zijn.

Wij bezitten geen eigen transportinfrastructuur en maken dan ook gebruik van externe dienstverleners om onze producten tijdig te leveren bij onze klanten.

IT

Een storing in ons IT-platform kan ons verhinderen om onze orders tijdig te verwerken. Ons IT-platform wordt gebruikt voor het beheer van onze activiteiten, inclusief verkoop, klantenservice, logistiek en administratie. Wij beschikken over een complex en heterogeen toepassingslandschap dat onder andere bestaat uit gedeeltelijk geïntegreerde systemen uit eerdere overnames. Dit kan operationele risico's met zich mee brengen.

We hebben ook steeds meer te kampen met cybercrime-gerelateerde incidenten, waardoor we genoodzaakt zijn afdoende maatregelen te nemen om cyberveiligheid te verzekeren. Nalatigheid op dat vlak kan een nadelige impact hebben op onze activiteiten.

Financieel

Ons bedrijf is blootgesteld aan diverse financiële risico's, waaronder, maar niet beperkt tot, het wisselkoersrisico, interestrisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico.

¹ De volgorde waarin de risico's zijn opgesomd, vormt geen indicatie van de waarschijnlijkheid dat zij zich zouden voordoen of van de omvang van hun gevolgen

Een deel van onze verkopen en aankopen worden gefactureerd in andere valuta dan de euro. De belangrijkste valuta zijn de Britse pond, de Amerikaanse dollar en de Turkse lira. De schommelingen van deze valuta tegenover de euro kunnen invloed hebben op onze resultaten. Daarnaast kan een devaluatie van valuta's ten opzichte van de euro in landen waar onze concurrenten grondstoffen produceren of inkopen, zoals Turkije of Egypte, een impact hebben op ons concurrentievermogen.

Sommige van onze externe schulden hebben een variabele rente.

Niet alle kredietrisico's tegenover onze klanten zijn gedekt door onze externe kredietverzekeringen. Een verlaging van de externe kredietlimieten zou er onder meer toe kunnen leiden dat de bestaande factoring in de toekomst niet meer beschikbaar is op de bestaande niveaus.

Veranderingen in onze eigen kredietbeoordeling kunnen een negatief effect hebben op ons werkkapitaal en onze liquiditeit.

Onze financiële contracten met externe partijen omvatten verplichtingen, beperkingen en convenanten die een nadelige impact kunnen hebben op onze activiteiten, financiële situatie en operationele resultaten, als we die niet kunnen naleven. We verwijzen voor meer informatie naar Toelichting 27 van de sectie 'Financieel risicomanagement' in de jaarrekening.

Mogelijke veranderingen in de belastingwetgeving of boekhoudregels kunnen in de toekomst invloed hebben op onze resultaten.

Veranderingen in veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de boekwaarde van onze activa kunnen leiden tot een bijzondere waardevermindering van dergelijke activa, inclusief immateriële activa zoals goodwill.

We verwijzen naar de risicofactoren die worden vermeld in Toelichting 27 van de sectie 'Financieel risicomanagement' in de jaarrekening.

NEXT

Als gevolg van de strategische en operationele evaluatie hebben we het transformatieprogramma 'NEXT' gelanceerd, met als doel onze resultaten over een periode van drie jaar aanzienlijk te verbeteren. De belangrijkste initiatieven richten zich op het realiseren van duurzame groei, het verbeteren van de Commercial Excellence en het verhogen van het kostenconcurrentievermogen via Lean-initiatieven en besparingen in de aankoop. Verwachte verbeteringen van de resultaten kunnen worden uitgesteld of onder onze verwachtingen liggen.

Duurzaamheid

De verwachtingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, met inbegrip van de recycleerbaarheid van producten en in het algemeen een groenere voetafdruk, nemen toe. Daarom is het essentieel geworden om een solide roadmap naar duurzaamheid op te stellen, met duidelijke mijlpalen en gekwantificeerde doelstellingen, zoals Balta die in 2019 heeft gelanceerd. Zelfs met zo'n roadmap kunnen verschillende risico's worden geïdentificeerd, zoals:

- Een negatieve perceptie van onze producten door onze klanten
- Een negatieve perceptie van onze activiteiten en onze productieprocessen door onze belanghebbenden (aandeelhouders of lokale gemeenschappen)
- Een competitieve kloof met concurrenten of met andere oplossingen voor vloerbekleding

COVID-19 verklaring

Als reactie op de uitbraak van het nieuwe coronavirus (COVID-19), dat in december 2019 voor het eerst opdook in China en sinds begin 2020 tot pandemie is uitgeroepen en naar alle regio's van de wereld is verspreid, hebben overheden wereldwijd en in de markten waarin wij actief zijn, strenge social distancing-maatregelen ingevoerd. Daartoe behoren verschillende vormen van lockdown en de sluiting van niet-essentiële bedrijven, waaronder de bedrijven van een aantal van onze klanten. Deze maatregelen hebben geleid tot een grote verstoring van het dagelijks leven en tot een aanzienlijke verslechtering van de wereldwijde, regionale en nationale macro-economische omstandigheden. Voor elk van de markten waarin wij nu actief zijn, wordt een

negatieve economische groei voor het jaar verwacht. Aangezien de pandemie plaatsvindt in 2020 en dus na de afsluiting van 2019, heeft ze geen invloed op de jaarrekening van 2019.

Om de gezondheid en veiligheid van onze medewerkers en klanten te beschermen en om de impact van COVID-19 op onze activiteiten te beperken, hebben we een interne COVID-19 taskforce opgericht die deelneemt aan dagelijkse gesprekken en onze reactie op de situatie binnen de Balta Groep coördineert. Daarnaast hebben we een aantal maatregelen genomen om onze operationele kosten te verminderen en onze kasstromen te beheren, waaronder de tijdelijke sluiting van fabrieken en een vermindering van de personeelskosten, aankoopkosten en investeringen.

Na een sterke start van het jaar, waarbij de EBITDA in de twee maanden eindigend op 29 februari 2020 met bijna 16% steeg ten opzichte van dezelfde periode in 2019, daalde de omzet in maart 2020 met meer dan 29% ten opzichte van dezelfde periode in 2019, voornamelijk als gevolg van een afname van de bestellingen van klanten.

Als gevolg van deze verminderde vraag naar onze producten, en om de kosten te verlagen en voldoende liquide middelen te behouden, hebben we zes van onze acht fabrieken tijdelijk gesloten. Daardoor zijn onze operationele kosten in april naar schatting met ongeveer 37% gedaald. Afgezien van deze vrijwillige sluitingen zijn onze fabrieken volledig operationeel en hebben ze van overheidswege of van enige andere instantie nog geen opdracht gekregen om te sluiten. Bovendien hebben we onze productlanceringen uitgesteld en hebben we alle aankopen van grondstoffen herzien. We zijn in onderhandeling met onze leveranciers om onze bestellingen van grondstoffen uit te stellen of, waar mogelijk, te annuleren. We schatten dat deze maatregelen in het tweede kwartaal zullen leiden tot een verdere verlaging van onze operationele kosten met 12%.

Om onze personeelskosten te verlagen, hebben we in België, het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk

en Duitsland voor het overgrote deel van ons personeel in die landen gebruikgemaakt van de beschikbare steunmaatregelen van de overheid inzake werkloosheid. Daarnaast hebben we een aanwervingsstop ingevoerd voor de hele Balta Group, hebben we onze jaarlijkse prestatie- en salarisbeoordelingen uitgesteld en hebben we de maandelijkse vergoeding van onze CEO, leden van ons Managementcomité en alle managers van de groep met respectievelijk 50%, 40% en 30% verlaagd. Onze bezoldigde bestuurders gaan er ook mee akkoord om hun bestuurdersvergoedingen met 50% te verminderen. Wij denken dat we onze personeelskosten dankzij deze maatregelen tot 25% kunnen verlagen. De vermindering van deze vergoedingen zal achteraf niet worden ingehaald.

De huidige crisis heeft nu en ook later nog gevolgen voor ons werkkapitaal. We houden onze dagelijkse kasstromen nauwlettend in de gaten. Om onze liquiditeitspositie verder te beschermen, hebben we ook onze kosten voor marketing en productstalen en andere investeringen aanzienlijk verlaagd met ongeveer € 20 miljoen, wat volgens ons het vereiste minimumbedrag is om onze activiteiten voort te zetten. Daarnaast volgen we onze debiteuren- en crediteurenadministratie nauwlettend op om onze kasuitgaven te beheren. Uit voorzorg hebben we op 11 maart 2020 de doorlopende kredietfaciliteit van € 72,7 miljoen opgenomen om te voorzien in onze behoefte aan korte termijnliquiditeit en werkkapitaal. Op 31 maart 2020 beschikten we over € 80,4 miljoen aan liquide middelen.

Op de datum van dit verslag is het nog te vroeg om de impact van COVID-19 nauwkeurig te voorspellen. Wij zijn van mening dat de COVID-19-crisis een ongekende verstoring op korte termijn betekent voor ons bedrijf en dat de grote verschillen in mogelijke gevolgen een grote uitdaging vormen voor ons bedrijf en onze sector. Wij hebben regelmatig contact met de overheidsinstanties in onze belangrijkste markten om te bepalen of er subsidies en andere steunmaatregelen van de overheid beschikbaar zijn en of wij daarvoor in aanmerking komen, inclusief de beschikbaarheid van aanvullende financiering.

Wij voorspellen momenteel dat de productie vanaf begin juni 2020 opnieuw zal toenemen. In dat scenario schatten we dat we in het vierde kwartaal van 2020 ongeveer 85% van onze capaciteit zullen bereiken. We verwachten dat er extra werkkapitaal nodig zal zijn wanneer we met de productieverhoging beginnen. We gaan ervan uit dat onze klanten zullen blijven betalen volgens de factuurvoorwaarden en we zijn van plan om onze kasstromen conservatief te blijven beheren voor de hele duur van de COVID-19-crisis. Op basis van deze veronderstellingen voorspellen wij momenteel dat onze bestaande liquide middelen en kasstromen voldoende zullen zijn voor onze activiteiten doorheen onze verwachte productieverhoging. Als gevolg van de dalende EBITDA-niveaus werden wij evenwel geconfronteerd met de mogelijkheid dat we het schuldconvenant op onze doorlopende kredietfaciliteit van € 61 miljoen voor het tweede kwartaal van 2020 en de daaropvolgende kwartalen niet zouden kunnen nakomen. Deze testperiode van twaalf maanden omvat immers ook maanden waarop de COVID-19-pandemie een impact heeft. We hebben proactief een akkoord bereikt met de betrokken banken om de berekening van het convenant aan te passen aan de impact van COVID-19 tot en met het tweede kwartaal van 2021. Wij hebben er vertrouwen in dat met deze aangepaste berekening van het convenant een niet-naleving wordt voorkomen. Hoewel de vooruitzichten onduidelijk zijn omdat de pandemie nog steeds aan de gang is, meent de groep op dit moment en op basis van de momenteel beschikbare informatie en voorspellingen dat ze in staat is om aan haar verplichtingen en toezeggingen te voldoen, doorheen de hele prognoseperiode. Hierdoor behoudt de groep het continuïteitsbeginsel als het juiste basisbeginsel bij het opstellen van haar jaarrekening. Om onze positie verder te versterken, zullen we waarschijnlijk overheids- en andere opties bekijken om fondsen te werven, aangezien het onzeker is wanneer de COVID-19-crisis zal eindigen en de markten weer normaal zullen functioneren.

JAARREKENING

I.1. Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten voor de periode afgesloten op 31 december

(In duizend €)	Toelichting	Voor het boekjaar afgesloten op 31 december	
		2019	2018
I. GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING			
Omzet	Toelichting 4	671.151	646.197
Kostprijs grondstoffen		(317.006)	(306.640)
Voorraadwijzigingen	Toelichting 15	(278)	5.826
Personeelskosten	Toelichting 6	(167.301)	(159.106)
Overige inkomsten	Toelichting 7	3.455	3.363
Overige kosten	Toelichting 7	(115.666)	(117.287)
Afschrijvingen/ waardeverminderingen	Toelichting 8	(39.602)	(32.430)
Gecorrigeerd bedrijfsresultaat¹		34.754	39.922
Winst uit activavereemding		-	-
Integratie- en herstructureringskosten	Toelichting 9	(6.641)	(7.699)
Bedrijfswinst / (-verlies)		28.114	32.223
Financiële opbrengsten		205	51
Financiële kosten	Toelichting 10	(25.357)	(25.881)
Netto financiële kosten		(25.152)	(25.831)
Winst / (verlies) vóór belasting		2.961	6.393
Belastingopbrengsten/(-uitgaven)	Toelichting 11	7.440	953
Winst / (verlies) over de periode uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		10.401	7.346
Winst / (verlies) over de periode uit de stopgezette bedrijfsactiviteiten		-	-
Winst / (verlies) over de periode		10.401	7.346
Toerekenbaar aan:			
Houders van eigenvermogensinstrumenten van de moedernootschap		10.401	7.346
Belang van derden		-	-
II. GECONSOLIDEERDE NIET-GEREALISEERDE RESULTATEN			
<i>Posten in niet-gerealiseerde resultaten die later kunnen worden geherclassificeerd naar de resultatenrekening</i>			
Wisselkoersverschillen bij het omzetten van buitenlandse activiteiten		(2.133)	(13.833)
Wijzigingen in de marktwaarde van hedging-instrumenten die in aanmerking komen voor de verwerking van de kasstroom-hedging		(245)	87
<i>Posten in niet-gerealiseerde resultaten die niet zullen worden geherclassificeerd naar de resultatenrekening</i>			
Wijzigingen in uitgestelde belastingen		393	(107)
Wijzigingen in provisies van toegezegde pensioenregelingen		(1.740)	379
Niet-gerealiseerde resultaten over de periode, na aftrek van belastingen		(3.725)	(13.473)
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de periode		6.676	(6.128)
Gewone en verwaterde winst per aandeel uit voortgezette bedrijfsactiviteiten toerekenbaar aan houders van gewone aandelen	Toelichting 33	0,29	0,20

¹ Gecorrigeerd bedrijfsresultaat en bedrijfswinst / (-verlies) zijn maatstaven die niet binnen de GAAP gedefinieerd werden, zoals vermeld in Toelichting 1.25.

De toelichtingen vormen een integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

I.2. Geconsolideerde balans per 31 december

(In duizend €)	Toelichting	Voor het boekjaar afgesloten op 31 december	
		2019	2018
Materiële vaste activa		337.594	301.259
<i>(Waarvan recht-op-gebruik activa onder IFRS16)</i>		42.072	-
Terreinen en gebouwen	Toelichting 13	186.173	153.752
Installaties, machines en uitrusting	Toelichting 13	138.807	132.632
Overige materiële vaste activa	Toelichting 13	12.614	14.875
Goodwill	Toelichting 5	195.991	194.643
Andere immateriële vaste activa	Toelichting 12	10.357	11.399
Uitgestelde belastingvorderingen	Toelichting 14	11.191	5.470
Handels- en overige vorderingen	Toelichting 16	1.121	996
Totaal vaste activa		556.253	513.765
Voorraden	Toelichting 15	152.948	153.894
Afgeleide financiële instrumenten	Toelichting 25	3	119
Handels- en overige vorderingen	Toelichting 16	58.379	60.772
Belastingvorderingen op korte termijn		908	278
Liquide middelen	Toelichting 17	19.241	26.853
Totaal vlottende activa		231.479	241.916
Totaal activa		787.732	755.681
Maatschappelijk kapitaal	Toelichting 18	252.950	252.950
Uitgiftepremie	Toelichting 18	65.660	65.660
Overige niet-gerealiseerde resultaten	Toelichting 19	(37.113)	(33.388)
Overgedragen resultaten	Toelichting 20	18.343	9.457
Overige reserves		(39.876)	(39.876)
Totaal eigen vermogen		259.964	254.804
Senior Secured Notes	Toelichting 21	232.001	230.065
Senior Term Loan Facility	Toelichting 22	-	34.908
Bank- en overige leningen	Toelichting 23	48.963	12.225
<i>Waarvan IFRS 16-gerelateerde leaseverplichtingen</i>		37.318	-
Uitgestelde belastingschulden	Toelichting 14	41.004	47.837
Voorzieningen voor overige verplichtingen en kosten	Toelichting 30	2.729	2.458
Verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloning	Toelichting 28	4.106	3.106
Totaal schulden op lange termijn		328.802	330.598
Senior Secured Notes	Toelichting 21	3.425	3.425
Senior Term Loan Facility	Toelichting 22	34.927	(118)
Bank- en overige leningen	Toelichting 23	8.680	1.261
<i>Waarvan IFRS 16-gerelateerde leaseverplichtingen</i>		7.357	-
Voorzieningen voor overige verplichtingen en kosten	Toelichting 30	164	1.165
Afgeleide financiële instrumenten	Toelichting 26	413	55
Overige wedde-, salaris- en sociaal gerelateerde schulden	Toelichting 29	36.995	36.714
Handels- en overige schulden	Toelichting 31	109.019	123.599
Belastingenschulden		5.343	4.178
Totaal schulden op korte termijn		198.966	170.279
Totaal verplichtingen		527.768	500.877
Totaal passiva		787.732	755.681

De toelichtingen vormen een integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

I.3. Geconsolideerd kasstroomoverzicht voor de periode afgesloten op 31 december

(In duizend €)	Toelichting	Voor het boekjaar afgesloten op 31 december	
		2019	2018
I. KASSTROOM VAN BEDRIJFSACTIVITEITEN			
Nettowinst / (-verlies) over de periode		10.401	7.346
Aanpassing voor:			
Belastingopbrengsten / (-kosten)	Toelichting 11	(7.440)	(953)
Financiële opbrengsten		(205)	(51)
Financiële kosten	Toelichting 10	25.357	25.881
Afschrijvingen / waardeverminderingen (incl. afschrijvingen van IFRS 16 verantwoorde gebruiksrechten vanaf 2019)	Toelichting 8	39.602	32.430
(Winst)/ verlies op verkoop van vaste activa		(1)	29
Bewegingen in provisies		(1.001)	(6.215)
Aanpassing naar marktwaarde van derivaten		229	21
Kosten opgenomen voor in eigen-vermogensinstrumenten afge- wikkelde, op aandelen gebaseerde betalingstransacties		15	7
Gegenereerde kasstroom vóór wijzigingen in werkkapitaal		66.959	58.495
Wijzigingen in werkkapitaal:			
Voorraden	Toelichting 15	156	(4.447)
Handelsvorderingen	Toelichting 16	976	(4.497)
Handelsschulden	Toelichting 30	(10.178)	3.056
Overig werkkapitaal		(812)	(1.436)
Gegenereerde kasstroom na wijzigingen in werkkapitaal		57.101	51.170
Netto belastingen (betaald)		(7.848)	(4.782)
Nettokasstroom uit/ (gebruikt in) bedrijfsactiviteiten		49.253	46.388
II. KASSTROOM VAN INVESTERINGSACTIVITEITEN			
Aankopen en verkopen van materiële vaste activa	Toelichting 13	(28.704)	(30.765)
Aankopen van immateriële vaste activa	Toelichting 12	(1.034)	(930)
Opbrengsten van vaste activa		2.342	867
Aankopen van dochterondernemingen		-	-
Netto kasstroom van investeringsactiviteiten		(27.396)	(30.828)
III. KASSTROOM VAN FINANCIËLE ACTIVITEITEN			
Rente en andere financieringskosten betaald, netto		(20.846)	(21.032)
Ontvangsten van leningen		-	-
Opbrengst van kapitaalbreng		-	-
Terugbetalingen van Senior Secured Notes		-	-
Terugbetalingen van leningen met derden (incl. IFRS 16 leaseverplichtingen vanaf 2019)	Toelichting 22	(8.624)	(2.137)
Uitbetaalde dividenden	Toelichting 34	-	(2.875)
Nettokasstroom uit/ (gebruikt in) financieringsactiviteiten		(29.469)	(26.044)
NETTOSTIJGING/ (-DALING) IN LIQUIDE MIDDELEN EN BANKTEGOEDEN		(7.612)	(10.485)
Liquide middelen en banktegoeden aan het begin van de periode		26.853	37.338
Liquide middelen en banktegoeden aan het einde van de periode	Toelichting 17	19.241	26.853

De toelichtingen vormen een integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

I.4. Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen voor het boekjaar afgesloten op 31 december

(In duizend €)	Maatschappelijk kapitaal	Uitgiftepremie	Overige niet-gerealiseerde resultaten	Overgedragen resultaten	Overige reserves	Totaal	Belang van derden	Totaal eigen vermogen
Balans op 31 december 2017	252.950	65.660	(19.913)	6.297	(39.878)	265.117	-	265.117
Toepassing van gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving	-	-	-	(1.308)	-	(1.308)	-	(1.308)
Balans op 1 januari 2018	252.950	65.660	(19.913)	4.990	(39.878)	263.809	-	263.809
Winst / (verlies) over de periode	-	-	-	7.346	-	7.346	-	7.346
Uitbetaalde dividenden	-	-	-	(2.875)	-	(2.875)	-	(2.875)
In eigen-vermogensinstrumenten afgewikkelde, op aandelen gebaseerde betalingsregelingen	-	-	-	7	-	7	-	7
Overige niet-gerealiseerde resultaten								
Wisselkoersverschillen bij het omzetten van buitenlandse activiteiten	-	-	(13.833)	-	-	(13.833)	-	(13.833)
Wijzigingen in de marktwaarde van hedging-instrumenten die in aanmerking komen voor de verwerking van de kasstroom-hedging	-	-	87	-	-	87	-	87
Cumulatieve wijzigingen in uitgestelde belastingen	-	-	(107)	-	-	(107)	-	(107)
Cumulatieve wijzigingen in toegezegde pensioenregelingen	-	-	379	-	-	379	-	379
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de periode	-	-	(13.474)	4.478	-	(13.474)	-	(13.474)
Balans op 31 december 2018	252.950	65.660	(33.388)	9.458	(39.876)	254.804	-	254.804

De toelichtingen vormen een integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

(In duizend €)	Maatschappelijk kapitaal	Uitgiftepremie	Overige niet-gerealiseerde resultaten	Overgedragen resultaten	Overige reserves	Totaal	Belang van derden	Totaal eigen vermogen
Balans op 31 december 2018	252.950	65.660	(33.388)	9.458	(39.876)	254.804	-	254.804
Toepassing van gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving	-	-	-	(1.530)	-	(1.530)	-	(1.530)
Balans op 1 januari 2019	252.950	65.660	(33.388)	7.928	(39.876)	253.274	-	253.274
Winst / (verlies) over de periode	-	-	-	10.401	-	10.401	-	10.401
In eigen-vermogensinstrumenten afgewikkelde, op aandelen gebaseerde betalingsregelingen	-	-	-	15	-	15	-	15
Overige niet-gerealiseerde resultaten								
Wisselkoersverschillen bij het omzetten van buitenlandse activiteiten	-	-	(2.133)	-	-	(2.133)	-	(2.133)
Wijzigingen in de marktwaarde van hedging-instrumenten die in aanmerking komen voor de verwerking van de kasstroom-hedging	-	-	(245)	-	-	(245)	-	(245)
Cumulatieve wijzigingen in uitgestelde belastingen	-	-	393	-	-	393	-	393
Cumulatieve wijzigingen in toegezegde pensioenregelingen	-	-	(1.740)	-	-	(1.740)	-	(1.740)
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de periode	-	-	(3.725)	10.416	-	6.691	-	6.691
Balans op 31 december 2019	252.950	65.660	(37.113)	18.344	(39.876)	259.965	-	259.965

De toelichtingen vormen een integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

I.5. Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening

Toelichting 1. Boekhoudkundige principes

Hierna worden de belangrijkste boekhoudprincipes voor financiële verslaggeving beschreven, die werden toegepast bij het opstellen van deze geconsolideerde jaarrekening. Deze principes werden consistent toegepast op het voorgestelde jaar, tenzij anders vermeld.

Toelichting 1.1. Basisprincipes

Basisprincipes

Deze geconsolideerde jaarrekening van Balta Group NV ("de Vennootschap" of "Balta Group"), geregistreerd op Wakkensteenweg 2, 8710 Sint-Baafs-Vijve, België (registratienummer 0671.974.626) en de dochterondernemingen werden opgesteld overeenkomstig de Internationale Financiële Rapporteringsstandaarden ("IFRS"), zoals vastgesteld door de Europese Unie. Deze omvatten alle IFRS-normen en IFRIC-interpretaties die gepubliceerd en van kracht waren op 31 december 2019.

De jaarrekening van de Vennootschap over de periode van 1 januari 2019 tot 31 december 2019 omvat de Vennootschap en haar dochterondernemingen (samen de 'groep' en individueel 'entiteiten van de groep' genoemd).

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in euro. De euro is de presentatievaluta van de groep en de functionele valuta van de Vennootschap. Alle bedragen in deze jaarrekening zijn uitgedrukt in duizenden euro tenzij anders vermeld. Bij de berekening van bepaalde financiële informatie die in deze jaarrekening is opgenomen, zijn er afrondingsaanpassingen gemaakt.

De jaarrekening is conform het continuïteitsbeginsel opgesteld, wat betekent dat de werkzaamheden zich zullen voortzetten in de nabije toekomst.

Elke gebeurtenis en/of transactie die van wezenlijk belang is om inzicht te kunnen verwerven in de wijzigingen sinds 31 december 2018 werd toegevoegd aan de toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening.

Bij het opmaken van de jaarrekening in overeenstemming met de IFRS moet een beroep worden gedaan op bepaalde essentiële ramingen. Tevens dient het management zich oordelen te vormen bij de toepassing van de grondslagen voor de jaarrekening. De gebieden waar sprake is van een hogere mate van beoordeling of complexiteit of de gebieden waar veronderstellingen en schattingen belangrijk zijn voor de geconsolideerde jaarrekening, worden verder uitgewerkt in Toelichting 2.

Impact van nieuwe normen

De volgende interpretaties en wijzigingen aan standaarden zijn voor de eerste maal verplicht voor het boekjaar startend op 1 januari 2019 en zijn goedgekeurd door de Europese Unie.

- IFRS 16 'Leasing' (effectief 1 januari 2019). Op 1 januari 2019 heeft de groep de accounting standaard rond leasing aangepast naar IFRS 16. IFRS 16 vervangt IAS 17 'Leaseovereenkomsten' en heeft verregaande gevolgen voor leasingnemers. Onder IAS 17 waren leasingnemers verplicht om een onderscheid te maken tussen financiële leasing (op te nemen in de balans) en operationele leasing (niet op te nemen in de balans). IFRS 16 verplicht leasingnemers om leaseverplichtingen, die toekomstige leasebetalingen inhouden en een gebruiksrecht voor vrijwel alle leasingovereenkomsten, toe te lichten. Onder IFRS 16 is een leasingovereenkomst, een overeenkomst waarbij de controle over het gebruiksrecht van een bepaalde activa voor een bepaalde periode wordt verkregen in ruil voor een vergoeding.

Volgens de door de groep gekozen methode voor toepassing van IFRS 16 (gewijzigde retrospectieve methode) worden de voorgaande jaren niet aangepast om aan de nieuwe grondslagen te voldoen. Daarom heeft Balta Group ervoor gekozen om het recht-op-gebruik actief te waarderen tegen een bedrag dat gelijk is aan de leaseverplichting bij de opening (geen vooruitbetaalde en opgebouwde leasebetalingen). Bijgevolg worden de wijzigingen in de winst, de activa en de passiva en de kasstromen tegenover vorig jaar beïnvloed door de nieuwe grondslagen.

De impact van de wijziging in de grondslagen voor financiële verslaggeving was op 1 januari als volgt:

- Materiële vaste activa stegen met € 43,6 miljoen als gevolg van de erkenning van de recht-op-gebruik activa;
- De financiële verplichtingen stegen met € 43,6 miljoen door de erkenning van de leaseverplichtingen.

Deze contracten hebben in wezen vooral betrekking op de huur van gebouwen en magazijnen.

Operationele leaseverplichtingen op 31 december 2018	50.954
Verdisconteerd met de toegepaste impliciete rentevoet van de leasingnemer op de datum van de eerste toepassing.	(7.346)
Financiële leaseverplichtingen opgenomen per 31 december 2018	13.391
Leaseverplichting opgenomen per 1 januari 2019	56.999
Kortlopende leaseverplichting per 1 januari 2019	6.821
Langlopende leaseverplichting per 1 januari 2019	50.178
Leaseverplichting opgenomen per 1 januari 2019	56.999

Eind 2019 resulteerde de impact op jaarbasis van IFRS 16 op de balans in € 42,1 miljoen aan gebruiksrechten en € 44,7 miljoen aan bijkomende leaseverplichtingen. Vanuit het perspectief van de resultatenrekening maakt het volgende schema een vergelijking tussen de resultaten van 2018 en de resultaten van 2019:

(€ m)	FY 2018	LFL IFRS16 Impact	Lfi FY 2018	FY 2019	% verandering
Omzet	646.2	-	646.2	671.2	3.9%
Adjusted EBITDA	72.4	6.5	78.8	74.4	(5.7%)
Adjusted EBITDA-marge	11.2%	-	12.2%	11.1%	(112)bps
Gecorrigeerd bedrijfsresultaat	399	0.7	40.6	34.8	(14.4%)
Bedrijfsresultaat	32.2	0.7	32.9	28.1	(14.5%)
Winst over de periode	7.3	(1.0)	6.3	10.4	64.6%

Het geconsolideerd kasstroomoverzicht wordt aangepast door de betaling van leaseovereenkomsten (€ 7,6 miljoen) te verschuiven naar kasstromen van financiële activiteiten. Als gevolg hiervan heeft de toepassing van IFRS 16 een positieve impact op de kasstroom van bedrijfsactiviteiten voor € 7,5 miljoen.

Vanuit het perspectief van de resultatenrekening resulteert de impact van de toepassing van IFRS 16 in een daling van de overige kosten

(€ 7,6 miljoen), afgezet door een stijging van de afschrijvingen (€ 6,9 miljoen) en een stijging van de financiële kosten (€ 2,1 miljoen).

Met betrekking tot de financieringsovereenkomsten van Balta voorziet de documentatie dat het effect van wijzigingen in de boekhoudnormen geneutraliseerd wordt. Als zodanig heeft de toepassing van IFRS 16 geen impact op de relevante schuldgraad in het kader van de financiering. We zullen de schuldgraad blijven berekenen in overeenstemming met de definitie in onze financieringsovereenkomst. De belangrijkste inschattingen in de evaluatie hebben betrekking op de toegepaste disconteringsvoeten en de resterende leasetermijn. We hebben de toegepaste disconteringsvoeten herbekeken en geconcludeerd dat de toegepaste disconteringsvoeten van januari nog steeds marktconform zijn.

- IFRIC 23 'Onzekerheid over de verwerking van winstbelastingen' (effectief 1 januari 2019). Deze interpretatie verduidelijkt de bepaling van belastbare winsten / (verliezen), de belastbare basis, niet gecompenseerde fiscale verliezen, ongebruikte fiscaal verrekenbare tegoeden en belasting voeten, in het geval dat er onzekerheid bestaat over de behandeling door de tax autoriteit. Dit werd toegepast op zowel uitgestelde als niet directe tax posities.

Balta heeft een gedetailleerde inschatting gemaakt van alle tax onzekerheden, met volgende implicaties op de accounting grondslag:

- Onzekere tax posities werden zowel individueel als gezamenlijk beoordeeld om een correcte inschatting te maken over de waarschijnlijke overeenkomst met de tax autoriteiten;
- De Groep ging er vanuit dat de tax autoriteit de posities zal bekijken (indien bevoegd) met volledig begrip over alle relevante informatie;
- Op een individuele basis heeft de Groep beslist om een provisie op te nemen naar het meest waarschijnlijke bedrag die ingeschat wordt om tot een overeenkomst te komen rond de onzekere positie.

De Groep heeft de vergelijkende informatie voor het jaar voorafgaand aan de eerste toepassing niet herzien aangezien zij een vereenvoudigde (overgangs)aanpak toepassen. Hierbij worden de gevolgen van de toepassing van IFRIC 23 opgenomen als een aanpassing van de openingsbalans van de overgedragen resultaten op 1 januari 2019, zonder herberekening van vergelijkende informatie

De groep heeft deze interpretatie met terugwerkende kracht toegepast met het gecumuleerde resultaat van de eerste toepassing van de op 1 januari 2019 opgenomen interpretatie. In overeenstemming met de overgangsbepalingen van IFRIC 23 heeft de groep ervoor gekozen de vergelijkende informatie niet aan te passen. In plaats daarvan is het gecumuleerde resultaat van de eerste toepassing van de interpretatie als een aanpassing (€ 1,5 miljoen) opgenomen in de openingsbalans van de reserves, zie Toelichting 20.

De volgende nieuwe normen, wijzigingen en interpretaties van normen zijn uitgegeven, maar zijn niet verplicht van toepassing voor het boekjaar startend op 1 januari 2019 en zijn niet goedgekeurd door de Europese Unie of worden als niet significant voor het jaarverslag van 2020 aanzien. De groep neemt zich voor deze normen en interpretaties, indien van toepassing, toe te passen wanneer deze van kracht worden.

- Wijzigingen aan referenties naar het conceptueel kader in IFRS-normen (effectief 1 januari 2020).
- Wijzigingen aan de richtlijnen van IFRS 3 'Bedrijfscombinaties', die de definitie van een bedrijf herzielt (effectief 1 januari 2020).
- Wijzigingen aan de definitie van 'materieel' in IAS 1 en IAS 8 (effectief 1 januari 2020).
- Wijzigingen aan IFRS 9, IAS 39 en IFRS 7 (effectief 1 januari 2020).
- IFRS 17 'Verzekeringscontracten', (effectief 1 januari 2022).

Toelichting 1.2. Consolidatie Dochterondernemingen

Dochterondernemingen zijn entiteiten waarvoor de groep is blootgesteld, of rechten heeft op variabele inkomsten die het gevolg zijn van zijn betrokkenheid bij een entiteit. Dochterondernemingen worden erkend wanneer de groep de mogelijkheid heeft om het rendement te beïnvloeden door zijn macht uit te oefenen over de entiteit. Het bestaan en het effect van potentiële stemrechten die op het einde van het boekjaar uitoefenbaar of converteerbaar zijn, worden in aanmerking genomen bij de beoordeling of de groep controle heeft over een andere entiteit. De dochterondernemingen worden integraal geconsolideerd vanaf de datum waarop de controle wordt overgedragen aan de groep. Hun consolidatie wordt ongedaan gemaakt vanaf de datum waarop die controle ophoudt te bestaan.

De groep maakt gebruik van de acquisitiemethode voor bedrijfscombinaties. De betaalde vergoeding weerspiegelt de reële waarde van de verkochte activa, de overgenomen verplichtingen en de uitgegeven eigenvermogensinstrumenten. De overgedragen waarde omvat de reële marktwaarde van alle activa en passiva voortvloeiend uit een voorwaardelijke vergoedingsregeling ('contingent consideration') (bijvoorbeeld variabele vergoedingsregeling voor toekomstige gebeurtenissen zoals winstdoelstellingen na overnamedatum of successen in een belangrijk project).

Verworven identificeerbare activa en verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen overgenomen als gevolg van een bedrijfscombinatie worden aanvankelijk gewaardeerd tegen hun reële marktwaarde op de overnamedatum. Voor elke overname waardeert de groep elk minderheidsbelang in de overgenomen partij tegen reële marktwaarde of tegen het evenredige deel van het minderheidsbelang in de netto activa van de overgenomen partij.

De kosten die gemaakt werden in het kader van de overname worden opgenomen wanneer zij gemaakt worden.

De aankoopkost is gewaardeerd als het totaal van de overgedragen vergoeding, gewaardeerd aan de reële waarde op de overnamedatum en het bedrag van minderheidsbelangen en eerder aangehouden belangen in de overgenomen entiteit. Voor elke bedrijfscombinatie waardeert de groep de minderheidsbelangen in de overgenomen partijen aan de reële waarde of aan het evenredige deel in de identificeerbare netto activa van de overgenomen partij. Het verschil van de totale vergoeding van de overname en het bedrag van de minderheidsbelangen over het netto erkend bedrag (meestal aan reële waarde) van de verworven identificeerbare activa en overgenomen verplichtingen wordt aanzien als goodwill. Negatieve goodwill wordt onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Transacties en openstaande saldi tussen vennootschappen en de niet-gerealiseerde winst op transacties tussen vennootschappen van de groep worden geëlimineerd tijdens de consolidatie. Niet-gerealiseerde verliezen worden ook geëlimineerd tenzij de transactie een bijzondere waardevermindering van het getransfereerde actief omvat die in de winst-verliesrekening werd opgenomen. De grondslagen voor financiële verslaggeving van dochterondernemingen worden waar nodig aangepast, zodat de grondslagen die gehanteerd worden door de groep op een consistente manier worden toegepast.

Segmentrapportage

Toelichting 4 toont de segmentinformatie van de groep conform IFRS 8. De groep werkt met vier segmenten, die georganiseerd zijn volgens product en verkoopkanaal. Het segment 'Rugs' ontwerpt, produceert en verkoopt een breed gamma van machinaal gefabriceerde tapijten aan grote detailhandelaars (zoals interieur- en meubelzaken, specialisten, discounters, doe-het-zelf-ketens en e-commerce spelers) en groothandelaars. Het segment 'Residential' ontwerpt, produceert en verkoopt kamerbrede merktapijten (merken Balta Broadloom en ITC) en tegels aan grote detailhandelaars en groothandels. Het segment 'Commercial' ontwerpt, produceert en verkoopt modulaire tapijttegels

vooral voor kantoren en publieke projecten via het merk modulyss van de groep in Europa (Commercial Europe), het merk Bentley in de VS (Commercial US) en kamerbreed tapijt hoofdzakelijk voor de horecasector via het merk arc edition aan architecten, ontwerpers, aannemers en distributeurs. Tot slot ontwerpt, produceert en verkoopt het segment 'Non-wovens' zachte vloerbekleding voor evenementen zoals beurzen en exposities en gespecialiseerde non-wovens voor isolatie, voering, auto's, tapijtbacking en spandoeken via het merk Captiqs.

Operationele segmenten worden op een consistente manier gerapporteerd in lijn met de interne rapportering die wordt voorgesteld aan de Raad van Bestuur en het Managementcomité. Op maandelijkse basis worden voor het Managementcomité de posten voor omzet, de Adjusted EBITDA, de nettovoorraad, handelsvorderingen en investeringen weergegeven. De segmentinformatie in Toelichting 4 werd op deze basis geselecteerd. Hieruit volgt dat andere items, zoals totale activa en passiva per segment, intern niet worden nagezien en daardoor ook niet toegelicht. Intrestopbrengsten, intrestkosten en belastingen worden centraal beheerd en hierdoor worden zulke posten niet per segment voorgesteld en worden ze uitgesloten van de waardering van de winstgevendheid per segment.

Toelichting 1.3. Omrekening vreemde valuta Functionele en presentatievaluta

De posten in de jaarrekening van alle entiteiten van de groep zijn gewaardeerd in de valuta van de primaire economische omgeving waarin de desbetreffende vennootschap werkzaam is ('de functionele valuta'). De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in euro. De euro is de functionele valuta en de referentievaluta van de groep. Alle bedragen zijn uitgedrukt in duizenden euro tenzij anders vermeld.

Transacties en saldi

Transacties in vreemde valuta worden naar de functionele valuta omgerekend tegen de koersen die gelden op de datum van de transacties of op de datum van waardering, in geval van posten

die op de rapporteringsdatum opnieuw worden gewaardeerd. Wisselkoerswinsten of -verliezen die voortvloeien uit de afwikkeling van transacties en die voortvloeien uit de herwaardering van de monetaire balansposten aan de koers op eindejaar, en passiva uitgedrukt in vreemde valuta worden erkend in het bedrijfsresultaat.

Omrekeningswinsten en -verliezen op vreemde valuta die voortkomen uit liquide middelen en leningen, incl. leningen, schulden en vorderingen tussen de entiteiten van de groep die niet als een netto-investering in buitenlandse activiteiten vallen, worden in de resultatenrekening opgenomen in de post 'Financiële opbrengsten' en 'Financiële kosten'. Alle andere winsten en verliezen op vreemde valuta worden in het totaalresultaat opgenomen in de post 'Overige opbrengsten' of 'Overige kosten' die een onderdeel is van de bedrijfswinst.

De belangrijkste wisselkoersen die werden gebruikt tijdens de opmaak van deze geconsolideerde jaarrekening zijn:

	31 december 2019		31 december 2018	
	Slotkoers	Gemiddelde koers	Slotkoers	Gemiddelde koers
USD	1,1234	1,1195	1,145	1,181
TRY	6,6506	6,3481	6,028	5,6789
GBP	0,8508	0,8778	0,8945	0,8847

Entiteiten van de groep

De resultaten en de financiële positie van alle entiteiten van de groep (waarvan geen enkele entiteit een valuta gebruikt van een land onderworpen aan hyperinflatie) die een andere functionele valuta gebruiken dan de valuta waarin de jaarrekening is opgesteld, worden als volgt omgerekend naar de valuta waarin de jaarrekening is opgesteld:

- activa en verplichtingen worden voor elk gepresenteerd balansitem omgerekend tegen de op deze balansdatum geldende slotkoers;
- inkomsten en uitgaven worden voor elke resultatenrekening omgerekend tegen gemiddelde koers (tenzij deze gemiddelden geen redelijke benadering zijn van het gecumuleerde resultaat van de op de transactiedatum geldende koersen, in welk geval inkomsten en uitgaven tegen de koers op transactiedatum worden omgerekend);

- en alle hieruit voortvloeiende koersverschillen worden onder de niet-gerealiseerde resultaten opgenomen.

Bij de consolidatie worden koersverschillen die voortvloeien uit de omrekening van netto-investeringen in buitenlandse entiteiten en van leningen en overige valuta-instrumenten die aangemerkt zijn als hedging instrumenten van (eventuele) dergelijke investeringen, overgeboekt naar niet-gerealiseerde resultaten. Wanneer een buitenlandse entiteit gedeeltelijk wordt afgestoten of verkocht, worden koersverschillen die onder het eigen vermogen waren opgenomen, in de resultatenrekening opgenomen als onderdeel van de winst- of de verliesrekening.

Wisselkoerswinsten en -verliezen die verband houden met leningen en transacties tussen entiteiten van de groep die een andere valuta gebruiken dan de functionele valuta, worden voorgesteld in de resultatenrekening onder 'Financiële opbrengsten' en 'Financiële kosten' als deze leningen niet kwalificeren onder een netto-investering in buitenlandse entiteit.

De wisselkoerswinsten en -verliezen die voortvloeien uit afdekkingsinstrumenten met een handelskarakter worden in de resultatenrekening opgenomen onder 'Financiële opbrengsten' en 'Financiële kosten'.

Goodwill en aanpassingen van de reële waarde na overname van een buitenlandse entiteit worden behandeld als activa en passiva van de buitenlandse entiteit en omgerekend tegen de slotkoers.

Toelichting 1.4. Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen aanschaffingswaarde verminderd met gecumuleerde afschrijvingen en gecumuleerde waardeverminderingen. De kostprijs van materiële vaste activa omvat ook de geraamde kostprijs van de ontmanteling en verwijdering van het actief en het herstellen van de site in zijn oorspronkelijke toestand, waarbij de voorziening wordt opgenomen in overeenstemming met IAS 37 'Voorzieningen, voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa'.

Latere kosten worden in de boekwaarde van het actief opgenomen of als een afzonderlijk actief verantwoord, dit alleen wanneer het waarschijnlijk is dat toekomstige economische voordelen met betrekking tot het actief naar de groep zullen vloeien en de kostprijs van het actief betrouwbaar kan worden bepaald. De boekwaarde van het onderdeel dat vervangen werd, wordt niet langer in de balans opgenomen. Alle andere herstellingen en onderhoudskosten worden in de resultatenrekening opgenomen tijdens de boekingsperiode waarin de kosten werden opgelopen.

Gronden worden niet afgeschreven. De afschrijvingen op andere activa worden berekend volgens de lineaire methode, rekening houdende met onderstaande afschrijvingstermijnen:

Industriële en administratieve gebouwen	
- Structureel werk	40-50 jaar
- Andere elementen	10-25 jaar
- Machines	10-33 jaar
- Rollend materieel	5 jaar
- Meubilair en toebehoren	5-15 jaar

Auto's worden afgeschreven tot een restwaarde van 20% van de aanvankelijke aanschaffingswaarde. Vervangingsonderdelen aangekocht voor specifieke installaties worden geactiveerd en afgeschreven over de levensduur, die niet meer dan 4 jaar bedraagt. Productstalen worden geactiveerd en afgeschreven over een periode van 2-3 jaar.

De restwaarde en de levensduur van de activa worden aan het einde van elke verslagperiode beoordeeld en zo nodig aangepast. De boekwaarde van een actief wordt onmiddellijk verminderd tot de realiseerbare waarde indien de boekwaarde hoger is dan de geraamde realiseerbare waarde.

Aanpassingen aan de reële waarde van de activa, ten gevolge van bedrijfscombinaties, worden afgeschreven over de gemiddelde, resterende levensduur van de betreffende activa.

Opbrengsten en verliezen op verkoop van activa worden bepaald door de verkoopwaarde te vergelijken met de boekwaarde. Zij worden onder

de post 'Overige opbrengsten' of 'Overige kosten' opgenomen in de resultatenrekening.

Toelichting 1.5. Goodwill

De goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden of groepen van kasstroom genererende eenheden waarvan verwacht wordt dat zij voordeel zullen halen uit de bedrijfscombinatie waaruit de goodwill ontstond. Goodwill wordt jaarlijks getest op waardevermindering en tegen kostprijs gewaardeerd in de onderliggende activa verminderd met geaccumuleerde bijzondere waardeverminderingen. Bijzondere waardeverminderingen op goodwill worden niet meer teruggedraaid. Winst en verlies gerealiseerd op de verkoop van een kasstroomgenererende eenheid bevat de boekwaarde van de goodwill met betrekking tot de verkochte kasstroomgenererende eenheid.

Toelichting 1.6. Andere immateriële vaste activa **Handelsmerken**

Handelsmerken die verworven zijn in een bedrijfscombinatie worden opgenomen tegen hun reële waarde op de verwervingsdatum. De reële marktwaarde wordt bepaald op basis van een berekening van de netto contante waarde, gecorrigeerd voor de kosten die moeten worden gemaakt om de handelsmerken verder in de markt te ondersteunen. Handelsmerken hebben een begrensd gebruiksduur en worden geboekt tegen kostprijs verminderd met gecumuleerde afschrijvingen. De afschrijvingen worden berekend volgens de lineaire methode voor het toekennen van de kostprijs van handelsmerken naargelang hun kortste verwachte gebruiksduur of de periode van het wettelijk recht.

Intern ontwikkelde software- en andere ontwikkelingskosten

Kosten die verband houden met het onderhoud van computersoftwareprogramma's worden als kosten opgenomen wanneer ze zich voordoen. Ontwikkelingskosten die rechtstreeks toegerekend zijn aan het ontwerp en het testen van identificeerbare en unieke softwareproducten, gecontroleerd door de groep, worden als immateriële vaste activa verwerkt wanneer aan

de volgende criteria voldaan zijn:

- het is technisch haalbaar om het te voltooien zodat het beschikbaar is voor gebruik;
- het management beoogt de software te voltooien en die te gebruiken of te verkopen;
- het is mogelijk om de software te gebruiken of te verkopen;
- het kan aangetoond worden hoe de software in de toekomst waarschijnlijk economisch voordeel kan opleveren;
- adequate technische, financiële en andere hulpmiddelen zijn beschikbaar om de ontwikkeling te voltooien en het softwareproduct te gebruiken of te verkopen; en
- de uitgaven die aan de software toerekenbaar zijn tijdens zijn ontwikkeling, kunnen op een betrouwbare manier worden bepaald.

Rechtstreeks toerekenbare kosten die geactiveerd worden als deel van het softwareproduct, omvatten de personeelskosten voor de softwareontwikkeling en een redelijk deel van rechtstreeks toerekenbare vaste bedrijfskosten.

Overige ontwikkelingskosten worden als kosten opgenomen wanneer ze gemaakt worden. Ontwikkelingskosten die eerder opgenomen waren als kosten worden in een volgende periode niet opgenomen als activa.

Ontwikkelingskosten voor computersoftware die opgenomen zijn als activa worden afgeschreven over hun resterende gebruiksduur, doorgaans 4 jaar.

Toelichting 1.7. Bijzondere waardevermindering van niet-financiële activa

Goodwill is niet onderworpen aan afschrijvingen en wordt elk jaar getoetst op een mogelijke bijzondere waardevermindering, of vaker wanneer gebeurtenissen of veranderingen in omstandigheden aangeven dat ze mogelijk een bijzondere waardevermindering hebben ondergaan. Andere activa worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer gebeurtenissen of veranderingen in omstandigheden aangeven dat de boekwaarde mogelijk niet realiseerbaar is. Er wordt een bijzondere waardevermindering opgenomen

voor het bedrag waarvoor de boekwaarde de realiseerbare waarde overstijgt. De realiseerbare waarde is de reële waarde van activa verminderd met de verkoopkosten en de gebruikswaarde, afhankelijk van welke waarde het hoogst is. Deze waarden worden in het algemeen bepaald op basis van de berekening van de contante waarde van de kasstroom. Met het oog op de beoordeling van de bijzondere waardevermindering van activa worden deze gegroepeerd op de laagste niveaus waarvoor er afzonderlijk identificeerbare kasstromen bestaan die grotendeels onafhankelijk zijn van de kasstromen van andere activa of groepen activa (kastroomgenererende eenheden). Niet-financiële activa, met uitzondering van goodwill, die een bijzondere waardevermindering hebben ondergaan, worden op elke rapporteringsdatum beoordeeld op mogelijke terugname van de bijzondere waardevermindering.

Toelichting 1.8. Afgeleide financiële instrumenten

Afgeleide financiële instrumenten worden aanvankelijk tegen reële waarde opgenomen op de datum waarop de overeenkomst wordt afgesloten en worden daarna opnieuw tegen reële waarde herrekend. De groep neemt alle winsten of verliezen die voortvloeien uit waardeveranderingen van derivaten op in de resultatenrekening, onder 'Overige opbrengsten' of 'Overige kosten', als zij betrekking hebben op bedrijfsactiviteiten, en onder 'Financiële opbrengsten' of 'Financiële kosten' als zij betrekking hebben op de financieringsactiviteiten van de groep.

Afgeleide financiële instrumenten die worden gebruikt ter afdekking van het risico op variabiliteit van toekomstige kasstromen worden aangemerkt als afdekkingen op basis van kasstroom-hedging. Het effectieve deel van de veranderingen in reële waarde vanaf de aanwijzingsdatum van de kasstroom hedge wordt opgenomen in de kasstroom hedge-reserve, onderdeel van 'Niet-gerealiseerde resultaten'. Bedragen opgenomen in de kasstroomhedge reserve zullen worden gerealiseerd in de resultaten. In geval van indekking van een verwachte verkooptransactie, valt deze samen met de datum waarop de opbrengst en handelsvordering wordt verantwoord.

Wanneer de onderliggende afgedekte transacties niet langer voldoen aan de criteria voor hedge accounting, moet de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies op het afdekkingsinstrument die in de niet-gerealiseerde resultaten is opgenomen in de periode waarin de afdekking effectief was, te worden overgeboekt van het eigen vermogen naar de winst of het verlies als een herclassificatieaanpassing.

Wanneer het niet langer aannemelijk is dat de onderliggende afdekkingstransactie zal plaatsvinden, zal de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies op het afdekkingsinstrument die in de niet-gerealiseerde resultaten is opgenomen in de periode waarin de afdekking effectief was, overgeboekt worden van het eigen vermogen naar de winst of het verlies als een herclassificatieaanpassing.

Toelichting 1.9. Voorraden

Vorraden worden opgenomen tegen het laagste van de kostprijs of de realiseerbare nettowaarde. De aanpassingen aan de realiseerbare nettowaarde worden op regelmatige basis herzien en aangepast om de geschatte verkoopprijs minus verkoopuitgaven weer te geven op basis van historische data en verwachtingen. De kosten worden bepaald volgens de first-in, first-out (FIFO)-methode. De kostprijs van afgewerkte producten en goederen in bewerking omvat, onder meer, ontwerpkosten, grondstoffen, directe arbeidskosten, andere directe kosten en gerelateerde productiekosten (op basis van de bedrijfs capaciteit). De realiseerbare nettowaarde is de geschatte verkoopprijs bij normale bedrijfsuitoefening verminderd met de variabele verkoopkosten.

Op basis van een gekwantificeerde methode worden voorzieningen tegen de boekwaarde van voorraden opgenomen, rekening houdend met kwalitatieve aspecten, waaronder de laagste waarde van de kostprijs of de opbrengstwaarde. Deze voorzieningen worden beoordeeld door het management.

Toelichting 1.10. Handelsvorderingen

Handelsvorderingen zijn vorderingen op klanten voor goederen die verkocht of diensten die verleend werden in het kader van de normale

bedrijfsuitoefening. Handelsvorderingen worden aanvankelijk opgenomen tegen reële waarde en later gewaardeerd volgens de 'amortized cost' methode gebruik makend van de effectieve intrestmethode, verminderd met een eventuele provisie voor dubieuze debiteuren. Handelsvorderingen worden op een continue basis beoordeeld en als vlottende activa geïnclassificeerd indien verwacht wordt dat de vordering binnen het jaar wordt geïnd. In het andere geval worden zij opgenomen als vaste activa.

De groep heeft de IFRS 9-richtlijn toegepast volgens de gewijzigde retrospectieve methode en de vereenvoudigde benadering en bepaalde de verwachte kredietverliezen (ECL's) op basis van de verwachte kredietverliezen over de volledige levensduur. Hiervoor heeft de groep een voorzieningenmatrix opgesteld. De handelsvorderingen zijn ingedeeld volgens gemeenschappelijke kenmerken die representatief zijn voor het vermogen van de klant om te betalen (op basis van de geografische regio en het type klanten zoals retail, groothandel of bouw & constructie, en de status van wanbetaling). De voorzieningenmatrix is gebaseerd op historische wanbetalingspercentages, waarbij de historische ervaringen met kredietverliezen worden aangepast met behulp van scalaire factoren om rekening te houden met verschillen in de visie van de groep op de huidige en verwachte economische omstandigheden en historische omstandigheden.

Naast deze algemene aanpak neemt de groep ook geval per geval individueel beheerde posities op die niet onder het ECL-model vallen, waarbij ook rekening wordt gehouden met extra risicofactoren in het ECL-model, indien nog niet opgenomen.

Toelichting 1.11. Liquide middelen

Liquide middelen omvatten kasmiddelen, bij banken direct opvraagbare deposito's, overige kortlopende liquide beleggingen en bankvoorschotten. Bankschulden worden in de balans opgenomen onder 'Bankleningen', onder kortlopende schulden.

Toelichting 1.12. Maatschappelijk kapitaal

Gewone aandelen worden opgenomen als eigen

vermogen. Kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan het uitgeven van nieuwe aandelen of opties, worden netto, na aftrek van belastingen, in mindering gebracht van het eigen vermogen.

Toelichting 1.13. Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden opgenomen tegen hun reële waarde wanneer een redelijke zekerheid bestaat dat de subsidie zal worden ontvangen en de groep aan alle voorwaarden zal voldoen.

Subsidies met betrekking tot kosten worden gespreid opgenomen in de resultatenrekening onder 'Overige opbrengsten' over de periode waarin de kosten, waarop de overheidssubsidie betrekking heeft, opgelopen werden.

Overheidssubsidies met betrekking tot de aankoop van materiële vaste activa worden opgenomen in de langlopende schulden als uitgestelde overheidssubsidies en worden op een lineaire basis in resultaat genomen over de verwachte levensduur van de bijhorende activa.

Toelichting 1.14. Handelsschulden

Handelsschulden zijn verplichtingen tot het betalen van goederen of diensten die in het kader van de normale bedrijfsuitoefening werden aangeschaft bij leveranciers. Handelsschulden worden als kortlopende schulden geïnclassificeerd indien ze betaald moeten worden binnen één jaar of minder (of binnen de normale bedrijfs cyclus indien langer). In het andere geval worden zij opgenomen als langlopende schulden.

Handelsschulden worden aanvankelijk opgenomen tegen reële waarde en later gewaardeerd volgens de 'amortized cost' methode gebruik makende van de effectieve intrestmethode.

Financieringsregelingen voor de leverancier worden als een financiële verplichting opgenomen tenzij de oorspronkelijke handelsschuld afgelost is of waar de voorwaarden ingrijpend gewijzigd zijn zodanig dat ze in aanmerking komen om in overeenstemming met IFRS 9 van de balans gehaald te worden (we verwijzen naar Toelichting 1.17. Uitboeken van financiële activa en verplichtingen).

Toelichting 1.15. Classificatie als schuld of eigen vermogen

Sommige instrumenten die de juridische vorm van een schuld hebben, zijn in wezen eigen vermogen. Een financieel instrument wordt als een financiële verplichting of een eigenvermogensinstrument ingedeeld afhankelijk van de inhoud van de regeling, veeleer dan van de juridische vorm. Verplichtingen ontstaan wanneer de emittent contractueel verplicht is de houder geldmiddelen of een ander financieel actief te leveren. Een instrument is alleen een eigenvermogensinstrument als de emittent een dergelijke verplichting niet heeft, d.w.z. als hij het onvoorwaardelijke recht heeft een afwikkeling in de vorm van geldmiddelen of een ander financieel actief te vermijden. De mogelijkheid om de betaling uit te stellen, is niet voldoende om de classificatie als eigen vermogen te verkrijgen, tenzij de betaling voor onbepaalde tijd kan worden uitgesteld. In het algemeen is de verplichting van een entiteit om haar eigen aandelen te leveren, geen financiële verplichting omdat de eigen aandelen van een entiteit niet als haar financiële activa worden beschouwd. Een uitzondering is het geval waarbij een entiteit verplicht is een variabel aantal van haar eigenvermogensinstrumenten te leveren.

Toelichting 1.16. Senior Secured Notes, bank- en overige leningen

Senior Secured Notes, bank- en overige leningen worden aanvankelijk opgenomen aan de reële waarde, na aftrek van transactiekosten. Vervolgens worden leningen geboekt volgens gearmorteerde kostprijs. Eventuele verschillen tussen de opbrengsten (na aftrek van transactiekosten) en de aflossingswaarde worden volgens de effectieve-rentemethode in de resultatenrekening opgenomen over de looptijd van de leningen.

Toelichting 1.17. Uitboeken van financiële activa en verplichtingen

Een financieel actief (of eventueel een deel van een financieel actief of een deel van een groep van soortgelijke financiële activa) wordt uitgeboekt wanneer:

- de rechten op kasstromen uit het actief vervallen zijn;
- de groep het recht behoudt om kasstromen uit

het actief te ontvangen, maar een verplichting is aangegaan om ze volledig en zonder relevant uitstel aan een derde partij te betalen in het kader van een 'doorgeefregeling'; of

- de groep haar rechten op kasstromen uit het actief heeft overgedragen en hetzij (a) alle risico's en voordelen van het actief grotendeels heeft overgedragen, of (b) in wezen alle risico's en voordelen van het actief grotendeels verloren heeft, maar de controle over het actief overgedragen heeft.

Waar de voorwaarden van IFRS 9 voor het uitboeken niet vervuld zijn, worden de vorderingen zoals voorheen opgenomen in de balans, terwijl de inkomsten die de groep in het kader van financierings-/factoringregelingen ontvangt, worden opgenomen als een financiële verplichting.

Een financiële verplichting wordt uitgeboekt wanneer de verplichting kwijtgescholden of geschrapt wordt of haar vervaldatum heeft bereikt. Wanneer een bestaande financiële verplichting vervangen wordt door een andere van dezelfde kredietverstrekker maar met aanzienlijk verschillende voorwaarden, of wanneer de bestaande verplichting aan een andere kredietverstrekker wordt overgedragen en de groep door haar oorspronkelijke kredietverstrekker van haar verplichting wordt gekweten, of de voorwaarden van een bestaande verplichting aanzienlijke wijzigingen ondergaan, wordt een dergelijke ruil of wijziging behandeld als het van de balans halen van de originele verplichting en de opname van een nieuwe verplichting, en wordt het verschil tussen de respectievelijke bedragen opgenomen in de geconsolideerde resultatenrekening.

De voorwaarden worden beschouwd als aanzienlijk gewijzigd als de actuele waarde van de toekomstige kasstromen die overeenkomstig de nieuwe voorwaarden worden verrekend, inclusief eventuele betaalde vergoedingen na aftrek van eventuele ontvangen en verrekende vergoedingen volgens de oorspronkelijke effectieve rentevoet, ten minste tien procent verschilt van de verrekende actuele waarde van de resterende kasstromen van de oorspronkelijke financiële verplichting.

Toelichting 1.18. Verschuldigde en uitgestelde belastingen

De belastingkosten voor de periode bestaan uit verschuldigde en uitgestelde belastingen. De belastingen worden opgenomen in de resultatenrekening tenzij ze betrekking hebben op items die in niet-gerealiseerde resultaten of rechtstreeks in eigen vermogen worden opgenomen. In dit geval wordt de belasting ook opgenomen respectievelijk in niet-gerealiseerde resultaten of respectievelijk rechtstreeks in eigen vermogen.

De verschuldigde belasting wordt berekend op basis van de belastingwetten die van kracht of aangekondigd zijn op de balansdatum in de landen waar de entiteiten van de groep actief zijn en belastbare winst genereren. In overeenstemming met paragraaf 46 van IAS 12 'Belastingen op het resultaat' evalueert het management periodiek de belastingschulden voor deze zaken waarin de belastingregelgeving aan interpretatie onderhevig is. Het stelt indien nodig voorzieningen vast op basis van de bedragen die betaald zullen worden aan de fiscale autoriteiten. Deze evaluatie wordt gemaakt voor belastbare periodes die open zijn voor audit voor de bevoegde instanties.

Uitgestelde belastingen worden volgens de periode-toerekening methode opgenomen, rekening houdend met tijdelijke verschillen tussen de belastinggrondslagen van activa en passiva en hun boekwaarden in de geconsolideerde jaarrekening. De uitgestelde belasting wordt echter niet geboekt als zij ontstaan is uit de oorspronkelijke opname van een actief of verplichting in een andere transactie dan een bedrijfscombinatie waarbij op het ogenblik van de transactie noch het economische noch het fiscale resultaat werd beïnvloed. De uitgestelde belasting wordt bepaald aan de hand van de belastingtarieven (en -wetten) die op de balansdatum van toepassing of aangekondigd waren en waarvan verwacht wordt dat ze van toepassing zullen zijn wanneer het actief waarop de belastinglatentie betrekking heeft, gerealiseerd wordt of de uitgestelde belastingschuld wordt afgewikkeld.

Uitgestelde belastingen worden opgenomen

onder het actief voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee de tijdelijke verschillen kunnen worden verrekend.

Uitgestelde belastingen worden voorzien voor tijdelijke verschillen die voortvloeien uit investeringen in dochterondernemingen en deelnemingen, tenzij de groep volledige controle heeft over het moment waarop het tijdelijke verschil wordt teruggeboekt en het waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil niet in de nabije toekomst zal worden gerealiseerd.

Uitgestelde belastingen op het actief en passief worden gesaldeerd als er een wettelijk afdwingbaar recht bestaat om over de periode te innen belastingvorderingen en de over de periode te betalen belastingverplichtingen te salderen en als de actieve en passieve betalingslatenties betrekking hebben op belastingen die door dezelfde belastingdienst worden geheven op hetzij de belastbare entiteit of diverse belastbare entiteiten waar het voornemen bestaat om de saldi op netto basis te vereffenen. Uitgestelde belastingen worden niet verdisconteerd.

Toelichting 1.19. Voorzieningen

Voorzieningen voor herstructureringskosten, juridische claims, servicegaranties en vergoedingen worden opgenomen wanneer de groep een bestaande in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft ten gevolge van gebeurtenissen in het verleden, het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen vereist zal zijn om de verplichting af te wikkelen en het bedrag op betrouwbare wijze wordt geschat. Er worden geen voorzieningen opgenomen voor toekomstige bedrijfsverliezen.

Wanneer er sprake is van een aantal soortgelijke verplichtingen wordt de categorie van verplichtingen in haar geheel beschouwd om te bepalen of het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen vereist zal zijn om de verplichtingen af te wikkelen. Een voorziening wordt opgenomen zelfs als de waarschijnlijkheid van een uitstroom met betrekking tot één van de items in dezelfde categorie van verplichtingen klein is.

Voorzieningen worden berekend tegen de contante waarde van de beste schatting van het management van de kosten vereist om de huidige verplichting af te wikkelen aan het eind van de verslagperiode. De disconteringsvoet die wordt gebruikt om de contante waarde te bepalen, is een disconteringsvoet vóór belastingen die een afspiegeling is van de huidige marktbeoordelingen van de tijdswaarde van geld en de specifieke risico's van de verplichting. De toename van de voorziening als gevolg van het verstrijken van tijd wordt verantwoord als rentekosten.

Toelichting 1.20. Personeelsbeloningen

Pensioenverplichtingen

IAS 19 onderscheidt twee types van regelingen betreffende vergoedingen na uitdiensttreding:

- Toegezegde-bijdrageregelingen of defined contribution plans (DC-plannen) zijn regelingen betreffende vergoeding na uitdiensttreding waarbij een vennootschap vaste bijdragen afdraagt aan een aparte entiteit (een fonds of groepsverzekering) en geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft om verdere bijdragen te betalen indien het fonds niet over voldoende activa beschikt om alle personeelsbeloningen te betalen die verband houden met werknemersprestaties in de huidige periode en in voorgaande perioden;
- Toegezegde-pensioenregelingen of defined benefit plans (DB-plannen) zijn alle andere regelingen betreffende vergoedingen na uitdiensttreding dan toegezegde-bijdrageregelingen.

De entiteiten van de groep hebben één toegezegde-pensioenregeling voor een groep managers en verschillende pensioenregelingen die worden gefinancierd door betalingen aan verzekeringsmaatschappijen. Door de Belgische pensioenwetgeving die van toepassing is op de tweede pensioenpijler (volgens 'de Wet Vandenbroucke'), worden alle Belgische toegezegde-bijdrageregelingen onder IFRS herzien als toegezegde-pensioenregelingen. De Wet Vandenbroucke bepaalt dat de werkgevers in het kader van de toegezegde-bijdrageregelingen een minimumrendement van 3,75% op de werknemersbijdragen en 3,25% op de werkgeversbijdragen moeten garanderen. Kort voor het jaareinde van 2015 is er echter een wijziging in de

Belgische wetgeving doorgevoerd. Dit resulteerde in een daling van het gegarandeerde rendement van 3,25% tot een minimum intrestvoet gebaseerd op de 10-jarige Belgische intrestvoet, maar met een interval tussen 1,75% en 3,25%. Het nieuwe tarief (1,75% op 31 december 2019 en op 31 december 2018) wordt toegepast voor de jaren na 2015 op de toekomstige bijdragen en ook op de gecumuleerde bijdragen van het verleden per 31 december 2015, wanneer het financieringsorganisme geen bepaald resultaat op de bijdragen kan garanderen tot de pensioneringsleeftijd. Wanneer het organisme zulke resultaten kan garanderen, blijven de historische intrestvoeten van toepassing.

Door deze gegarandeerde minimumrendementen is de werkgever blootgesteld aan een financieel risico: verdere bijdragen kunnen vereist zijn als het rendement op de activa niet voldoende is om het minimumvoordeel te bereiken. De groep heeft pensioenplannen die gefinancierd worden door verzekeringscontracten. De 'projected unit credit'-methode is gebruikt als actuariële techniek voor de waardering van de verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenregelingen. Merk op dat voor de bonusplannen een vereenvoudigde benadering wordt toegepast, aangezien het niet mogelijk is om toekomstige bonussen (die toekomstige bijdragen definiëren) te voorspellen. De reële waarde van de fondsbeleggingen is gebaseerd op §113 van IAS 19 en wordt gedefinieerd als de contante waarde van de door de verzekeringsmaatschappij gegarandeerde pensioenbeleggingen (op basis van de door de verzekeringsmaatschappij vastgestelde tarieven). De gebruikte disconteringsvoet houdt rekening met het beleggingsrisico van financiële instellingen door te refereren aan financiële single A-obligaties. Daarom wordt een extra verschil toegevoegd aan de disconteringsvoet van de verplichting uit hoofde van toegezegde-pensioenregelingen (defined benefit plans of DB-plannen), die het verschil weergeeft tussen AA-bedrijfsobligaties en A-obligaties. Per 31 december 2019 bedroeg dit verschil 40 basispunten.

Andere verplichtingen na uitdiensttreding

De groep heeft geen andere verplichtingen na uitdiensttreding.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn verschuldigd wanneer het dienstverband van een werknemer wordt beëindigd door de groep vóór de normale pensioendatum of wanneer een werknemer in ruil voor deze vergoedingen vrijwillig ontslag heeft aanvaard. De groep neemt ontslagvergoedingen op wanneer ze zich aantoonbaar heeft verplicht: (a) hetzij wanneer de groep niet langer het aanbod van deze voordelen kan intrekken; en (b) hetzij wanneer de groep de herstructureringskosten erkent die onder het toepassingsgebied van IAS 37 vallen en de betaling van de ontslagvergoedingen veronderstellen. Vergoedingen die worden toegekend na meer dan 12 maanden na het einde van de verslagperiode worden verdisconteerd tegen hun huidige waarde.

In België zorgt het brugpensioensysteem ervoor dat oudere personen die door hun werkgever ontslagen worden of die worden gestimuleerd om hun dienstverband te beëindigen, als zij aan bepaalde voorwaarden voldoen, recht hebben op de betaling van een aanvullende werkloosheidsuitkering door hun vroegere werkgever boven op de werkloosheidsuitkeringen die worden betaald door de sociale zekerheid. Doorgaans wordt die uitkering betaald tot de normale pensioenleeftijd, die 65 jaar bedraagt.

Binnen de groep maken diverse voormalige werknemers gebruik van de brugpensioenregeling op basis van diverse collectieve arbeidsovereenkomsten (CAO's) die van kracht zijn voor de sector (textielnijverheid en breiwerk/industrie textile et de la bonneterie) of specifiek zijn voor de groep. Deze cao's beschrijven de voorwaarden waarover werknemers in de sector beschikken om gebruik te maken van het brugpensioen, de oprichting van een sectorfonds (fonds voor bestaanszekerheid/ fonds de sécurité d'existence), deeltijdse arbeid, opleiding en training enz. Er zijn bepaalde cao's voor arbeiders en andere voor bedienden.

Voor deze brugpensioenen die rechtstreeks door de werkgever worden uitbetaald, moet krachtens IAS 19 een voorziening worden aangelegd. Die werd vastgelegd op de actuele waarde van

de toekomstige verwachte kasstromen. De gebruikte disconteringsvoet is gebaseerd op de opbrengst van bedrijfsobligaties met hoge rating (AA) met een looptijd die vergelijkbaar is met de looptijd van de verplichtingen. De wijzigingen in de pensioenverplichtingen worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten, wanneer de wijzigingen betrekking hebben op een wijziging in de actuariële veronderstellingen van het ene jaar op het andere.

Bonusregelingen

De bonussen die worden ontvangen door de werknemers en het management van de Vennootschap zijn gebaseerd op vooraf vastgelegde prestaties van de groep en individuele doelstellingen. Het geschatte bedrag van de bonus wordt opgenomen als een kost in de periode waarin de bonus wordt verdiend.

Op aandelen gebaseerde betalingen

Een in eigen-vermogensinstrumenten af te wikkelen, op aandelen gebaseerde betalingstransactie is een transactie waarbij de groep diensten ontvangt als vergoeding voor haar eigen aandelen (of aandelenopties). De reële waarde van de diensten die in ruil voor de toekenning van de aandelen (of aandelenopties) worden ontvangen, bepaald op basis van de reële waarde op de toekenningsdatum van de aandelen (of aandelenopties), wordt opgenomen als een last voor de duur van de uitoefenperiode.

In geval van een op aandelen gebaseerde betalingsregeling betaald in contanten worden de geleverde goederen of diensten en de verplichtingen gewaardeerd aan de reële waarde van de verplichting. Totdat de verplichting definitief is, wordt de reële waarde van de verplichting herschat aan het eind van elke verslagperiode alsook op de afwikkelingsdatum. De waarde en eventuele aanpassingen in reële waarde worden erkend in de resultatenrekening van deze periode.

Toelichting 1.21. Opname en erkenning van opbrengsten

Opbrengsten uit contracten

IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten met klanten' vervangt IAS 18 'Opbrengsten', IAS 11

'Bouwcontracten en een aantal omzetgerelateerde interpretaties. Onder IFRS 15 wordt omzet opgenomen tegen een bedrag dat de vergoeding weerspiegelt waarop een entiteit verwacht recht te hebben in ruil voor de overdracht van goederen of diensten aan een klant. De nieuwe standaard voorziet een vijfstappenmodel voor het verantwoorden van omzet uit contracten met klanten. De standaard vereist dat entiteiten een beoordeling uitvoeren, rekening houdend met alle relevante feiten en omstandigheden bij de toepassing van elke stap van het model op contracten met klanten. De vijf stappen zijn het identificeren van het (de) contract(en) met de klant, het identificeren van de resultaatsverplichtingen in het contract, het bepalen van de transactieprijs, het toewijzen van de transactieprijs aan elke resultaatsverplichting en het opnemen van omzet naarmate aan elke resultaatsverplichting wordt voldaan.

Balta heeft elk van de opbrengstenstromen beoordeeld vanuit het perspectief van IFRS 15 voor omzetverantwoording (zoals vermeld in Toelichting 4) en is tot de conclusie gekomen dat IFRS 15 geen invloed heeft op het bedrag en de timing van de omzetverantwoording. Bij de toepassing van IFRS 15 heeft de groep rekening gehouden met het volgende:

Erkenning van omzet uit afzonderlijke resultaatsverplichtingen

De groep heeft haar contracten met klanten geanalyseerd om alle resultaatsverplichtingen te bepalen. Resultaatsverplichtingen die voortvloeien uit de verkoopovereenkomsten van de groep zijn voornamelijk ordergestuurde klantleveringen die verband houden met de verkoop van goederen. Diensten hebben meestal een ondergeschikte rol in de bedrijfsactiviteiten van de groep, of vormen een aanvulling op de levering van goederen. De groep heeft geen afzonderlijke resultaatsverplichtingen geïdentificeerd die boekhoudkundig moeten worden verwerkt in overeenstemming met IFRS 15.

Variabele overwegingen

Sommige contracten met klanten voorzien volumediscounts, kortingen, prijsconcessies of een recht op retour voor kwaliteitsclaims. Omzet uit deze

verkoopen wordt opgenomen op basis van de in het contract vastgelegde prijs, na aftrek van retouren en vergoedingen, volumediscounts en kortingen. Tijdens een boekjaar kan de presentatie van het effect van een variabele prijscomponent gebaseerd worden op het oordeel van het management over kortingsredenen, bijvoorbeeld het verkoopvolume dat in de loop van het jaar bij een bepaalde klant is bereikt. IFRS 15 wijzigt niets aan de principes die door de groep worden toegepast bij de bepaling of toewijzing van de transactieprijs.

Erkenning van omzet naarmate aan elke resultaatsverplichting wordt voldaan

In overeenstemming met IFRS 15 wordt de omzet erkent in de periode waarin de klant de controle over de geleverde goederen overneemt. De groep levert goederen onder contractuele voorwaarden gebaseerd op de internationaal aanvaarde leveringsvoorwaarden (Incoterms) en komt tot de conclusie dat de overdracht van risico's en voordelen over het algemeen samenvalt met de overdracht van controle op een bepaald moment van de Incoterms. Bijgevolg verandert de timing van de omzet die wordt opgenomen voor de verkoop van haar producten niet onder IFRS 15.

Garantieplichtingen

De groep biedt garanties dat de verkochte producten voldoen aan de overeengekomen specificaties. Deze garanties gelden niet als een afzonderlijke dienst (resultaatsverplichtingen) en zullen daarom verder volgens IAS 37 'Voorzieningen, voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa' geboekt worden, zoals in het verleden.

Renteopbrengsten

Renteopbrengsten worden erkend volgens de effectieve-rentemethode. Wanneer een vordering een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan, verlaagt de groep de boekwaarde tot de recupereerbare waarde, zijnde de geschatte toekomstige kasstroom verdisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente, en gaat zij door met de afwikkeling van de disconteringsvoet als renteopbrengsten. Renteopbrengsten op in waarde verminderde leningen en vorderingen worden opgenomen volgens de oorspronkelijke effectieve rentevoet.

Dividendinkomen

Het dividendinkomen wordt opgenomen wanneer het recht om betalingen te ontvangen, vastgelegd is.

Bijzondere waardeverminderingen op handelsvorderingen of contractactiva

De groep heeft IFRS 9 toegepast met betrekking tot de bijzondere waardeverminderingen op handelsvorderingen, zie Toelichting 1.10. De groep heeft geen belangrijke contractsaldi waarbij de groep de resultaatsverplichting heeft uitgevoerd waarvoor nog geen facturering heeft plaatsgevonden, of vooruitbetalingen heeft ontvangen waarvoor de resultaatsverplichting niet is uitgevoerd.

Toelichting 1.22. Leasing

De groep leaset bepaalde materiële vaste activa.

IFRS 16 is sinds 1 januari 2019 van kracht voor de jaarverslaggeving. Balta heeft gekozen voor de gewijzigde retrospectieve methode, waarbij de vergelijkende cijfers voor 2018 niet worden aangepast.

De nieuwe boekhoudnorm heeft tot gevolg dat bijna alle leaseovereenkomsten in de balans worden opgenomen (behalve activa van lage waarde of leaseovereenkomsten met een leasetermijn van 12 maanden of minder die in de resultatenrekening worden opgenomen).

Onder de nieuwe norm worden een actief (het gebruiksrecht) en een verplichting om leasebetalingen te verrichten (de leaseverplichting) opgenomen. Het gebruiksrecht van de geleasede activa wordt geactiveerd onder terreinen, gebouwen en uitrusting en omvat de netto contante waarde van de leasing. De overeenkomstige leaseverplichting is opgedeeld in een kortlopende (leasebetaling binnen 12 maanden) en een langlopende verplichting. Voor elke leaseovereenkomst is op de toepassingsdatum een schatting gemaakt voor de termijn van de overeenkomst, inclusief een optionele leasetermijn voor het geval dat er redelijke zekerheid bestaat dat de optie kan worden verlengd.

De leasetermijnen blijven ongewijzigd, tenzij een belangrijke gebeurtenis of een belangrijke wijziging in de omstandigheden waarover de leasingnemer zeggenschap heeft, de duur van de leaseovereenkomst heeft beïnvloed; in dat geval zal de leasetermijn opnieuw worden beoordeeld.

De groep heeft er ook voor gekozen om niet opnieuw te beoordelen of een contract een leaseovereenkomst is of bevat op de datum van de eerste toepassing. In plaats daarvan heeft de groep voor overeenkomsten die vóór de overgangdatum zijn aangegaan, vertrouwd op de beoordelingen die ze heeft gemaakt bij de toepassing van IAS 17 en interpretatie 4 Vaststelling of een overeenkomst een leaseovereenkomst bevat.

Op de aanvangsdatum van een leaseovereenkomst nemen leasingnemers een leaseverplichting (d.w.z. een verplichting om leasebetalingen te verrichten) en een recht-op-gebruik actief (d.w.z. een actief dat het recht vertegenwoordigt om het onderliggende actief gedurende de leasetermijn te gebruiken) op. De leaseverplichtingen worden opgenomen tegen de contante waarde van de resterende leasebetalingen. Het gebruiksrecht wordt afgeschreven over de leasetermijn. Rentekosten worden opgenomen op de leaseverplichting. De leaseverplichting wordt geherwaardeerd wanneer zich bepaalde gebeurtenissen voordoen (bijvoorbeeld een verandering in de leasetermijn of een verandering in de toekomstige leasebetalingen als gevolg van een verandering in de index). Dergelijke herwaarderingen van de leaseverplichting worden meestal opgenomen als een aanpassing van het recht-op-gebruik actief.

De groep past de vrijstellingen van opname toe voor kortlopende leaseovereenkomsten en leaseovereenkomsten waarvoor het onderliggende actief van lage waarde is. De groep kiest ervoor om, per klasse van onderliggende activa, de niet-leasecomponenten niet te scheiden van de leasecomponenten en in plaats daarvan elke leasecomponent en elke bijbehorende niet-leasecomponent als één enkele leasecomponent op te nemen.

De toepassing van IFRS 16 resulteert in de opname van een recht-op-gebruik actief en verplichting van € 43,6 miljoen per 1 januari 2019. We verwijzen naar Toelichting 13 en Toelichting 24.

De verplichting is gewaardeerd tegen de contante waarde van de resterende leasebetalingen, verdisconteerd tegen een vooraf bepaalde disconteringsvoet. Balta paste verschillende disconteringsvoeten toe, afhankelijk van het type activa (gebouwen of machines), de leasetermijn, de geografische regio, de risicopremie (van 1,80% tot 3%) en de variabiliteit van de basisrentevoet (gebaseerd op de marktswaprente van 31 december 2018). De toegepaste impliciete rentevoet is afhankelijk van de locatie en resterende duurtijd van de overeenkomst. Voor contracten binnen Europa is de toegepaste rentevoet tussen de 0% en 1,4%. In de Verenigde Staten is deze impliciete rentevoet 2,7%.

De leaseovereenkomsten onder IFRS 16 hebben een resterende leasetermijn tussen 1 en 12 jaar. Als alternatief voor het uitvoeren van een beoordeling op bijzondere waardevermindering zijn wij uitgegaan van eerdere beoordelingen of leaseovereenkomsten verlieslatend zijn - per 1 januari 2019 waren er geen verlieslatende overeenkomsten.

Toelichting 1.23. Dividenduitkering

Dividenduitkeringen aan de aandeelhouders van de Vennootschap worden in de jaarrekening van de groep als een verplichting opgenomen in de periode waarin de dividenden door de aandeelhouders van de Vennootschap goedgekeurd werden.

Toelichting 1.24. Kasstroomoverzicht

De kasstromen van de groep worden opgenomen volgens de indirecte methode. Deze methode splitst de bewegingen op in kasmiddelen voor de verslagperiode, door de nettowinst voor het jaar te corrigeren voor alle niet-kaskosten en veranderingen in het bedrijfskapitaal en investerings- en financieringskasstromen voor de verslagperiode te identificeren.

Toelichting 1.25. Non-GAAP maatstaven

Het management presenteert maatstaven

die niet in de IFRS zijn opgenomen omdat het van mening is dat deze maatstaven vaak door bepaalde investeerders, effectenanalisten en andere geïnteresseerde partijen worden gebruikt als aanvullende maatstaven om prestaties en liquiditeit te meten. De alternatieve maatstaven zijn mogelijk niet vergelijkbaar met maatstaven met vergelijkbare namen van andere ondernemingen, kunnen als analytische hulpmiddelen hun beperkingen hebben, en mogen niet autonoom in aanmerking worden genomen, of worden gebruikt als vervanging voor een analyse van de bedrijfsresultaten van het bedrijf zoals die worden gerapporteerd volgens de IFRS.

Organische groei wordt gedefinieerd als groei zonder (i) wisselkoerseffect, wat de omrekening van belangrijke buitenlandse entiteiten omvat, (ii) M&A-impact en (iii) de impact van IFRS16. Merk op dat vanaf 1 januari 2019 de berekening van het wisselkoerseffect werd gewijzigd, waarbij transactionele wisselkoerseffecten niet meer in rekening genomen worden onder wisselkoerseffecten. Als we de nieuwe methode retroactief zouden toepassen om het wisselkoerseffect voor het volledig jaar 2018 te bepalen, zou het wisselkoerseffect op de Geconsolideerde Omzet -0.2% bedragen in plaats van -1.3% en het wisselkoerseffect op de Geconsolideerde Adjusted EBITDA zou -0.3% blijven.

Adjusted Earnings per share wordt gedefinieerd als winst/(verlies) over de periode gecorrigeerd voor (i) het effect van de toewijzing van de aankoopprijs voornamelijk op voorraadwijzigingen, (ii) winsten op afstotingen van activa, (iii) integratie- en herstructureringskosten, (iv) niet-recurrente financieringskosten en (v) niet-recurrente fiscale kosten en opbrengsten, gedeeld door het aantal aandelen van Balta Group NV.

Adjusted EBITDA wordt gedefinieerd als bedrijfswinst/(verlies) gecorrigeerd voor (i) het effect van de toewijzing van de aankoopprijs vooral op veranderingen in voorraden, (ii) winsten op afgestoten activa, (iii) integratie- en herstructureringskosten, (iv) waardeverminderingen en afschrijvingen en (v) bijzondere waardeverminderingen en afschrijvingen.

Adjusted EBITDA-marge wordt gedefinieerd als de Adjusted EBITDA als een percentage van de omzet.

Adjusted Operating Profit/Loss wordt gedefinieerd als bedrijfswinst/(verlies) gecorrigeerd voor (i) het effect van de toewijzing van de aankoopprijs vooral op voorraadwijzigingen, (ii) winsten op afgestoten activa, (iii) integratie- en herstructureringskosten en (iv) bijzondere waardeverminderingen en afschrijvingen.

Brutoschuld wordt gedefinieerd als (i) Senior Secured Notes aangepast voor de financieringskosten opgenomen in de boekwaarde, (ii) Senior Term Loan Facility aangepast voor geactiveerde financieringskosten en (iii) bank- en andere leningen aangepast voor geactiveerde financieringskosten.

Nettoschuld wordt gedefinieerd als (i) Senior Secured Notes aangepast voor de financieringskosten opgenomen in de boekwaarde, (ii) Senior Term Loan Facility aangepast voor geactiveerde financieringskosten, (iii) bank- en andere leningen aangepast voor geactiveerde financieringskosten en (iv) geldmiddelen en kasequivalenten.

Netto-investering of netto investeringsuitgaven worden gedefinieerd als de som van alle investeringen in materiële en immateriële vaste activa, aangepast voor de opbrengsten van de verkoop van vaste activa.

De NEXT assumpties en NEXT resultaten dienen geïnterpreteerd te worden tegenover een vergelijkbare basis die zowel 2018 als 2019 kan zijn:

- Resultaten op het vlak van omzetgroei omvatten de geanticiperde bruto resultaten en omvatten geen eventuele kannibalisatie-effecten noch macro-economische onzekerheden.
- Resultaten op het vlak van margeverbeteringen omvatten de geanticiperde bruto resultaten, voor eventuele kosten inflatie
- Resultaten worden berekend op basis van interne vooruitzichten rond de verwachte volume-evolutie
- Wisselkoersen worden als stabiel over de tijd gezien
- Lean en Aankoop projecten omvatten resultaten die ofwel een impact hebben op de kosten van

verkochte goederen (grondstoffen of directe productiekosten) ofwel op vaste kosten (bv. onderhoud)

Schuldgraad (leverage) wordt gedefinieerd als de verhouding tussen Nettoschuld en Adjusted EBITDA (exclusief IFRS 16 volgens de financieringsdocumentatie).

Toelichting 2. Kritische boekhoudkundige schattingen en beoordelingen

Voor de bedragen, gepresenteerd in de geconsolideerde jaarrekening, worden schattingen en veronderstellingen over de toekomst gebruikt. Schattingen en beoordelingen worden doorlopend geëvalueerd en zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en andere factoren, waaronder verwachte toekomstige gebeurtenissen waarvan het onder de huidige omstandigheden waarschijnlijk is dat ze zich zullen voordoen. De uitkomst van de schattingen en veronderstellingen zal zelden overeenstemmen met de werkelijkheid. Schattingen en veronderstellingen die een impact kunnen hebben op de geconsolideerde jaarrekening worden hierna besproken.

Goodwill

Het bedrag van de goodwill die geregistreerd staat als het gevolg van de bedrijfscombinatie is afhankelijk van de allocatie van de aankoopprijs tot de werkelijke waarde van de verworven identificeerbare activa en aangegane verplichtingen. De bepaling van de reële waarde van de activa en verplichtingen is grotendeels gebaseerd op het oordeel van het management. De allocatie van de aankoopprijs heeft een impact op het resultaat van de groep, aangezien immateriële vaste activa met een beperkte levensduur worden afgeschreven, terwijl immateriële vaste activa met een onbepaalde levensduur, met inbegrip van goodwill, niet worden afgeschreven en kunnen resulteren in verschillende afschrijvingskosten op basis van de allocatie aan immateriële vaste activa met een onbepaalde levensduur en een beperkte levensduur.

Toetsing van de bijzondere waardeverminderingen (impairment testing)

IFRS verwacht dat het management jaarlijks

een test doet voor waardeverminderingen op activa met een onbepaalde levensduur. Activa met een bepaalde levensduur moeten eveneens jaarlijks op waardevermindering gecontroleerd worden, telkens als er op grond van gebeurtenissen of veranderde omstandigheden aanleiding is om te veronderstellen dat de boekwaarde niet langer realiseerbaar is. Een impairment test is een onderdeel waarvoor het oordeel van het management van belang is. Het management onderzoekt of de boekwaarde van de activa ondersteund kan worden door de nettowaarde van de toekomstige kasstromen afgeleid van activa die zulke kasstroomvoorspellingen gebruiken waarbij de toekomstige kasstromen verdisconteerd zijn tegen een aangepast tarief. Bij het berekenen van de nettowaarde van de toekomstige kasstromen moeten er bepaalde veronderstellingen in acht genomen worden met betrekking tot onzekere situaties inclusief de verwachtingen van het management in verband met:

- groei in Adjusted EBITDA, berekend als gecorrigeerde bedrijfswinst/-verlies voor afschrijvings- en waardeverminderingkosten;
- tijdsplanning en hoogte van toekomstige investeringen;
- langetermijn groeipercentages; en
- de selectie van disconteringsvoeten die de betrokken risico's weerspiegelen.

Verandering van de veronderstellingen die werden geselecteerd door het management, in het bijzonder de disconteringsvoeten en veronderstellingen in verband met groeipercentages die worden gebruikt voor kasstroomvoorspellingen, kunnen een grote impact hebben op de impairment test van de groep en de resultaten. De impairment tests van de groep houden ook rekening met belangrijke veronderstellingen die gerelateerd zijn aan de sensitiviteit van de kasstroomvoorspellingen. Verdere details zijn te vinden in Toelichting 7.

Inkomstenbelastingen

De groep is onderworpen aan belastingen in diverse rechtsgebieden en moet daarom de belastingposities bepalen onder de lokale belastingwetgevingen en de standpunten van de fiscus. Deze belastingen kunnen ingewikkeld zijn en onderhevig aan interpretaties die verschillend zijn tussen belastingplichtigen en

de lokale belastingautoriteiten. De groep maakt centraal kosten die worden gealloceerd aan dochterondernemingen in diverse rechtsgebieden en die de groep blootstellen aan inherente belastingrisico's, zoals het geval is voor alle ondernemingen die in een internationale context actief zijn. Op basis van deze belastingrisico's heeft het management een gedetailleerde beoordeling uitgevoerd van onzekere belastingposities, wat heeft geresulteerd in voor deze onzekerheden opgenomen voorzieningen, overeenkomstig IFRIC 23.

De groep heeft belastingkredieten op basis van fiscale verliezen en DBI (definitief belaste inkomsten, vrijstellingsregeling voor dividenduitkeringen door kwalificerende EU-dochterondernemingen aan kwalificerende EU-moedermaatschappijen) om dubbele belasting van deze dividenduitkeringen te vermijden. Deze belastingkredieten kunnen gebruikt worden om toekomstige belastbare winsten te compenseren. De waardering van deze activa berust op een aantal beoordelingen gebaseerd op veronderstellingen over de toekomstige belastbare winsten van diverse dochterondernemingen van de groep in verschillende rechtsgebieden en op het resultaat van de belastingplanningsstrategieën. Deze schattingen zijn voorzichtig gemaakt, rekening houdend met de huidige kennis en met billijke langetermijnvoorspellingen. Indien de omstandigheden veranderen en het uiteindelijke fiscale resultaat verschilt van de aanvankelijk opgenomen bedragen, dan hebben die verschillen een impact op de voorzieningen voor inkomstenbelastingen en uitgestelde belastingen in de periode waarin die vaststelling wordt gedaan.

Handelsvorderingen

Bij de toepassing van IFRS 9 maakt de groep belangrijke schattingen voor het bepalen van de realiseerbare nettowaarde van handelsvorderingen. De groep past de vereenvoudigde benadering van IFRS 9 toe bij de waardering van verwachte kredietverliezen, op basis van de verwachte kredietverliezen over de volledige levensduur van

alle handelsvorderingen.

Om de verwachte kredietverliezen over de volledige levensduur te meten, heeft de groep een voorzieningenmatrix opgesteld op basis van de indeling volgens gemeenschappelijke kenmerken. De groep heeft de volgende parameters opgenomen: kans op wanbetaling, blootstelling bij wanbetaling (inclusief de verwachte terugbetaling van de kredietverzekering). Om deze parameters te benaderen, zijn de handelsvorderingen ingedeeld volgens gemeenschappelijke kenmerken (voornamelijk geografische regio, type klant en de achterstallige dagen). De voorzieningenmatrix is gebaseerd op historische wanbetalingspercentages, waarbij de historische ervaringen met kredietverliezen worden aangepast met behulp van scalaire factoren om rekening te houden met verschillen in de visie van de groep op de huidige en verwachte economische omstandigheden en historische omstandigheden.

Naast deze algemene aanpak neemt de groep ook geval per geval individueel beheerde posities op die niet onder het ECL-model vallen.

Klantenkortingen

De groep moet ook een aantal schattingen uitvoeren bij het bepalen van overlopende posten voor klantenkortingen zoals voorgesteld onder 'Overige schulden'. Bij haar ramingen van de verschuldigde kortingen gebruikt de groep alle beschikbare informatie, waaronder historische en voorspellende resultaten, rekening houdend met het type klant, het type transactie en de specifieke kenmerken van elke transactie. We verwijzen naar Toelichting 1.21. Opname en erkenning van opbrengsten.

Brexit

Hoewel de impact van een Brexit vergaande impact heeft voor Balta, wordt de impact van de resterende onzekerheid regelateerd aan 2020 als beperkt aanzien.

Toelichting 3. Afstemming van non-GAAP maatstaven

De onderstaande tabel toont de impact van de toewijzing van de aankooprij en eenmalige posten op de winst-en-verliesrekening van de periode en geeft een afstemming weer tussen de gerapporteerde informatie en de non-GAAP maatstaven zoals gepresenteerd in deze jaarrekening.

(In duizend €)	2019	2018
	Gerapporteerd	Gerapporteerd
Omzet	671.151	646.197
Kostprijs grondstoffen	(317.006)	(306.640)
Voorraadwijzigingen	(278)	5.826
Personeelskosten	(167.301)	(159.106)
Overige inkomsten	3.455	3.363
Overige kosten	(115.666)	(117.287)
Adjusted EBITDA¹	74.356	72.352
Afschrijvingen/waardeverminderingen	(39.602)	(32.430)
Gecorrigeerd bedrijfsresultaat¹	34.754	39.922
Winst uit activavereemding	-	-
Integratie- en herstructureringskosten	(6.641)	(7.699)
Bedrijfswinst / (-verlies)	28.114	32.223
Financiële opbrengsten	205	51
Financiële kosten	(25.357)	(25.881)
Netto financiële kosten	(25.152)	(25.831)
Winst / (verlies) vóór belasting	2.961	6.393
Belastingopbrengsten/(-uitgaven)	7.440	953
Winst / (verlies) over de periode uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	10.401	7.346

¹ Adjusted Operating Profit en Adjusted EBITDA zijn non-GAAP maatstaven, zoals gedefinieerd in Toelichting 1.25.

Verschiedende eenmalige effecten hebben geleid tot een materiële impact op onze netto resultaten voor 2019. De impact van deze gebeurtenissen komt neer op een netto kost van € 6,6 miljoen (€ 0,18 per

aandeel), in vergelijking met € 7,7 miljoen (€ 0,21 per aandeel) in 2018. De kosten in het huidige jaar zijn grotendeels het gevolg van adviesdiensten in verband met het NEXT-programma.

Toelichting 4. Segmentrapportering

Segmentinformatie wordt gepresenteerd met inachtneming van de bedrijfssegmenten van de groep. De winstgevendheid van de segmenten wordt opgevolgd en nagezien door de belangrijkste operationele beslissingsnemer van de groep, met name het Managementcomité.

(In duizend €)	2019	2018
Omzet per segment	671.151	646.197
Rugs	213.029	198.301
Commercial	235.593	214.818
Residential	194.394	206.331
Non-Woven	28.136	26.746
Omzet per geografie	671.151	646.197
Europa	414.211	401.638
Noord-Amerika	215.288	197.669
Rest van de wereld	41.653	46.891
Adjusted EBITDA per segment¹	74.356	72.352
Rugs	16.775	27.943
Commercial	40.453	30.585
Residential	15.058	11.443
Non-Woven	2.070	2.381
Netto-investeringen per segment	27.396	30.828
Rugs	9.820	9.589
Commercial	7.746	10.500
Residential	9.227	9.949
Non-Woven	604	791
Voorraad per segment	152.948	153.894
Rugs	70.301	72.940
Commercial	37.144	33.170
Residential	41.473	43.622
Non-Woven	4.030	4.162
Handelsvorderingen per segment	50.192	51.558
Rugs	15.011	11.895
Commercial	22.826	23.774
Residential	11.594	14.665
Non-Woven	760	1.223

¹ We verwijzen naar Toelichting 1.25. voor een glossarium met de non-GAAP maatstaven.

Gezien de internationale voetafdruk van de groep wordt 98% van de omzet gerealiseerd buiten België, wat neerkomt op een omzet in België van ongeveer € 12,5 miljoen in 2019 (2018: € 14,0 miljoen).

De omzet in de bovenstaande tabel betreft de omzet uit contracten met klanten weer, opgenomen in overeenstemming met IFRS 15. Het moment van overdracht is op een moment in de tijd, zoals opgenomen in de waarderingsregels zoals vermeld in Toelichting 1.21.

Toelichting 5. Goodwill

De goodwill omvat onder ander de waarde van de jarenlange klantenrelaties, de marktpositie van de groep, merk en reputatie en de waarde van het personeelsbestand van de groep.

De impairmenttest op goodwill wordt uitgevoerd op het niveau van de kasstroomgenererende eenheid of een groep van kasstroomgenererende eenheden, dat het laagste niveau is waarop goodwill wordt opgevolgd voor interne managementdoelen. Onze kasstroom genererende eenheden zijn in lijn met onze segmenten, waarbij ons Commercial segment is opgesplitst in onze Europese activiteiten en onze activiteiten in de VS.

Voor de toepassing van een impairmenttest, wordt goodwill verworven in een bedrijfscombinatie toegekend aan de kasstroomgenererende eenheden die verondersteld worden voordeel te halen uit de bedrijfscombinatie. Hierdoor is de goodwill, die het resultaat is van de overname van Balta Finance (€ 124,7 miljoen), volledig toegekend aan Rugs (€ 94,3 miljoen) en Commercial Europe (€ 30,4 miljoen), terwijl de goodwill, die het resultaat is van de overname van Bentley is toegekend aan Commercial US (€ 71,2 miljoen). Hoewel er geen goodwill aan Residential is toegekend, hebben de activa van deze kasstroomgenererende eenheid een impairmenttest ondergaan volgens dezelfde methode als de impairmenttest voor goodwill.

De impairmenttests werden uitgevoerd op 30 september 2019. De vorderingen en verplichtingen vervat in de kasstroomgenererende eenheden zijn niet significant gewijzigd sinds de meest recente berekening.

Gebaseerd op de vergelijking tussen de gebruikswaarde (afgeleid m.b.v. de 'discounted cash flow'-analyse) en de boekwaarde (boekwaarde van het aangewende kapitaal) per kasstroomgenererende eenheid op 30 september 2019, heeft de groep kunnen aantonen dat de recupereerbare waarde de boekwaarde overschrijdt en zodoende is de goodwill niet afgewaardeerd.

De berekeningen van de gebruikswaarde maken gebruik van kasstroomvoorspellingen (die EBITDA, werkkapitaalbewegingen, investeringen en belastingen omvatten) en zijn gebaseerd op financiële voorspellingen voor een periode van drie jaar. Schattingen voor de periode na deze periode van drie jaar worden berekend met een groeipercentage dat de langetermijngroei weerspiegelt die van toepassing is op de kasstroomgenererende eenheid, gematigd om weer te geven wat het management denkt over de langetermijnwinst over de hele cyclus.

Voornaamste veronderstellingen waarop het management zijn beoordelingen van de gebruikswaarde heeft gebaseerd, bevatten groeipercentages van 2% voor Rugs (2018: 2%), 1% voor Commercial Europe en Commercial US (2018: 1%) en een disconteringsvoet na belasting van 7,8% (2018: 8,3%).

De gebruikswaarde is voornamelijk gebaseerd op de eindwaarde, die specifiek gevoelig is voor wijzigingen in de veronderstellingen van de eindwaarde van het groeipercentage en disconteringsvoet. Disconteringsvoeten zijn gebaseerd op de gewogen gemiddelde kost van het kapitaal wordt vergeleken met vergelijkbare concurrenten. De eindwaardegroepercentages houden rekening met externe macro-economische bronnen van data en markt trends. Onderstaande tabel bevat de kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegekend en toont de mate waarin deze twee veronderstellingen zouden moeten wijzigen om de gebruikswaarde te verminderen tot de boekwaarde.

	Minimaal groeipercentage	Maximale disconteringsvoet
Rugs	0,1%	9,2%
Commercial Europe	(-2,3%)	10,0%
Commercial US	(31,1%)	18,9%

Veranderingen in goodwill ten opzichte van vorig jaar zijn enkel het gevolg van schommelingen in wisselkoers.

Toelichting 6. Personeelskosten

De volgende tabel geeft de personeelskosten weer voor de jaren afgesloten op 31 december 2019 en 2018:

(In duizend €)	2019	2018
Totaal personeelskosten	167.301	159.106
Lonen en wedden	119.761	111.961
Socialezekerheidskosten	31.495	31.423
Pensioenkosten	4.108	3.460
Overige personeelskosten	11.937	12.263

De personeelskosten stegen ten gevolge van een algemene toename van het personeelsbestand. Het totaal bedraagt € 167,3 miljoen, in vergelijking met € 159,1 miljoen op 31 december 2018.

Het gemiddeld aantal werknemers in 2019 en 2018 was 3.915 (in voltijdse equivalenten) en 3.696 (in voltijdse equivalenten). Deeltijdse werknemers werden op proportionele basis opgenomen.

	2019	2018
Gemiddeld aantal werknemers	3.915	3.696
Gemiddeld aantal werknemers - arbeiders	3.105	2.977
Gemiddeld aantal werknemers - bedienden	811	719

Toelichting 7. Overige opbrengsten en kosten

(In duizend €)	2019	2018
Overige inkomsten	3.455	3.363
Wisselkoerswinsten	689	722
Valutatermijncontracten	-	-
Huuropbrengsten van zonne-energie-installaties op daken	1.342	1.356
Verkoop van energiecertificaten	88	261
Subsidies	488	411
Doorrekening van kosten	-	30
Winst op verkoop van vaste activa	1	-
Overige	848	583
Overige kosten	115.666	117.287
Diensten en diverse goederen	69.346	73.931
Verkoopkosten	41.317	39.614
Wisselkoersverliezen	1.696	776
Valutatermijncontracten	-	33
Belasting op onroerend goed	3.209	2.904
Verlies op verkoop van vaste activa	-	29
Overige	98	-

De overige opbrengsten bestaan uit een winst in verband met wisselkoersschommelingen, ontvangen huurbetalingen van derden die de ruimte voor de installatie van zonnepanelen huren, subsidies en de verkoop van groenestroomcertificaten waarop wij dankzij de gecombineerde opwekking van warmte en elektriciteit recht hebben.

Sommige kosten worden doorgerekend aan externe partijen. Deze opbrengsten zijn opgenomen onder 'Overige opbrengsten'.

De overige kosten daalden met € 1,6 miljoen tot € 115,7 miljoen voor het jaar afgesloten op 31 december 2019, tegenover € 117,3 miljoen voor het jaar afgesloten op 31 december 2018. De belangrijkste onderdelen van overige kosten zijn diensten en diverse goederen. Deze bevatten hoofdzakelijk elektriciteit, gas, onderhoud en herstellingen en de interim-arbeiders. Verkoopkosten bevatten hoofdzakelijk transport en commissie.

De kosten voor onderzoek en ontwikkeling zijn ook opgenomen onder 'Overige kosten'.

De groep maakte € 8,7 miljoen aan onderzoeks- en ontwikkelingskosten tijdens de 12 maanden eindigend op 31 december 2019 (2018: € 7,2 miljoen). Een van de competitieve voordelen van ons bedrijf is onze lange trackrecord van creativiteit en innovatie. De groep streeft ernaar om via onderzoek en ontwikkeling de productiecapaciteit continu te optimaliseren en ontwerpen aan te bieden die onze klanten aanspreken. Trends in productontwikkeling en -innovatie volgen we van nabij op door voortdurend te testen en te analyseren. Daarbij proberen we vooral in te spelen op de wensen van onze klanten en op ontwikkelingen in de markt.

Toelichting 8. Afschrijvingen/ waardeverminderingen

Afschrijvingen en waardeverminderingen kunnen samengevat worden als volgt:

(In duizend €)	2019	2018
Afschrijvingen/waardeverminderingen	39.602	32.430
Waardeverminderingen immateriële vaste activa	2.248	2.176
Afschrijvingen terreinen en gebouwen, installaties, machines en uitrusting	38.749	31.648
Vrijgave van uitgestelde sale-en-leasebackopbrengsten	(1.395)	(1.395)

Afschrijvingen/waardeverminderingen bedragen € 39,6 miljoen, een stijging met € 7,2 miljoen tegenover 31 december 2018, voornamelijk als gevolg van de toepassing van IFRS 16.

De vrijval van de overgedragen opbrengsten van de sale-en-leaseback is gerelateerd aan de geleidelijke erkenning van de gerealiseerde winst op de sale-en-leaseback van een gebouw in 2014 van een van de entiteiten van de groep. Deze overgedragen opbrengst wordt in het resultaat genomen over een lineaire periode van 12 jaar en wordt gedeeltelijk gecompenseerd tegenover de afschrijvingen van het gebouw over de periode van de leasing. Het bedrag dat jaarlijks wordt opgenomen in de resultatenrekening bedraagt € 1,4 miljoen, terwijl de balans van de uitgestelde inkomsten gelijk is aan € 8,8 miljoen op 31 december 2019 (€ 10,4 miljoen eind 2018).

Toelichting 9. Integratie- en herstructureringskosten

De totale integratie- en herstructureringskosten bedragen voor 2019 € 6,6 miljoen (2018: € 7,7 miljoen). Dit omvat verschillende items die door het management worden beschouwd als eenmalig en ongebruikelijk van aard.

(In duizend €)	2019	2018
Integratie- en herstructureringskosten	6.641	7.699
Groepsherstructureringen	60	1.197
Bedrijfsherstructureringen	-	4.207
Overnamegerelateerde kosten	-	-
Onbenutte IT-kosten	-	-
Strategische adviesdiensten	6.778	2.612
Overige	(197)	(317)

De belangrijkste component van de integratie- en herstructureringskosten in 2019 waren de kosten in verband met NEXT. De implementatie van dit driejarige winstverhogingsprogramma richt zich op het realiseren van duurzame groei, het verbeteren van de Commercial Excellence en het verhogen van het kostenconcurrentievermogen.

In 2018 werd de optimalisering van de operationele voetafdruk van de divisie Residential afgesloten met een totale kostprijs van € 12,4 miljoen (waarvan € 4,2 miljoen in 2018). De uitgaven van € 2,6 miljoen onder strategische adviesdiensten hadden betrekking op NEXT, dat in 2018 werd opgestart. De eenmalige kost van € 1,2 miljoen voor groepsherstructureringen hield verband met de veranderingen in uitvoerend leiderschap.

Toelichting 10. Financiële kosten

(In duizend €)	2019	2018
Totaal financiële kosten	25.357	25.881
Rentekosten op Senior Secured Notes	20.140	20.140
Rentekosten op Senior Term Loan Facility (€ 35 miljoen)	635	635
Rentekosten op bankleningen (inclusief leasing)	2.728	354
Wisselkoersresultaten op transacties binnen de groep	140	2.050
Overige financiële kosten	1.713	2.702

De netto financiële kosten bedragen € 25,2 miljoen in 2019, voornamelijk door de rentekosten voor externe schulden (Senior Secured Notes, Senior Term Loan Facility en financiële leasingverplichtingen). We verwijzen naar Toelichtingen 21, 22 en 24 voor

een beschrijving van deze kredieten. De netto financiële kosten daalden door minder ongunstige wisselkoersverschillen op intragroepstransacties, maar werden gecompenseerd door hogere financiële kosten als gevolg van de toepassing van IFRS 16.

Andere financiële kosten omvatten voornamelijk kosten verbonden aan factoring, kosten voor niet

opgenomen kredieten en andere bankgerelateerde kosten. De effectieve rentekosten van de Senior Secured Notes omvatten een cash-intrest van € 18,2 miljoen en de afschrijvingen van geactiveerde gekapitaliseerde financieringskosten van € 1,9 miljoen die in lijn zijn met vorig jaar.

Toelichting 11. Opbrengsten en kosten uit hoofde van belastingen

(In duizend €)	2019	2018
Belastingopbrengsten/(-uitgaven)	7,440	953
Verschuldigde belastingen	6,088	(5,260)
Uitgestelde belastingen	13,528	6,213

(In duizend €)	2019	2018
Belastingopbrengsten/(-uitgaven)	7,440	953
Belastingen berekend tegen Belgisch tarief (29,58%)	(900)	(1.891)
Invloed van verschillende belastingtarieven van entiteiten in andere rechtsgebieden	191	24
Niet-aftrekbare kosten	(660)	(1.034)
Van belasting vrijgestelde omzet	518	426
Fiscale verliezen waarvoor geen uitgestelde belastingvordering was opgenomen	(3.648)	273
Uitgeboekte uitgestelde belastingvorderingen	-	-
Gebruik en opname van voorheen niet opgenomen belastingvorderingen	12.485	2.593
Overige	(546)	563

De inkomstenbelastingen geven een opbrengst weer in zowel 2019 als 2018, gedreven door de netto positieve uitgestelde inkomstenbelastingen.

Bij de bepaling van de erkenning van de uitgestelde belastingvorderingen houdt het management rekening met de waarschijnlijkheid van de realisatie van de uitgestelde belasting. De realisatie van uitgestelde belastingvorderingen is afhankelijk van de toekomstige winsten waarbij tijdelijke verschillen of overgedragen verliezen aftrekbaar worden. Het management houdt ook rekening met de verwachte vrijval van de uitgestelde belastingschulden en de verwachte toekomstige belastbare inkomsten om deze beoordeling te maken. De groep rapporteerde voor het jaar een belastingopbrengst van € 7,4 miljoen op basis van een winst voor belastingen van € 3,0 miljoen.

De belastingopbrengst is voornamelijk toe te schrijven aan de opname van voorheen niet opgenomen fiscale verliezen als gevolg van de afstemming van de groepsfinanciering aan de belastingwetgeving.

Toelichting 12. Andere immateriële vaste activa

	Handelsmerken	Software en licenties	Intern gegenereerde installaties, machines en uitrusting	Totaal
(In duizend €)				
Opening nettoboekwaarde	8.999	1.688	1.532	12.219
Bedrijfscombinaties	-	-	-	-
Aanschaffingen	-	-	468	468
Buitengebruikstellingen	-	-	-	-
Overdrachten	-	-	-	-
Afschrijvingen	(1.019)	(490)	(667)	(2.176)
Waardeverminderingen	-	-	(7)	(7)
Wisselkoersverschillen	427	469	-	896
Nettoboekwaarde op afsluitdatum	8.407	1.666	1.326	11.399
Per 31 december 2018				
Kostprijs of waardering	10.190	6.631	9.067	25.888
Gecumuleerde afschrijvingen, bijzondere waardeverminderingen en overige aanpassingen	(1.783)	(4.965)	(7.741)	(14.489)
Nettoboekwaarde op afsluitdatum	8.407	1.666	1.326	11.399
Opening nettoboekwaarde				
Aanschaffingen	-	254	780	1.034
Buitengebruikstellingen	-	-	-	-
Overdrachten	-	-	-	-
Afschrijvingen	(1.039)	(539)	(670)	(2.248)
Waardeverminderingen	-	-	-	-
Wisselkoersverschillen	162	3	8	172
Nettoboekwaarde op afsluitdatum	7.530	1.384	1.443	10.357
Per 31 december 2019				
Kostprijs of waardering	10.386	6.907	9.847	27.139
Gecumuleerde afschrijvingen, bijzondere waardeverminderingen en overige aanpassingen	(2.856)	(5.523)	(8.403)	(16.782)
Nettoboekwaarde op afsluitdatum	7.530	1.384	1.443	10.357

Het handelsmerk van € 7,5 miljoen heeft betrekking op de overname van Bentley.

De interne en externe software-ontwikkelingskosten worden geactiveerd onder de interne gegenereerde immateriële activa. Deze projecten zijn voornamelijk gerelateerd aan SAP-implementaties, SAP-updates en automatisering van productieprocessen.

De totale afschrijvingen bedragen € 2,2 miljoen (2018: € 2,2 miljoen) en worden opgenomen in de post 'Afschrijvingen en waardeverminderingen' van de resultatenrekening.

Toelichting 13. Materiële vaste activa

(In duizend €)	Terreinen en gebouwen	Installaties, machines en uitrusting	Overige materiële vaste activa	Totaal
Opening nettoboekwaarde per 1 januari 2018	162.103	130.977	18.080	311.160
Bedrijfscombinaties	-	-	-	-
Aanschaffingen	365	17.822	13.573	31.760
Herwaarderingsreserve	-	-	-	-
Buitengebruikstellingen	-	(931)	(387)	(1.318)
Overdrachten	43	4.455	(4.498)	0
Afschrijvingskosten	(5.934)	(13.819)	(11.895)	(31.648)
Waardeverminderingen	189	(1.013)	(136)	(960)
Wisselkoersverschillen	(3.014)	(4.858)	138	(7.734)
Nettoboekwaarde op afsluitdatum per 31 december 2018	153.752	132.632	14.875	301.259
Kostprijs of waardering	228.189	518.370	53.585	800.144
Gecumuleerde afschrijvingen, bijzondere waardeverminderingen en overige aanpassingen	(74.437)	(385.738)	(38.710)	(498.885)
Nettoboekwaarde op afsluitdatum per 31 december 2018	153.752	132.632	14.875	301.259
Opening nettoboekwaarde per 31 december 2018	153.752	132.632	14.875	301.259
Toepassing van nieuwe boekhoudregel	42.717	891	-	43.608
Opening nettoboekwaarde per 1 januari 2019	196.469	133.523	14.875	344.867
Aanschaffingen	3.087	21.759	11.809	36.655
Buitengebruikstellingen	(470)	(384)	(2.550)	(3.404)
Overdrachten	11	707	(718)	-
Afschrijvingskosten	(11.949)	(15.841)	(10.959)	(38.749)
Waardeverminderingen	-	-	-	-
Wisselkoersverschillen	(975)	(957)	157	(1.775)
Nettoboekwaarde op afsluitdatum per 31 december 2019	186.173	138.807	12.614	337.594
Kostprijs of waardering	272.118	527.211	38.578	837.908
Gecumuleerde afschrijvingen, bijzondere waardeverminderingen en overige aanpassingen	(85.946)	(388.405)	(25.964)	(500.314)
Nettoboekwaarde op afsluitdatum per 31 december 2019	186.173	138.807	12.614	337.594

In 2019 werd in totaal € 80,4 miljoen (2018: € 31,8 miljoen) toegevoegd, waarvan € 43,6 miljoen verband houdt met de toepassing van de nieuwe boekhoudnorm IFRS 16. We verwijzen naar Toelichting 1.1 voor de impact van nieuwe normen en Toelichting 1.22 voor de boekhoudkundige behandeling van leaseovereenkomsten.

Er werd in 2019 voornamelijk geïnvesteerd in installaties, machines en uitrusting.

De totale afschrijvingen van € 38,8 miljoen (2018: € 32,6 miljoen) werden opgenomen in de post 'Afschrijvingen en waardeverminderingen' van de resultatenrekening.

(In duizend €)	Recht-op-gebruik activa	Eigen PP&E	Totaal PP&E
Per 31 december 2018	12.004	289.255	301.259
Toepassing van gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving	43.608	-	43.608
Per 1 januari 2019	55.612	289.255	344.867
Aanschaffingen	7.763	28.892	36.655
Buitengebruikstellingen	(460)	(2.944)	(3.404)
Afschrijvingen	(8.719)	(30.030)	(38.749)
Overdracht	(871)	871	-
Wisselkoerseffect	-	(1.775)	(1.775)
Per 31 december 2019	53.325	284.269	337.594

Waarde recht-op-gebruik actief (In duizend €)	31 december 2019	31 december 2018
Recht-op-gebruik activa - Terreinen en gebouwen	47.897	11.125
Kosten - gekapitaliseerde leasings	62.605	18.412
Gecumuleerde afschrijvingen	(14.708)	(7.288)
Recht-op-gebruik activa - Installaties, machines en uitrusting	5.428	881
Kosten - gekapitaliseerde leasings	6.525	1.155
Gecumuleerde afschrijvingen	(1.096)	(274)
Recht-op-gebruik activa - Totaal geleasede terreinen, gebouwen en uitrusting (PP&E)	53.325	12.004
Kosten - gekapitaliseerde leasings	69.130	19.567
Gecumuleerde afschrijvingen	(15.804)	(7.562)

De activa van de groep die in onderpand gegeven zijn als waarborg voor de leningen, worden beschreven in Toelichting 23.

Wisselkoersverschillen (2019: € 1,8m miljoen en 2018: € 7,7 miljoen) zijn het gevolg van de bewegingen in de afsluitkoers van de Turkse en Amerikaanse entiteiten, die een significant bedrag van terreinen, gebouwen en uitrusting staan hebben op hun balans.

Toelichting 14. Uitgestelde belastingvorderingen en -schulden

Onder IFRS moeten de uitgestelde belastingen voor ieder rechtsgebied voorgesteld worden als een netto vordering of schuld. Het verrekenen van uitgestelde belastingenschulden van één rechtsgebied met de uitgestelde belastingvorderingen van een ander rechtsgebied is niet toegestaan. De onderstaande tabel geeft een overzicht van de netto uitgestelde belastingpositie in overeenstemming met deze presentatieprincipes.

(In duizend €)	2019	2018
Uitgestelde belastingvorderingen:	11.191	5.470
Uitgestelde belastingvorderingen te gebruiken na meer dan 12 maanden	8.718	4.079
Uitgestelde belastingvorderingen te gebruiken binnen 12 maanden	2.473	1.390
Uitgestelde belastingenschulden:	(41.004)	(47.837)
Uitgestelde belastingenschulden te gebruiken na meer dan 12 maanden	(37.074)	(45.057)
Uitgestelde belastingenschulden te gebruiken binnen 12 maanden	(3.930)	(2.780)

De bewegingen in de netto uitgestelde belastingposities kunnen als volgt samengevat worden:

(In duizend €)	2019	2018
Per 1 januari	(42.367)	(49.724)
Toepassing van gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving	(1.530)	-
Wisselkoersverschillen	163	1.278
Bedrijfscombinatie	-	-
Overige niet-gerealiseerde resultaten	393	(134)
Beweging naar maatschappelijk kapitaal	-	-
Winst- en verliesrekening	13.528	6.213
Per 31 december	(29.813)	(42.367)

In tegenstelling tot de bovenstaande tabel, toont de onderstaande tabel de bruto bewegingen van de uitgestelde belastingen m.a.w. zonder de uitgestelde belastingenschulden en uitgestelde

belastingvorderingen van hetzelfde rechtsgebied met elkaar te verrekenen.

Uitgestelde belastingvorderingen

(In duizend €)	Overgedragen fiscale verliezen	Uitgestelde belasting sale-en-leaseback	Immateriële vaste activa	Leningen	Personeelsbeloningen	Voorraden	Voorzieningen	Overige	Totaal
1 januari 2018	9.678	3.004	832	1.388	1.434	1.059	22	700	18.117
Ten laste / (ten gunste) van de winst- en verliesrekening gebracht	7.063	(412)	(747)	(28)	(376)	118	853	184	6.655
Wisselkoersverschillen	3	-	-	-	-	313	344	14	673
Overige niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	-	(107)	-	-	-	(107)
31 december 2018	16.744	2.592	85	1.360	951	1.490	1.219	898	25.338
1 januari 2019	16.744	2.592	85	1.360	951	1.490	1.219	898	25.338
Ten laste / (ten gunste) van de winst- en verliesrekening gebracht	12.827	(1.116)	(57)	(10)	(478)	1.007	494	555	13.222
Wisselkoersverschillen	115	-	-	-	329	(35)	(28)	(1)	379
Overige niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	-	393	-	-	-	393
Toepassing van boekhoudnorm	(1.530)	-	-	-	-	-	-	-	(1.530)
31 december 2019	29.686	1.476	28	1.350	1.195	2.462	1.684	1.452	37.802

Bij het bepalen van de realiseerbaarheid van de uitgestelde belastingvorderingen, beoordeelt het management de mate waarin het waarschijnlijk is dat de uitgestelde belastingvorderingen zullen gerealiseerd worden. De uiteindelijke realisatie van de uitgestelde belastingvorderingen is afhankelijk van de toekomstige belastbare winsten gedurende de periodes in welke de tijdelijke verschillen en overdraagbare verliezen aftrekbaar worden. Het management houdt ook rekening met de verwachte vrijval van de uitgestelde belastingschulden en de verwachte toekomstige belastbare basis om deze beoordeling te maken. Gebaseerd op het niveau van de historische belastbare inkomsten en de ramingen voor toekomstige belastbare inkomsten gedurende de periodes in welke de uitgestelde belastingvorderingen aftrekbaar zijn, gelooft het management dat het waarschijnlijk is dat de groep de voordelen van deze tijdelijke verschillen zal kunnen realiseren. Per 31 december 2019 heeft de groep bepaalde fiscale verliezen opgelopen die onderworpen zijn aan belangrijke beperkingen. Voor deze overgedragen fiscale posities zijn er geen uitgestelde belastingvorderingen opgenomen, aangezien het niet waarschijnlijk is dat er belastbare winsten zullen gegenereerd worden om deze verliezen te neutraliseren. Onzekere belastingposities, zoals beschreven in Toelichting 2, worden opgenomen bij de

verwerking van uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen.

Per 31 december 2019 bedroeg het totaal aan overgedragen te recupereren fiscaal overdraagbare posities € 538,8 miljoen. Dit resulteerde in een mogelijke uitgesteld belastingvordering van € 133,9 miljoen, waarvan de groep slechts € 28,2 miljoen heeft opgenomen eind 2019. Per 31 december 2018 bedroeg het totaal aan overgedragen te recupereren fiscale posities € 522,3 miljoen. Dit resulteerde in een potentieel uitgesteld belastingvordering van € 153,6 miljoen, waarvan de groep slechts € 16,8 miljoen heeft opgenomen.

Het grootste deel van de overgedragen fiscale posities na de boekjaren 2018 en 2019 zit binnen Belgische entiteiten van de groep waar, met uitzondering van de belastingkredieten met betrekking tot de notionele intrestaftrek, de belastingkredieten niet vervallen.

Uitgestelde belastingschulden

(In duizend €)	Materiële vaste activa	Immateriële vaste activa	Voorraden	Overige	Totaal
Per 1 januari 2018	(63.420)	(1.956)	(2.461)	(2)	(67.841)
Ten laste / (ten gunste) van de winst- en verliesrekening gebracht	73	165	121	(801)	(442)
Wisselkoersverschillen	500	(53)	117	14	576
Per 31 december 2018	(62.848)	(1.844)	(2.223)	(789)	(67.705)
Per 1 januari 2019	(62.848)	(1.844)	(2.223)	(789)	(67.705)
Ten laste / (ten gunste) van de winst- en verliesrekening gebracht	745	61	(170)	(329)	306
Wisselkoersverschillen	(241)	21	(11)	14	(217)
Per 31 december 2019	(62.344)	(1.762)	(2.404)	(1.104)	(67.614)

Uitgestelde inkomstenbelastingsschulden werden niet opgenomen voor de ingehouden en andere belastingen die betaalbaar zouden zijn op niet-uitgekeerde resultaten van bepaalde dochterondernemingen. Zulke bedragen worden voortdurend geherinvesteerd. De totale niet-uitgekeerde resultaten zijn gelijk aan € 261,4 miljoen per 31 december 2019 (in vergelijking met € 146,3 miljoen per 31 december 2018).

Wanneer we de brutobedragen van de uitgestelde belastingvorderingen (€ 37,8 miljoen) en het brutobedrag van de uitgestelde belastingverplichtingen (€ 67,6 miljoen) optellen, komen we uit op een netto uitgestelde belastingverplichting van € 29,8 miljoen per 31 december 2019.

Toelichting 15. Voorraden

De onderstaande tabel geeft een gedetailleerd overzicht van de voorraad op 31 december:

(In duizend €)	31 december 2019	31 december 2018
Totaal voorraden	152.948	153.894
Grondstoffen en hulpstoffen	64.564	65.147
Goederen in bewerking	20.775	21.660
Afgewerkte goederen	67.609	67.087

De voorraden waren relatief stabiel ten opzichte van 31 december 2018, met een totale daling van € 1 miljoen. De grondstoffen en goederen in bewerking daalden beide met € 1 miljoen, gecompenseerd door een stijging van € 1 miljoen in afgewerkte goederen. De bewegingen in 'goederen in bewerking' en 'afgewerkte goederen' worden hieronder voorgesteld:

(In duizend €)	31 december 2019	31 december 2018
Begin van de periode	88.747	82.921
Bedrijfscombinaties	-	-
Winst- en verliesrekening	(364)	5.826
Waarvan: impact van de allocatie van de aankooprij	-	-
Waarvan: werkelijke bewegingen in de voorraad	(364)	5.826
31 december	88.384	88.747

De groep heeft zijn provisie voor verouderde voorraad in 2019 met € 0,2 miljoen verhoogd, tegenover een verlaging van € 0,2 miljoen in 2018. Dit is opgenomen in het geconsolideerde overzicht van de totale gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten in 'Gebruikte grondstoffen' en 'Veranderingen in voorraden van afgewerkte goederen of goederen in bewerking' respectievelijk gerelateerd aan grondstoffen en afgewerkte producten (inclusief goederen in bewerking).

De som van de grondstoffencosten en de wijzigingen in de voorraden, die geboekt staan als kosten, bedragen in 2019 € 317,3 miljoen in vergelijking met € 300,8 miljoen in 2018.

De activa van de groep die in onderpand gegeven zijn als waarborg voor de Senior Secured Notes en de leningen, worden beschreven in Toelichtingen 21 tot 23.

Toelichting 16. Handels- en overige vorderingen

(In duizend €)	31 december 2019	31 december 2018
Totale handels en overige vorderingen	59.499	61.767
Handels- en overige vorderingen (lange termijn)	1.121	996
Overige vorderingen	1.121	996
Handels- en overige vorderingen (korte termijn)	58.379	60.772
Nettohandelsvorderingen	50.192	51.558
Handelsvorderingen	52.930	54.433
Min: voorziening voor dubieuze debiteuren	(2.738)	(2.875)
Vooruitbetalingen en toe te rekenen opbrengsten	1.967	1.551
Overige vorderingen	6.220	7.663

De reële waarde van de handels- en overige vorderingen leunt dicht aan bij hun boekwaarde aangezien het verdisconteringseffect niet materieel is.

Als onderdeel van de normale bedrijfsactiviteiten heeft de groep ingeschreven op een non-recourse factoringovereenkomst met financiële partijen. De groep heeft de vorderingen waarvoor substantieel alle risico's en voordelen van eigendom zijn overgedragen, afgeboekt.

De kortlopende handels- en overige vorderingen bedragen € 59,5 miljoen op 31 december 2019 (en zijn in lijn met die van het voorgaande jaar).

Per 31 december 2019 waren er voor € 3,4 miljoen aan handelsvorderingen vervallen (2018: € 3,6 miljoen).

In 2019 heeft de groep één externe klant die meer dan 10% van de omzet vertegenwoordigt.

De groep maakt gebruik van kredietverzekeringen om het kredietrisico dat verbonden is met de handelsvorderingen te beperken. Bovendien is ons handelsvorderingenbestand zeer gediversifieerd, zowel op het gebied van segmentatie als het klantenbestand, wat het kredietrisico beperkt. De kredietwaardigheid van de handelsvorderingen die niet vervallen of afgeschreven zijn, is goed.

De boekwaarden van de handels- en overige vorderingen van de groep zijn uitgedrukt in de volgende vreemde munten:

(In duizend €)	31 december 2019	31 december 2018
Totale handels en overige vorderingen	59.499	61.767
EUR	24.248	20.208
USD	22.810	24.753
GBP	8.068	8.523
TRY	4.372	8.283

De groep houdt toezicht op de recupereerbaarheid van de handels- en overige vorderingen op basis van een beoordeling per geval. Bovendien heeft de groep IFRS 9 toegepast door gebruik te maken van de vereenvoudigde benadering van de norm en door verwachte kredietverliezen (ECL) te bepalen op basis van de verwachte kredietverliezen over de volledige levensduur.

	Niet verschuldigd of minder dan 15 dagen na de vervaldag	Meer dan 15 dagen na de vervaldag	Totaal
31 december 2018			
Verwacht verliespercentage	1,4%	59,3%	
Bruto boekwaarde - handelsvorderingen	50.797	3.636	54.433
Kredietverliezen	718	2.157	2.875
31 december 2019			
Verwacht verliespercentage	3,0%	37,7%	
Bruto boekwaarde - handelsvorderingen	49.592	3.338	52.930
Kredietverliezen	1.480	1.258	2.738

Hieronder kunnen de bewegingen van de groep in verband met de voorzieningen voor dubieuze debiteuren worden teruggevonden:

(In duizend €)	2019	2018
Per 31 december - berekend volgens IAS 39	(2.875)	(965)
Bedragen aangepast via overgedragen resultaten aan het begin van het boekjaar	-	(1.857)
Kredietverliezen per 1 januari - berekend volgens IFRS 9	(2.875)	(2.822)
Bedrijfscombinatie	-	-
Verhoging van provisie voor verliezen op leningen die in de loop van het jaar in de winst-en-verliesrekening is opgenomen	(55)	(137)
Tijdens het jaar als oninbaar afgeschreven vorderingen	182	80
Teruggeboekte ongebruikte bedragen	13	28
Activa aangehouden voor verkoop		
Wisselkoersverschillen	(4)	(23)
Per 31 december	(2.738)	(2.875)

Het aanleggen en vrijgeven van een voorziening voor oninbare vorderingen werd in de geconsolideerde winst- en verliesrekening opgenomen onder 'Overige opbrengsten en kosten', behalve de herberekening ten gevolge van de toepassing van IFRS 9 die is opgenomen in de overgedragen resultaten van 2018. Bedragen die ten laste worden gebracht van de voorziening, worden doorgaans afgeschreven wanneer men niet verwacht dat nog bijkomende geldmiddelen zullen worden gerecupereerd.

De andere klassen in handels- en overige vorderingen bevatten geen activa die waardeverminderingen hebben ondergaan.

De maximale blootstelling aan kredietrisico op de verslagdatum stemt overeen met de boekwaarde van elk van de bovengenoemde klassen van vorderingen. Per 31 december 2019 houdt de groep zekerheden aan (kredietbrieven en concerngaranties of bankgaranties) voor een bedrag van € 0,2 miljoen (2018: € 0,5 miljoen).

Toelichting 17. Liquide middelen

(In duizend €)	31 december 2019	31 december 2018
Totaal liquide middelen	19.241	26.853
Kasmiddelen en banktegoeden	11.734	14.201
Kortlopende bankdeposito's	-	-
Cash uit lokale financiering	7.507	12.652
Waarvan in landen met wettelijke beperkingen	837	2.679

De kasstromen uit lokale financiering hebben betrekking op cash en liquide middelen aangehouden door dochterondernemingen die hun activiteiten

hebben in landen waar er legale beperkingen van toepassing kunnen zijn. Daardoor zijn de cash en liquide middelen wellicht niet direct beschikbaar voor de moeder of andere dochterondernemingen.

De kredietkwaliteit van de banken en de financiële instellingen zijn meegedeeld in Toelichting 27. De activa van de groep die in onderpand gegeven zijn als waarborg voor de Senior Secured Notes en de leningen, worden beschreven in Toelichtingen 23 tot 25.

Toelichting 18. Kapitaal en uitgiftepremie

Het wettelijk uitstaand aandelenkapitaal van de groep bedraagt € 252,9 miljoen, vertegenwoordigd door 35.943.396 aandelen zonder nominale waarde. Alle door de groep uitgegeven aandelen werden volledig betaald, samen met een uitgiftepremie van € 65,7 miljoen.

Toelichting 19. Overige niet-gerealiseerde resultaten

De componenten van 'Overige niet-gerealiseerde resultaten' (OCI, other comprehensive income) zijn items van inkomsten of kosten (inclusief herclassificatieaanpassingen) die niet-gerealiseerd zijn in winst of verlies zoals toegestaan of vereist is volgens IFRS. De groep heeft overige resultaten die voornamelijk gerelateerd zijn aan de herwaardering van toegezegde personeelsverplichtingen, de winsten en verliezen die voortkomen uit de omzetting van de jaarrekeningen van buitenlandse entiteiten en de wijzigingen in de reële waarde van de hedging-instrumenten.

De bewegingen van de overige niet-gerealiseerde resultaten zijn samengevat in onderstaande tabel:

(In duizend €)	2019	2018
Posten in niet-gerealiseerde resultaten die later kunnen worden geherclassificeerd naar de resultatenrekening	(36.931)	(34.553)
Totaal gecumuleerde omrekeningsreserve per 31 december	(36.780)	(34.647)
Totaal gecumuleerde omrekeningsreserve bij het begin van de periode	(34.647)	(20.814)
Wisselkoersverschillen bij het omzetten van buitenlandse activiteiten	(2.133)	(13.833)
Totaal gecumuleerde wijzigingen in de reële waarde van hedging instrumenten per 31 december	(151)	94
Totaal gecumuleerde wijzigingen in de reële waarde van hedging instrumenten bij het begin van de periode	94	7
Wijzigingen in de reële waarde van hedging instrumenten tijdens de periode	(245)	87
Posten in niet-gerealiseerde resultaten die niet zullen worden geherclassificeerd naar de resultatenrekening	(180)	1.167
Wijzigingen in uitgestelde belastingen per 31 december	(318)	(711)
Wijzigingen in uitgestelde belastingen bij het begin van de periode	(711)	(604)
Wijzigingen in uitgestelde belastingen tijdens de periode	393	(107)
Wijzigingen in provisie pensioenverplichtingen per 31 december	137	1.877
Wijzigingen in provisie pensioenverplichtingen bij het begin van de periode	1.877	1.498
Wijzigingen in provisie pensioenverplichtingen tijdens de periode	(1.740)	379
Totaal niet-gerealiseerde resultaten per 31 december	(37.112)	(33.388)

Kasstroomafdekking

Het onderstaande bewegingsschema toont enerzijds de bedragen die opgenomen werden in de kasstroomhedge-reserve en anderzijds het deel dat erkend werd in de resultatenrekening met betrekking tot de contracten die werden afgehandeld in december 2019. De bedragen die opgenomen werden in de resultatenrekening worden voorgesteld als 'Overige opbrengsten' – zie Toelichting 9.

(In duizend €)	31 december 2019	31 december 2018
Kasstroomhedge-reserve, afsluitbalans	(151)	94
Openingsbalans	94	7
Bedragen geregistreerd in de kasstroomhedge-reserve	(527)	71
Bedragen gerealiseerd in de resultatenrekening	281	17

Toegezegde verplichtingen uit hoofde van personeel

De groep werkt met toegezegde pensioenregelingen (DB). De wijzigingen in de pensioenverplichtingen worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten, wanneer de wijzigingen betrekking hebben op een wijziging in de actuariële veronderstellingen van het ene jaar op het andere.

In een recent verleden hebben verschillende verzekeringsmaatschappijen beslist om de technische intrestvoet op groepsverzekeringscontracten

te verminderen tot een niveau beneden de gegarandeerde minimumopbrengst bepaald door de wet voor Belgische toegezegde-bijdrageregelingen (DC). Omdat de werkgever de wettelijke minimumopbrengst van deze regelingen moet garanderen, worden niet alle werkelijke en investeringsrisico's die betrekking hebben op deze regelingen overgedragen naar de verzekeringsmaatschappij of het pensioenfonds die deze regelingen beheren. Daarom voldoen deze regelingen niet aan de definitie van toegezegde-bijdrageregelingen (DC) die gedefinieerd worden onder IFRS en zouden deze standaard moeten geassocieerd worden als toegezegde-pensioenregelingen (DB). We verwijzen naar Toelichting 30 voor verdere informatie.

De verplichting werd gewaardeerd met behulp van een disconteringsvoet van 0,5% voor 2019 en 1,57% voor 2018.

Uitgestelde belastingen

De veranderingen in de pensioenverplichtingen beïnvloeden ook de uitgestelde belastingen. Wanneer de wijzigingen in pensioenverplichtingen worden opgenomen in het overig resultaat, wordt de gerelateerde uitgestelde belasting eveneens opgenomen in het overig resultaat.

Toelichting 20. Overgedragen resultaten

(In duizend €)	2019	2018
Begin van de periode	9.457	6.297
Toepassing van gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving	(1.530)	(1.308)
Uitbetaalde dividenden	-	(2.875)
In eigen-vermogensinstrumenten afgewikkelde, op aandelen gebaseerde betalingsregelingen	15	-
Winst/(verlies) voor het jaar toerekenbaar aan houders van eigenvermogensinstrumenten	10.401	7.346
Per 31 december	18.343	9.458

Toelichting 21. Senior Secured Notes

(In duizend €)	31 december 2019	31 december 2018
Totaal Senior Secured Notes	235.426	233.490
Langlopende schuld	232.001	230.065
Waarvan: brutoschuld	234.900	234.900
Waarvan: geactiveerde financieringskosten	(2.899)	(4.835)
Kortlopende schuld	3.425	3.425
Waarvan: opgebouwde rente	5.360	5.360
Waarvan: geactiveerde financieringskosten	(1.935)	(1.935)

Op 3 augustus 2015 heeft LSF9 Balta Issuer S.à r.l. een totaalbedrag van € 290 miljoen uitgegeven aan Senior Secured Notes met een intrestvoet van 7,75% als onderdeel van de financiering van de overname van Balta Finance S.à r.l. en dochterondernemingen. De vervaldatum van de Senior Secured Notes is 15 september 2022. In juni, juli en augustus 2017 heeft de groep een gedeeltelijke terugbetaling van in totaal € 55,1 miljoen uitgevoerd.

De intresten op de Senior Secured Notes bedragen 7,75% per jaar en zijn halfjaarlijks betaalbaar op 15 maart en 15 september van ieder jaar. De eerste betaling vond plaats op 15 maart 2016.

Kosten die verband houden met de uitgifte van de Senior Secured Notes werden opgenomen in de boekwaarde en worden afgeschreven in de winst- of verliesrekening over de periode van de schuld in overeenstemming met de effectieve-rentemethode. De totaal in resultaat genomen gekapitaliseerde financieringskost voor 2019 is gelijk aan € 1,9 miljoen.

De kortetermijnschuld gelinkt aan de Senior Secured Notes houdt verband met de opgebouwde intresten die betaalbaar zijn op de volgende vervaldatum

De overgedragen resultaten mogen onder de aandeelhouders verdeeld worden op beslissing van een algemene aandeelhoudersvergadering, rekening houdend met de beperkingen omschreven in de Overeenkomst Senior Term Loan en de beperkingen opgelegd door de wet. We verwijzen naar Toelichting 1.1 voor meer details over de eerste toepassing van gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving.

en het gedeelte van de gekapitaliseerde financieringskost dat afgeschreven wordt in de winst- of verliesrekening over de volgende 12 maanden.

Er zijn zekerheidsvereenkomsten afgesloten die de Senior Secured Notes en de opgebouwde intresten op de Senior Secured Notes collectief veiligstellen. Onder de Senior Secured Notes Indenture is de groep onderworpen aan driemaandelijke rapporteringsvereisten en bepaalde beperkingen op beperkte betalingen en het aangaan van schulden. De Senior Secured Notes worden gewaarborgd door zekerheidsrechten van eerste rangorde op een aantal activa en hebben voornamelijk betrekking op aandelen van de borgverstrekkers en bepaalde intragroepsleningen en -vorderingen van de borgverstrekkers. De groep behoudt de volledige eigendoms- en exploitatierechten van de in onderpand gegeven activa. In geval van niet-betaling van de Senior Secured Notes en de daarmee verbonden interestbetalingen, kunnen de eigenaars de in onderpand gegeven activa terugvorderen.

De zekerheden waarborgen ook de Super Senior Revolving Credit Facility (Toelichting 25) en Senior

Term Loan Facility (Toelichting 21) en bepaalde hedging verplichtingen. De eigenaars van de Senior Secured Notes zullen inkomsten ontvangen, onder de voorwaarden gesteld in de Intercreditor Agreement en in geval van de handhaving van de zekerheid van de dekking, enkel en alleen nadat de schulden van de Super Senior Revolving Credit Facility en bepaalde hedging verplichtingen volledig terugbetaald werden. Alle ontvangsten zullen, nadat alle verplichtingen van de Super Senior Revolving Credit Facility en zulke hedging verplichtingen werden terugbetaald, op een pro rata manier gebruikt worden om alle verplichtingen zoals aangegeven onder de Indenture en iedere andere verplichting die toegelaten en verzekerd werd door het onderpand volgens de Indenture, terug te betalen op een gelijkwaardige en proportionele manier.

Wij bevestigen dat wij over de verslagperiode aan alle convenanten hebben voldaan.

Toelichting 22. Senior Term Loan Facility

(In duizend €)	31 december 2019	31 december 2018
Totaal Senior Term Loan Facility	34.927	34.790
Langlopende schuld	-	34.908
Waarvan: brutoschuld	-	35.000
Waarvan: geactiveerde financieringskosten	-	(92)
Kortlopende schuld	34.927	(118)
Waarvan: brutoschuld	35.000	-
Waarvan: opgebouwde rente	19	20
Waarvan: geactiveerde financieringskosten	(92)	(138)

Senior Term Loan Facility van € 35 miljoen

LSF9 Balta Issuer S.à r.l. heeft een Senior Term Loan Facility van € 35 miljoen (de 'Senior Term Loan Agreement') afgesloten die vervalt op 15 september 2020, met een rente van 1,4 procentpunt boven Euribor per jaar. De Facility staat op gelijke voet met de Senior Secured Notes. De Senior Term Loan Agreement is gedateerd op 29 augustus 2017 en de hoofdsom is vrijgegeven op de afsluitingsdatum van 5 september 2017.

Net als bij de Super Senior Revolving Credit Facility (Toelichting 25) is de groep onderworpen

aan driemaandelijke rapporteringsvereisten en een jaarlijkse garantiedekkingstest.

De intresten op de Senior Term Loan Facility bedragen Euribor plus een marge van 1,40% per jaar en zijn driemaandelijks betaalbaar op 15 maart, 15 juni, 15 september en 15 december van ieder jaar. De eerste betaling vond plaats op 15 september 2017.

Kosten die verband houden met de uitgifte van de Senior Term Loan Facility werden opgenomen in de boekwaarde en worden afgeschreven in de winst- of verliesrekening over de periode van de schuld in overeenstemming met de effectieve-rentemethode.

De kortetermijnschuld gelinkt aan de Senior Term Loan Facility houdt verband met de opgebouwde interesten die betaalbaar zijn op de volgende vervaldatum en het gedeelte van de gekapitaliseerde financieringskost dat afgeschreven wordt in de winst- of verliesrekening over de volgende 12 maanden. Aangezien de vervaldatum van deze lening 15 september 2020 is, wordt de hoofdsom ingedeeld als kortlopende verplichting.

Op 21 januari 2020 kondigde de groep de vervroegde aflossing aan van de € 35,0 miljoen van de Senior Term Loan Facility. We verwijzen hiervoor naar Toelichting 39.

Toelichting 23. Bank- en overige leningen

De onderstaande tabel geeft de verdeling van de bank- en overige leningen per 31 december 2019 en 2018:

(In duizend €)	31 december 2019	31 december 2018
Totaal bank- en overige leningen	57.643	13.486
Langlopende schuld	48.963	12.225
Financiële leaseverplichtingen	48.963	12.225
Kortlopende schuld	8.680	1.261
Super Senior RCF	-	-
Bentley RCF	-	-
Financiële leaseverplichtingen	8.594	1.166
Bereidstellingsprovisies	86	95

Bankleningen

Op 3 augustus 2015 hebben LSF9 Balta Issuer S.à r.l. en LSF9 Balta Investment S.à r.l. een overeenkomst van zes jaar afgesloten voor een Super Senior Revolving Credit Facility, die voorziet in een European Super Senior Revolving Credit Facility van € 40 miljoen; deze werd in 2016 verhoogd tot € 45 miljoen en in 2017 tot € 68 miljoen. Deze kredietfaciliteit was eind 2018 en 2019 volledig ongebruikt.

Op 18 juli 2017 heeft Balta ook gunstigere commerciële voorwaarden onderhandeld en verkregen voor zijn European Super Senior Revolving Credit Facility, waaronder een verlaging van de oorspronkelijke marge van 3,75% per jaar in augustus 2015 tot een gemiddelde marge onder 2,00% per jaar met de huidige hefboomwerking.

De Super Senior Revolving Credit Facility wordt gewaarborgd door zekerheidsrechten van eerste rangorde door het onderpand, dat ook de Senior Secured Notes en de garanties waarborgt. In het kader van de Super Senior Revolving Credit Facility kan een kredietverstrekker een nevenfaciliteit, zoals bankvoorschotten, garanties, kortetermijnleningen, derivaten of valutafaciliteiten, ter beschikking stellen aan een kredietnemer of een gelieerde onderneming van een kredietnemer, mits aan bepaalde opschortende voorwaarden is voldaan, in plaats van zijn gehele of gedeeltelijke niet-benutte verbintenis uit hoofde van de Super Senior Revolving Credit Facility. Bedragen opgenomen onder de Super Senior Revolving Credit Facility kunnen gebruikt worden voor werkkapitaal en andere algemene bedrijfsdoeleinden van de beperkte groep (zoals vastgelegd in het contract), operationele herstructurerings of toegestane reorganisaties van de groep.

De Super Senior Revolving Credit Facility bevat gebruikelijke en bepaalde specifieke bevestigende lening convenanten en beperkende convenanten, zoals een 'springing financial covenant' (op basis van de totale netto leverage-ratio) en een jaarlijkse garantiedekkingstoets. De Super Senior Revolving Credit Facility wordt eveneens gegarandeerd door elke borgverstrekker. De eigenaars van de Senior Secured Notes en Senior Term Loan Facility zullen

inkomsten ontvangen, onder de voorwaarden gesteld in de Intercreditor Agreement en in geval van de handhaving van de zekerheid van de dekking, enkel en alleen nadat de schulden van de Super Senior Revolving Credit Facility en bepaalde hedging verplichtingen volledig terugbetaald werden.

Wij bevestigen dat wij over de verslagperiode aan alle convenanten hebben voldaan.

Financieringsovereenkomsten Bentley

Op 1 februari 2017 zijn BPS Parent, Inc. en andere dochterondernemingen met Fifth Third Bank en andere financiële instellingen (de 'kredietverstrekkers') een gesyndiceerde kredietfaciliteit voor \$ 51 miljoen aangegaan (de 'Fifth Third Credit Agreement'). De kredietfaciliteit onder de Fifth Third Credit Agreement bestaat uit: (i) een doorlopende kredietfaciliteit van 5 jaar voor \$ 18 miljoen, verschuldigd en betaalbaar op 31 januari 2022, waarvan de beschikbaarheid afhankelijk is van onderliggende beschikbare activa, en (ii) een termijnlening van 5 jaar voor \$ 33 miljoen (de 'Bentley Term Loan'), waarvan de laatste is terugbetaald in 2017. De verplichtingen onder de Fifth Third Credit Agreement zijn gewaarborgd door zekerheden die gesteld werden op zo goed als alle activa van BPS Parent Inc. en zijn dochterondernemingen ten gunste van de kredietverstrekkers. De Fifth Third Credit Agreement bevat bevestigende en negatieve convenanten en andere betalingsbeperkingen voor BPS Parent, Inc. en zijn dochterondernemingen. Sommige convenanten beperken de schuldgraad en investeringen van BPS Parent, Inc. en zijn dochterondernemingen en vereisen het aanhouden van bepaalde financiële ratio's zoals gedefinieerd in de Fifth Third Credit Agreement. Deze kredietfaciliteit was eind 2018 en 2019 volledig ongebruikt.

Factoring

In het kader van de normale bedrijfsuitoefening, heeft de groep ingeschreven op twee non-recourse financieringsovereenkomsten, waarbij ze handelsvorderingen die voortvloeien uit de normale bedrijfsactiviteit kan verkopen aan nominale waarde waarvan bepaalde reserves en vergoedingen worden afgehouden. Het insolventierisico dat gepaard gaat met de gefactorde vorderingen

is overgedragen aan de factoringonderneming, die dit risico op haar beurt heeft overgedragen aan een kredietverzekeringsmaatschappij. In het kader van de non-recourse overeenkomsten int de groep betalingen van klanten namens de factoringonderneming aan wie de vorderingen zijn gefactord. Aangezien vrijwel alle risico's en voordelen van eigendom zijn overgedragen, worden de handelsvorderingen die zijn toegewezen aan de factoringondernemingen niet langer opgenomen in de balans.

Hoewel het factoring programma zoals hierboven wordt beschreven betrekking heeft op de portefeuille van de kredietverzekerde handelsvorderingen, had de groep ook ingeschreven op een forfaiting overeenkomst waarbij een financiële instelling zijn instemming gegeven heeft om op hernieuwbare basis, de vorderingen van individueel geïdentificeerde debiteuren te kopen (forfait). Het kredietrisico gelinkt aan deze vorderingen was volledig overgedragen van de groep aan de financiële instelling zodat de financiële instelling het risico draagt van niet-betaling door de schuldenaar. De groep was gemandateerd om de geforfaiteerde vorderingen te innen voor rekening en uit naam van de financiële instelling. Het in aanmerking komende deel van de handelsvorderingen die werden overgedragen en gefinancierd krachtens deze overeenkomst werd niet langer opgenomen in de balans van de groep. De groep blijft wel een deel van de vorderingen opnemen in de mate van haar voortdurende betrokkenheid, in overeenstemming met IFRS 9.

De groep heeft zich ook ingeschreven op een aankoopovereenkomst met een financiële instelling, in het kader van een 'supply chain financieringsprogramma' aangeboden door een grote klant. Onder de overeenkomst kan de groep enkele of alle vervallen vorderingen van deze klant verkopen aan de financiële instelling. Gezien de aard van de non-recourse overeenkomst, zijn de vorderingen op het moment dat het geld ontvangen wordt afgeboekt.

Toelichting 24. Leasing

De leaseverplichtingen zijn toegenomen van € 12,0 miljoen per 31 december 2018 tot € 57,6 miljoen per 31 december 2019. De toepassing van IFRS 16 resulteert in een bijkomende leaseverplichting per 1 januari 2019 van € 43,6 miljoen. Eind 2019 bedraagt de overeenkomstige leaseverplichting in verband met IFRS 16 € 44,7 miljoen.

Met betrekking tot de financieringsovereenkomsten van Balta voorziet de documentatie dat het effect van wijzigingen in de boekhoudnormen geneutraliseerd wordt. Als zodanig heeft de toepassing van IFRS 16 geen gevolgen voor de financiering van de groep. We zullen de schuldgraad blijven berekenen in overeenstemming met de definitie in onze financieringsovereenkomst.

Boekwaarden van de leaseverplichtingen en de bewegingen in 2019:

(In duizend €)	Total
Per 31 december 2018	13.310
Wijziging in gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving	43.608
Per 1 januari 2019	56.918
Aanschaffingen	8.038
Buitengebruikstellingen	-756
Aangroei van interest	2.465
Betalingen	-8.816
Wisselkoerseffect	-250
Per 31 december 2019	57.599
Kortlopende leaseverplichting	8.680
Langlopende leaseverplichting	48.919
Totaal leaseverplichtingen	57.599

(In duizend €)	31 december 2019	31 december 2018
De reële waarde van de financiële leaseverplichtingen	57.599	13.310
Binnen het jaar	8.680	1.085
Langer dan 1 jaar en niet langer dan 5 jaar	33.611	4.200
Langer dan 5 jaar	15.308	8.025

De groep heeft achteraf gekende informatie gebruikt bij het bepalen van de leasetermijn wanneer het contract opties bevat om de leaseovereenkomst te verlengen of te beëindigen. Naast de impact op de operationele activiteiten

van de Vennootschap, werd er rekening gehouden met criteria zoals verbrekingsvergoedingen en reeds gedane investeringen. Variabele leasebetalingen werden niet meegenomen in de berekening van de financiële leaseverplichting.

Toelichting 25. Nettoschuld reconciliatie

De volgende tabel geeft een analyse van de nettoschuld en de bewegingen in de nettoschuld:

	Verplichtingen uit financieringsactiviteiten								Totale brutoschuld	Liquide middelen	Totale nettoschuld
	Senior Secured Notes met vervaldatum na 1 jaar	Senior Secured Notes met vervaldatum binnen 1 jaar	Senior Term Loan Facility met vervaldatum na 1 jaar	Senior Term Loan Facility met vervaldatum binnen 1 jaar	Financiële leaseverplichtingen met vervaldatum na 1 jaar	Financiële leaseverplichtingen met vervaldatum binnen 1 jaar	Super Senior RCF	Bentley RCF			
(In duizend €)											
Nettoschuld per 31 december 2018	(234.900)	(5.360)	(35.000)	(20)	(12.225)	(1.166)	-	-	(288.671)	26.853	(261.818)
Wijziging in gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving					(37953)	(5.655)	-	-	(43.608)		(43.608)
Nettoschuld per 1 januari 2019	(234.900)	(5.360)	(35.000)	(20)	(50.178)	(6.821)	-	-	(332.279)	26.853	(305.426)
Kasstromen	-	-	-	1	-	-	-	-	1	(7.612)	(7.611)
Opbrengsten van leningen met derden	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bedrijfscombinaties	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Wisselkoersaanpassingen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Terugbetalingen van leningen met derden	-	-	-	-	-	8.624	-	-	8.624	-	8.624
Andere non-cash bewegingen	-	-	35.000	(35.000)	1.215	(10.483)	-	-	(9.268)	-	(9.268)
Nettoschuld per 31 december 2019	(234.900)	(5.360)	-	(35.019)	(48.963)	(8.680)	-	-	(332.922)	19.241	(313.681)

De tabel hierboven geeft niet de bewegingen in gekapitaliseerde financieringskosten weer, noch de betaalde rente (Zie Toelichting 21 en Toelichting 22).

Toelichting 26. Aanvullende Toelichtingen op financiële instrumenten

De volgende tabel geeft de boekwaarde en reële waarde van de financiële activa en verplichtingen weer per categorie:

(In duizend €)	Reële waardeniveau	31 december	31 december	31 december	31 december
		2019	2019	2018	2018
		Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Activa per balansdatum		78.743	78.743	88.739	88.739
Leningen en vorderingen		78.740	78.740	88.620	88.620
Handels- en overige vorderingen		59.499	59.499	61.767	61.767
Liquide middelen	Niveau 1	19.241	19.241	26.853	26.853
Activa aan reële waarde via OCI		3	3	119	119
Vreemde valuta afgeleide financiële instrumenten	Niveau 2	3	3	119	119
Verplichtingen op de balansdatum		437.427	423.465	405.420	391.507
Financiële verplichtingen tegen geamortiseerde kostprijs		437.015	423.053	405.365	391.454
Senior Secured Notes	Niveau 1	235.426	221.464	233.490	219.580
Senior Term Loan Facility	Niveau 1	34.927	34.927	34.790	34.790
Bank- en overige leningen	Niveau 2	57.643	57.643	13.486	13.486
Handels- en overige schulden		109.019	109.019	123.599	123.599
Financiële verplichtingen tegen reële waarde via OCI		413	413	55	55
Vreemde valuta afgeleide financiële instrumenten	Niveau 2	413	413	55	55

Er kunnen verschillende niveaus van waardebeoordelingstechnieken gedefinieerd worden:

- niveau 1: zijn waarderingen afgeleid van genoteerde prijzen (niet aangepast) in een actieve markt voor identieke activa en passiva;
- niveau 2: zijn waarderingen afgeleid van bronnen, anders dan genoteerde prijzen vervat in niveau 1, die waarneembaar zijn voor activa en passiva, ofwel direct (als prijzen), ofwel indirect (afgeleid van prijzen);
- niveau 3: zijn waarderingen afgeleid van bronnen voor activa of passiva die niet gebaseerd zijn op observeerbare marktdata (niet-waarneembare inputs).

De reële waarde van de Senior Secured Notes en Senior Term Loan Facility is gebaseerd op niveau 1 van de waardebeoordelingstechnieken. De reële waarde van alle andere financiële instrumenten, met uitzondering van de liquide middelen, werden bepaald op basis van niveau 2. De reële waarde van de valutatermijncontracten werden bepaald door gebruik te maken van de op de actieve markt genoteerde termijnkoers. De verdisconterings-effecten zijn normaal gezien onbelangrijk voor derivaten van niveau

2. Voor handels- en overige vorderingen, alsook de handels- en overige schulden, wordt de boekwaarde beschouwd als een goede raming van de reële waarde, gezien deze posten vooral op korte termijn afgewikkeld worden.

Er waren geen veranderingen in de toegepaste waarderingmethoden gedurende de verslagperiode.

Toelichting 27. Financieel risicomanagement

De groep is blootgesteld aan diverse financiële risico's: marktrisico (inclusief wisselkoersrisico, reële waarde interestrisico, kasstroom interestrisico en grondstoffenprijrisico), kredietrisico en liquiditeitsrisico. Het algehele risicomanagement van de groep richt zich op de onvoorspelbaarheid van de financiële markten en zoekt naar het minimaliseren van de potentiële negatieve effecten op de financiële prestaties van de groep. Het doel is de gebeurtenissen of handelingen die kunnen leiden tot financiële verliezen te identificeren, te meten, te beheren en te controleren. Afgeleide financiële instrumenten worden gebruikt om bepaalde risico's op het niveau van de groep af te dekken.

De groep past hedge accounting toe op de afgeleide financiële instrumenten die betrekking hebben op wisselkoersrisico's voor de periodes waarop de jaarrekening betrekking heeft.

Kwalitatieve en kwantitatieve toelichtingen over marktrisico

Wisselkoersrisico

Wij zijn in aanzienlijke mate blootgesteld aan de waarde van het Britse pond, de Amerikaanse dollar en de Turkse lira. Bijgevolg zijn onze financiële resultaten onderhevig aan de gevolgen van transacties in vreemde valuta's en omrekeningsverschillen die voortvloeien uit wisselkoersschommelingen, voornamelijk de wisselkoers tussen de EUR en de USD, de EUR en het GBP en de EUR en de TRY, en zullen onze financiële resultaten hieraan wellicht ook in de toekomst onderhevig zijn. Het aandeel van de inkomsten dat in de verschillende valuta's is opgenomen, stemt niet exact overeen met de inkomsten afkomstig uit elke regio, omdat wij onze klanten soms factureren in een andere valuta dan hun plaatselijke valuta. Zo wordt een groot deel van onze verkopen in het Verenigd Koninkrijk gefactureerd in euro.

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld in euro. Hierdoor is de groep blootgesteld aan het wisselkoersrisico tijdens de voorbereiding van de geconsolideerde jaarrekening. De jaarrekeningen van onze dochterondernemingen, die werken met een functionele valuta die afwijkt van de euro, moeten omgezet worden naar euro. Onze activa, passiva, opbrengsten en kosten worden uitgedrukt in verschillende valuta; dit zijn hoofdzakelijk de EUR, GBP,

USD en TRY. Daardoor kunnen onze geconsolideerde bedrijfsresultaten, die in euro worden gerapporteerd, worden beïnvloed door wisselkoersschommelingen.

Het omzettingsrisico ontstaat wanneer onze dochterondernemingen transacties uitvoeren in een andere valuta dan hun functionele valuta. Wij vangen dit risico op via drie hoofdmethodes. Wij zijn commerciële regelingen aangegaan met sommige belangrijke klanten om de impact van schommelingen tussen EUR en GBP en EUR en TRY automatisch aan te passen via onze prijzen. Ten tweede maken wij gebruik van valutatermijncontracten om onze resterende blootstelling aan het GBP af te dekken en onze blootstelling aan de USD op een ad hoc basis af te dekken. Ten slotte houden onze langetermijnrelaties met onze klanten, zelfs bij commerciële regelingen die niet voorzien in mechanismen voor wisselkoersgebaseerde prijsaanpassingen, in dat zowel positieve als negatieve wisselkoersschommelingen doorgaans worden doorgerekend via prijsherzieningen op middellange termijn. Schommelingen in de waarde van de USD, GBP en TRY ten opzichte van de euro hebben meestal een impact op onze brutomarge.

Veranderingen in wisselkoersen hebben ook op lange termijn een invloed op onze verkoopvolumes. Bijvoorbeeld, als er een langdurige ontwaarding is van de euro, kunnen onze volumes stijgen doordat we competitiever worden in de markten buiten de Eurozone. Daartegenover staat dat een langdurige versterking van de euro tot een daling van de verkoopvolumes en prijzenconcurrentie kan leiden in de markten buiten de Eurozone.

De onderstaande tabel toont de posten die het meest worden blootgesteld aan wisselkoersrisico's.

(In duizend €)	EUR	GBP	USD	TRY	TOTAAL
Nettoblootstelling per 31 december 2019	(46.921)	3.172	10.174	3.296	(30.279)
Handels- en overige vorderingen	24.248	8.068	22.810	4.372	59.499
Liquide middelen	7.286	2.371	8.984	601	19.241
Handels- en overige schulden	(78.455)	(7.267)	(21.621)	(1.677)	(109.020)
(In duizend €)	EUR	GBP	USD	TRY	TOTAL
Nettoblootstelling per 31 december 2018	(63.933)	6.135	14.488	8.331	(34.979)
Handels- en overige vorderingen	20.208	8.523	24.753	8.283	61.767
Liquide middelen	7.458	2.944	16.251	200	26.853
Handels- en overige schulden	(91.599)	(5.332)	(26.516)	(153)	(123.599)

De onderstaande tabel geeft de sensitiviteitsanalyse weer van de GBP, USD en TRY indien de EUR met 10% verzwakt.

(In duizend €)	2019	2018
In GBP	(3.107)	(1.455)
Wijziging in reële waarde van afgeleide financiële instrumenten	(3.459)	(2.136)
Wijziging in boekwaarde van monetaire activa en passiva	352	682
In USD	1.130	1.542
Wijziging in reële waarde van afgeleide financiële instrumenten	-	(68)
Wijziging in boekwaarde van monetaire activa en passiva	1.130	1.610
In TRY	366	926
Wijziging in reële waarde van afgeleide financiële instrumenten	-	-
Wijziging in boekwaarde van monetaire activa en passiva	366	926

De onderstaande tabel geeft de sensitiviteitsanalyse weer van de GBP, USD en TRY indien de EUR met 10% versterkt:

(In duizend €)	2019	2018
In GBP	2.542	1.190
Wijziging in reële waarde van afgeleide financiële instrumenten	2.830	1.748
Wijziging in boekwaarde van monetaire activa en passiva	(288)	(558)
In USD	(925)	(1.261)
Wijziging in reële waarde van afgeleide financiële instrumenten	-	56
Wijziging in boekwaarde van monetaire activa en passiva	(925)	(1.317)
In TRY	(300)	(757)
Wijziging in reële waarde van afgeleide financiële instrumenten	-	-
Wijziging in boekwaarde van monetaire activa en passiva	(300)	(757)

Risico in verband met grondstoffenprijzen

Wij zijn blootgesteld aan schommelingen in de prijs van belangrijke grondstoffen die worden gebruikt in het productieproces. Onze belangrijkste grondstoffen zijn polypropyleen granulaten, garens, latex en polyamide granulaten.

In 2019 vertegenwoordigden de grondstoffenkosten 47,2% van de omzet van de groep, in vergelijking met 47,5% vorig jaar. Aangezien het vermogen van de groep om stijgingen van de grondstofprijzen door te berekenen doorgaans vertraging oploopt, hebben wijzigingen in de grondstoffenkosten doorgaans een impact op de brutomarge van de groep. In 2019 stegen de prijzen voor grondstoffen, wat de marges van de groep onder druk zette. Prijsverhogingen en andere compenserende maatregelen volstonden niet om de negatieve effecten van de hogere grondstofprijzen volledig te compenseren.

Als de grondstofprijzen van polypropyleen en polyamide 10% hoger (lager) waren geweest, zou de winst na belastingen € 13,2 miljoen lager (hoger) zijn geweest, als het management geen risico beperkende maatregelen had genomen. Deze impact werd bepaald door de volumes van zowel granulaten als garens, ingekocht op jaarbasis, te vermenigvuldigen met een afwijking van 10% op de gemiddelde aankoopprijs van polypropyleen en polyamide voor het jaar. Bij de sensitiviteitsanalyse wordt rekening gehouden met het typische tijdsverloop tussen de aankoop van polypropyleen en polyamide en de verwerking van de grondstofkosten ten opzichte van de verkoop.

Wanneer wij gebruikmaken van afdekking, doen wij dat doorgaans door met onze leveranciers contracten met een vaste prijs te sluiten. In 2018 en 2019 hebben wij dergelijke contracten niet afgesloten.

Renterisico

Ons renterisico houdt vooral verband met de externe schulden die een variabele rente hebben. Exclusief de impact van IFRS 16 zullen enkel de bedragen die wij lenen onder de (Super Senior) Revolving Credit Facility, onze leasingschulden, onze Senior Term Loan en onze factoringregelingen een variabele rente hebben, aangezien de Senior Secured Notes een vaste rente hebben. Wij hebben daarom tijdens de verslagperiode geen gebruik gemaakt van renteswaps voor onze financiering. De volgende tabel geeft de sensitiviteitsanalyse weer van de rentekosten en -opbrengsten bij een verschuiving van 25 basispunten in de EUR-rentecurve.

(In duizend €)	25 basispunten neerwaartse verschuiving in EUR-rentecurve	25 basispunten opwaartse verschuiving in EUR-rentecurve
Totale impact op rentekosten/-opbrengsten	114	(127)
Financiële verplichtingen met variabele rente die geen derivaten zijn	114	(127)

Het bedrijf heeft een programma van drie jaar opgestart dat een significante invloed moet hebben op onze winst. De verschillende initiatieven voor groei en kostenbesparing zullen de winstgevendheid en de kasstroomgeneratie van de groep verbeteren. De gevolgen zullen een onmiddellijke gunstige invloed hebben op de schuldgraad en winstgevendheid, vooruitlopend op de herfinanciering van de Senior Secured Notes, die in 2022 vervallen.

Kwalitatieve en kwantitatieve toelichtingen over kredietrisico

Ons kredietrisico wordt voor de hele groep samen beheerd. We beoordelen de kredietkwaliteit van de klant, rekening houdend met zijn financiële positie, de ervaringen uit het verleden en andere factoren. Er worden individuele kredietlimieten vastgesteld op basis van ervaringen uit het verleden, een grondig inzicht in de klant en in nauwe samenwerking met de manager van de business unit. Deze kredietlimieten worden regelmatig beoordeeld door de managers van de businessunits. Daarnaast hebben wij een kredietverzekering afgesloten om een groot deel van het wanbetalingsrisico te dekken. Tot slot wordt het kredietrisico ook beperkt door non-recourse factoringovereenkomsten voor

de handelsvorderingen, waarbij het insolventierisico is overgedragen aan de tegenpartij. De handelsvorderingen zijn gespreid over diverse landen en tegenpartijen. De handelsvorderingen zijn niet sterk geconcentreerd. Voor afgeleide financiële activa wordt de kredietkwaliteit beoordeeld op basis van de rating van de tegenpartij volgens Fitch. Alle valutatermijncontracten zijn 'over-the-counter contracten' en hebben een financiële instelling als tegenpartij.

De wanbetalingskoersen voor 2018 en 2019 overstijgen de 0,1% niet.

Het teveel aan cash wordt geïnvesteerd voor een zeer korte periode en wordt gespreid over een beperkt aantal banken, die allemaal beschikken over een toereikende kredietbeoordeling. Voor kasmiddelen op bankrekeningen en kortlopende bankdeposito's geeft de tabel hieronder een overzicht van de kredietbeoordelingen voor banken die door de groep worden gebruikt.

(In duizend €)	31 december 2019	31 december 2018
Totaal liquide middelen	19.241	26.853
A rating	18.404	25.079
BBB Rating	-	1
BB Rating	837	1.774

Kwalitatieve en kwantitatieve toelichtingen over liquiditeitsrisico

Wij zien centraal toe op de kasstroomprognoses en liquiditeitsvereisten, om ervoor te zorgen dat wij over voldoende geldmiddelen beschikken om aan onze operationele behoeften te voldoen, en tegelijkertijd altijd voldoende bewegingsruimte te behouden op onze niet-opgenomen toegezegde kredietfaciliteiten, zodat wij kredietlimieten of convenanten op onze kredietfaciliteit niet overschrijden.

De bedrijfsactiviteiten van onze dochterondernemingen en de daaruit resulterende instromen van kasmiddelen zijn onze belangrijkste bron van liquiditeit. Dankzij ons systeem van cashpooling kunnen wij profiteren van kasoverschotten van bepaalde dochterondernemingen om de financiële behoeften van andere dochterondernemingen te dekken. Wij beleggen kasoverschotten op rentedragende lopende rekeningen en

kortetermijndeposito's en selecteren instrumenten met een gepaste vervaldatum of voldoende liquiditeit om voldoende bewegingsruimte te bieden, zoals bepaald door de bovenvermelde prognoses.

Om te voldoen aan onze verplichtingen inzake uitstromen van kasmiddelen, gebruiken wij indien nodig kasstromen uit bedrijfsactiviteiten en kredietfaciliteit bij financiële instellingen. Daarnaast hebben wij met financiële instellingen factoringovereenkomsten gesloten, waarbij er geldmiddelen aan ons beschikbaar worden gesteld in ruil voor bepaalde door ons gegenereerde handelsvorderingen.

(In duizend €)	Minder dan 6 maanden	Tussen 6 maanden en 1 jaar	Tussen 1 en 2 jaar	Tussen 2 en 5 jaar	Meer dan 5 jaar
Totaal per 31 december 2019	(161.157)	(13.556)	(26.302)	(273.771)	(20.856)
Senior Secured Notes	(9.102)	(9.102)	(18.205)	(253.105)	
Senior Term Loan Facility	(35.046)				
Financiële leaseverplichtingen	(4.480)	(4.452)	(8.097)	(20.666)	(20.856)
Handels- en overige schulden	(112.072)				
Bruto afgewikkelde financiële instrumenten- uitstromen	(14.122)	(970)			
Bruto afgewikkelde financiële instrumenten- instromen	13.666	969			

Onze financiële contracten met externe partijen omvatten verplichtingen, beperkingen en convenanten die een nadelige impact kunnen hebben op onze activiteiten, financiële situatie en operationele resultaten, als we ze niet kunnen naleven.

Meer bepaald omvat de Super Senior Revolving Credit Facility een 'springing Leverage covenant' op 6,5x, die evenwel enkel op kwartaaleinde moet worden getest, indien de Super Senior Revolving Credit Facility op dat moment meer dan 30% gebruikt is. Per balansdatum hebben we deze Super Senior Revolving Credit Facility nog nooit gebruikt op kwartaaleinde, waardoor dit convenant

(In duizend €)	Minder dan 6 maanden	Tussen 6 maanden en 1 jaar	Tussen 1 jaar en 2 jaar	Tussen 2 en 5 jaar	Meer dan 5 jaar
Totaal per 31 december 2018	(135.586)	(10.030)	(54.918)	(274.769)	(7.512)
Senior Secured Notes	(9.102)	(9.102)	(18.205)	(271.310)	-
Senior Term Loan Facility	(248)	(249)	(35.374)	-	-
Financiële leaseverplichtingen	(684)	(679)	(1.339)	(3.460)	(7.512)
Handels- en overige schulden	(123.599)	-	-	-	-
Bruto afgewikkelde financiële instrumenten- uitstromen	(22.297)	-	-	-	-
Bruto afgewikkelde financiële instrumenten- instromen	20.345	-	-	-	-

De belangrijkste financiële overeenkomsten per 31 december 2019 zijn de Senior Secured Notes, de Senior Term Loan Facility (€ 35 miljoen) en de financiële leasingovereenkomsten.

De volgende tabel toont alle contractuele vaste betalingen die moeten voldaan worden, terugbetalingen en rente voorvloeiend uit de erkende financiële verplichtingen. De toegelichte bedragen zijn niet-verdisconteerde netto kasuitstromen, gebaseerd op de marktomstandigheden op 31 december 2019.

dus nog nooit moest worden getest. Bovendien bedroeg de schuldratio op jaareinde maximaal 4,0x in 2019. De doorlopende kredietfaciliteit van \$ 18 miljoen op het niveau van BPS Parent Inc. omvat een lokale schuldratio convenant en een vaste kosten dekking convenant, die voldoende financiële armslag bieden.

De volgende tabel toont alle contractuele vaste betalingen die moeten voldaan worden, terugbetalingen en rente voorvloeiend uit de erkende financiële verplichtingen. De toegelichte bedragen zijn niet-verdisconteerde netto kasuitstromen, gebaseerd op de marktomstandigheden op 31 december 2018.

Een sleutelfactor in het behouden van een sterke financiële positie is onze kredietbeoordeling. Deze wordt beïnvloed door onder andere onze kapitaalstructuur, winstgevendheid, mogelijkheid om kasstromen te genereren, geografische en

	31 december 2019	31 december 2019	31 december 2018	31 december 2018
	Moody's	S&P	Moody's	S&P
Lange termijn beoordeling Senior Secured Notes	B2	BB-	B2	BB-
Ondernemingsbeoordeling	B2	B	B2	B

Op 10 augustus 2015 heeft Moody's een 'B2'-rating toegekend aan de € 290 miljoen Senior Secured Notes uitgegeven door LSF9 Balta Issuer S.à r.l., de voormalige moederholdingvennootschap van de groep, als gevolg van een nazicht van de finale obligatiedocumenten. In juni 2017, na de beursintroductie, werden de ratings opgevaardeerd tot 'B1' om de versterking van het financiële profiel van de groep, de toegenomen transparantie als beursgenoteerde onderneming, de versterking van de regelingen inzake corporate Governance en de verbeterde toegang tot de aandelenmarkten weer te geven. In november 2018 werd de rating verlaagd naar 'B2' wegens negatieve vooruitzichten op basis van de financiële resultaten. In 2019 waren er geen veranderingen in onze kredietbeoordeling.

Op 14 september 2015 heeft Standard & Poor's een langetermijn 'B'-rating toegekend aan LSF9 Balta Investment S.à r.l. Gelijktijdig heeft S&P een langetermijn 'B'-rating toegekend aan LSF9 Balta Issuer S.à r.l.'s € 290 miljoen Senior Secured Notes en een langetermijn 'BB'-rating voor de € 68 miljoen Super Senior Revolving Credit Facility. In juli 2017 werd de rating verhoogd naar 'B+' en de langetermijn rating naar 'BB' om de verbeteringen in de cijfers van de groep voor financieel krediet weer te geven, als gevolg van het gebruik van de netto-opbrengsten uit de beursgang om een deel van de schuld van de groep af te lossen. In november 2018 werd de rating op basis van de financiële resultaten opnieuw verlaagd naar B en de langetermijn rating voor de Super Senior Revolving Credit Facility naar BB-. In 2019 waren er geen veranderingen in onze kredietbeoordeling.

klantendiversificatie en onze concurrentiële marktpositie. Onze huidige kredietbeoordeling van de groep door Moody's Investor Service (Moody's) en Standard & Poor's Ratings Services (S&P) worden hieronder voorgesteld:

Kapitaalrisicobeheer

Het doel van de groep voor kapitaalrisicobeheer is het veiligstellen van de continuïteit van de groep, het beschikbaar stellen van opbrengsten voor de aandeelhouders, toezeggingen aan andere belanghebbenden, en het onderhouden van een optimale kapitaalstructuur om de kapitaalkosten te beperken.

Met het oog op de instandhouding of aanpassing van de kapitaalstructuur kan de groep het aan de aandeelhouders betaalde dividend aanpassen, nieuwe aandelen uitgeven of activa verkopen om de schulden te verminderen. De groep volgt haar financiële prestaties van nabij op om de financiële convenanten na te leven. We verwijzen naar Toelichtingen 21 tot 23 voor verdere informatie.

Toelichting 28. Verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloning

De groep past een pensioenregeling toe en voorziet ook in een pensioenverplichting. Deze voordelen werden gewaardeerd in overeenstemming met IAS 19 en de verslaggevingsgrondslagen van de groep, beschreven in Toelichting 1.20. De verplichting werd gemeten door het gebruik van een disconteringsvoet van respectievelijk 0,5% en 1,57% in 2019 en 2018. De jaarlijkse pensioenkosten worden bekendgemaakt in Toelichting 6.

De groep voorziet in ontslagvergoedingen (inclusief brugpensioenen) voor zijn werkend en gepensioneerd personeel. De verplichting werd gewaardeerd met behulp van een disconteringsvoet van 0,15% voor 2019 en 0,92% voor 2018.

De verplichtingen uit hoofde van personeel die in de jaarrekening worden opgenomen, zijn als volgt samengesteld:

(In duizend €)	31 december 2019	31 december 2018
Totale verplichtingen aan personeelsbeloningen	4.533	3.713
Pensioenregelingen	3.333	1.700
Brugpensioenen	1.201	2.013

(In duizend €)	31 december 2019
Totale verplichtingen aan personeelsbeloningen	4.533
Lange termijn	4.106
Op korte termijn	Toelichting 29 427

Pensioenregelingen: overzicht

Pensioenregelingen werden opgesteld voor het management en wordt gefinancierd door werkgeversbijdragen. De hoogte van de bijdrage is afhankelijk van de anciënniteit (basisbijdrage van 3,75% van het pensioengevend salaris, dit percentage stijgt iedere 5 jaar met 0,5% tot een maximum bijdrage van 5,75%). Deze regeling bevat eveneens een voordeel voor overlijden tijdens de diensttijd, dat oploopt tot twee maal het pensioengevend salaris. Verschillende pensioenregelingen werden opgezet voor de bedienden en worden gefinancierd door vaste werkgeversbijdragen. Daarnaast wordt, als onderdeel van de bonusregelingen voor leden van het management, een deel van de bonus toegekend via werkgeversbijdragen aan een pensioenregeling.

De in de balans opgenomen verplichting in verband met toegezegde-pensioenregelingen is de contante waarde van de toegezegde-pensioenregeling aan het einde van de verslagperiode, verminderd met

de reële waarde van de fondsbeleggingen.

Naast de pensioenregelingen in België heeft de groep vergelijkbare regelingen in Turkije.

Pensioenregeling: waarderingmethode

De pensioen- en bonusregelingen zoals hierboven beschreven werden ingedeeld als defined benefit. De waardering van de pensioen- en bonusregelingen werd uitgevoerd in overeenstemming met IAS 19.

We verwijzen naar Toelichting 1.20 voor de gebruikte waarderingmethode. De pensioenverplichting is gebaseerd op het verschil tussen de actuele waarde van de toegezegde-pensioenrechten (DB), rekening houdend met een minimale opbrengst en de discontovoet, verminderd met de reële waarde van de verwachte activa op de afsluitdatum.

Pensioenregeling: belangrijkste veronderstellingen die gebruikt werden tijdens de waardering

De belangrijkste veronderstellingen zijn hieronder weergegeven:

	31 december 2019	31 december 2018
Disconteringsvoet BE	0,50%	1,57%
Disconteringsvoet TR	4,57%	4,23%
Pensioenleeftijd	65 jaar	65 jaar
Mortaliteit	MR/FR-5	MR/FR-5

Per 31 december 2019 bedragen de toegezegde-pensioenrechten (DB), rekening houdend met het belastingeffect, € 18,6 miljoen (2018: € 13,6 miljoen), gedekt door de onderliggende waarde van activa ten bedrage van € 15,9 miljoen (2018: € 12,2 miljoen).

Toelichting 29. Overige wedde-, salaris- en sociaal gerelateerde schulden

(In duizend €)	31 december 2019	31 december 2018
Totaal overige wedde-, salaris- en sociaal gerelateerde schulden	36.995	36.714
Vakantiegeld	14.835	15.244
Socialezekerheidskosten	6.233	6.923
Lonen en wedden	11.082	9.145
Brugpensioenen	427	607
Groepsverzekering	68	68
Ingehouden belastingen	1.470	1.578
Overige	2.879	3.150

De overige wedde-, salaris- en sociaal gerelateerde schulden stegen van € 36,7 miljoen per 31 december 2018 naar € 37,0 miljoen per 31 december 2019.

Toelichting 30. Voorzieningen voor overige verplichtingen en kosten

(In duizend €)	Verplichting voor de buitengebruikstelling van activa	Herstructurering	Garantieverplichtingen	Overige	Totaal
Per 1 januari 2019	863	1.165	1.595	-	3.623
Aanvullende voorzieningen en uitbreidingen van bestaande voorzieningen	-	-	224	-	224
Wisselkoersverschillen	-	-	34	-	34
Gebruikte bedragen	-	(1.001)	-	13	(988)
Per 31 december 2019	863	164	1.853	13	2.893

Analyse van totale voorzieningen: 31 december 2019

Lange termijn	(2.729)
Korte termijn	(164)
	(2.893)

De voorzieningen voor overige verplichtingen en kosten daalden met € 0,7 miljoen tot € 2,9 miljoen per 31 december 2019.

In 2018 heeft de groep het herstructureringsproject in Oudenaarde afgerond en de bijbehorende kosten werden verrekend met de bestaande voorziening. De resterende voorziening voor herstructurering eind 2018 heeft betrekking op de verdere ontmanteling van de installaties en op aflopende contracten. Eind 2019 is de ontmanteling van de installaties nog aan de gang.

Toelichting 31. Handels- en overige schulden

(In duizend €)	31 december 2019	31 december 2018
Handels- en overige schulden	109.019	123.599
Handelsschulden	80.687	90.610
Toegerekende kosten en overgedragen opbrengsten	27.661	29.521
Overige schulden	671	3.468

De handelsschulden per 31 december 2019 van € 109,0 miljoen omvatten de bedragen voor openstaande facturen (€ 65,6 miljoen, in vergelijking met € 75,3 miljoen per 31 december 2018) en verwachte facturen voor goederen en diensten ontvangen tijdens de verslagperiode (€ 15,1 miljoen, in vergelijking met € 15,3 miljoen per 31 december 2018).

Toegerekende kosten en overgedragen opbrengsten hebben voornamelijk betrekking op:

- overgedragen opbrengsten met betrekking tot de sale-en-leaseback van een van de faciliteiten die

in de winst- en verliesrekening worden opgenomen over de leaseperiode van de faciliteiten (€ 8,7 miljoen, in vergelijking met € 10,1 miljoen per 31 december 2018);

- overgedragen opbrengsten met betrekking tot vooruitbetalingen op huurovereenkomsten (€ 2,5 miljoen, in vergelijking met € 2,8 miljoen per 31 december 2018);
- toe te rekenen kosten voor klantenkortingen (€ 13,3 miljoen per 31 december 2019 en € 12,4 miljoen per 31 december 2018).

Toelichting 32. Op aandelen gebaseerde betalingen

Op 16 juni 2017 voerde Balta NV, een lid van Balta, een aandelen gerelateerde bonusbetaling uit krachtens een bonusregeling met fantoomaandelen met Balta NV aan bepaalde leden van het Managementcomité.

De leden van het Managementcomité hebben recht op een aandelen gerelateerde bonusbetaling krachtens een bonusregeling met fantoomaandelen waarbij Balta NV de waarde vertegenwoordigt van 86.361 aandelen op de uitbetalingsdatum. De bonus wordt alleen uitbetaald als de manager nog steeds diensten verleent aan de groep op de tweede verjaardag van de beursintroductie. Indien de dienstverlening om welke reden dan ook ophoudt te bestaan vóór de tweede verjaardag, vervalt de bonusregeling voor die manager.

De werkelijke kosten van deze aandelen gerelateerde bonusbetalingen worden opgenomen in de winst-

en verliesrekening over de uitoefenperiode van de regelingen en zijn opgenomen in de integratie- en herstructureringskosten, aangezien de installatie van de bonusregelingen met fantoomaandelen direct verband hield met de beursgang.

In het kader van de beursintroductie ontvingen bepaalde managers aandelen en een bonus in contanten van LSF9 Balta Midco S.à r.l op basis van bestaande incentiveregelingen met Lone Star-entiteiten. Na het ontslag van de heer Debusschere bedroeg het totale aantal aandelen dat werd toegekend aan de leden van het Managementcomité en de huidige manager van Bentley Mills Inc. 633.592 aandelen, waarvan 161.232 aandelen werden toegekend bij de voltooiing van de beursintroductie, nog eens 236.182 aandelen bij de eerste verjaardag van de beursintroductie en de rest (236.178 aandelen) bij de tweede verjaardag van de beursintroductie. Een manager die Balta vrijwillig verlaat of wordt ontslagen wegens dringende reden voorafgaand aan een toekenningsdatum verliest zijn/haar recht op niet-toegekende aandelen.

Toelichting 34. Winst per aandeel

Gewone en verwaterde winst per aandeel

	31 december 2019	31 december 2018
Gewone en verwaterde winst per aandeel		
Nettoresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	10.401	7.346
Percentage van nettoresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten toe te rekenen aan de houders van gewone en verwaterde aandelen	100%	100%
Nettoresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten toe te rekenen aan de houders van gewone en verwaterde aandelen	10.401	7.346
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone en verwaterde aandelen (in duizend)	35.943	35.943
Nettoresultaat per aandeel toe te rekenen aan de houders van gewone en verwaterde aandelen (in euro)	0,29	0,20

In overeenstemming met IAS 33 wordt de basiswinst per aandeel berekend door de nettowinst over het jaar die kan worden toegerekend aan houders van gewone aandelen van de moedermaatschappij te delen door het gewogen gemiddelde aantal gewone uitstaande aandelen gedurende het jaar.

Het bedrijf heeft een langetermijnincentiveplan voor bepaalde medewerkers, dat afhankelijk is van het behalen van een vooropgesteld doel voor de koers van het aandeel. Op dit moment zijn de opties 'out-of-the-money'. We verwijzen naar het remuneratieverslag dat deel uitmaakt van de Corporate Governance Verklaring.

Toelichting 33. Overheidssubsidies

De overheidssubsidies van de groep hebben betrekking op stimuleringsmaatregelen die de Belgische overheid toekent op basis van het investerings-, milieu- en tewerkstellingsbeleid van de groep.

De belangrijkste ontvangen subsidies bevatten:

- Milieusubsidies: de groep ontvangt jaarlijks overheidssubsidies in het kader van wettelijke maatregelen die in het leven werden geroepen door het EU-systeem voor handel in emissierechten (toelagen voor koolstoflekkage) om het concurrentievermogen van de industrieën vast te stellen. In 2019 werd er € 0,4 miljoen ontvangen in deze context, net als vorig jaar.
- Investeringsubsidies: De groep heeft in 2019 € 0,2 miljoen ontvangen voor de ontwikkeling van polyolefine als alternatief voor bitumen. Op 31 december 2018 heeft de groep € 0,02 miljoen ontvangen voor de ontwikkeling van hybride structuren die gemaakt worden met toonaangevende technologie (preferential airlaid) die afvalstromen van polypropyleen en polyurethaan bevat.

Aangepaste winst per aandeel

In het resultaat van 2019 en 2018 waren enkele eenmalige posten opgenomen die van invloed waren op de berekening van de winst per aandeel. Vanuit managementperspectief hebben we een aangepaste winst per aandeel berekend, waarbij geen rekening is gehouden met eenmalige posten.

	31 december 2019	31 december 2018
Aangepaste winst per aandeel¹		
Nettoresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	10,401	7,346
Normalisatie-aanpassingen:	(3,856)	3,230
Gecorrigeerd nettoresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	6,545	10,576
Percentage van nettoresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten toe te rekenen aan de houders van gewone en verwaterde aandelen	100%	100%
Nettoresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten toe te rekenen aan de houders van gewone en verwaterde aandelen	6,545	10,576
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone en verwaterde aandelen (in duizend)	35,943	35,943
Nettoresultaat per aandeel toe te rekenen aan de houders van gewone en verwaterde aandelen (in euro)	0,18	0,29

¹ We verwijzen naar Toelichting 1.25 voor een glossarium met de non-GAAP maatstaven en Toelichting 3.

De winst over de periode 2019 omvat het eenmalige belastingeffect van het gebruik en de opname van eerder opgenomen fiscale verliezen en de fiscale verliezen waarvoor geen uitgestelde belastingvordering is opgenomen (zie toelichting 11), gecompenseerd door het netto belastingeffect van de eenmalige kosten van € 6,6 miljoen voor integratie en herstructurering (na tax-effect). Zonder dergelijke gebeurtenissen zou de genormaliseerde winst over de periode € 6,5 miljoen hebben bedragen. Ter vergelijking, de winst over de periode 2018 omvat een netto niet-recurrente kost van € 7,7 miljoen (zie Toelichting 3), wat resulteert in een genormaliseerde nettowinst van € 10,6 miljoen.

De groep of een rechtstreekse dochteronderneming of een persoon, handelend in eigen naam maar voor rekening van de Vennootschap, heeft geen aandelen van de Vennootschap verworven.

Toelichting 35. Dividend per aandeel

Gezien onze investeringen in verschillende initiatieven voor groei en kostenbesparing naar aanleiding van de strategische en operationele evaluatie, in combinatie met onze Schulddgraad die op jaareinde hoger was dan 3,0x, stelt de Raad van Bestuur voor om geen dividend over het jaar uit te betalen.

Toelichting 36. Verbintenissen

Energie

Onze vaste prijsafspraken voor elektriciteit en gas, voor leveringen in 2020, bedragen € 17,3 miljoen per 31 december 2019, ten opzichte van een bedrag van € 16,9 miljoen per 31 december 2018.

Kapitaalverbintenissen

Per 31 december 2019 bedragen onze kapitaalverbintenissen € 2,1 miljoen, ten opzichte van € 0,5 miljoen per 31 december 2018.

Toelichting 37. Lijst van geconsolideerde vennootschappen

De dochterondernemingen en gezamenlijk geauditeerde entiteiten van Balta Group NV, het belangenpercentage van de groep en het controlepercentage van de groep worden hierna gepresenteerd:

	31 december 2019		31 december 2018	
	% participatie	% controle	% participatie	% controle
België				
Balta NV	100%	100%	100%	100%
Balta Industries NV	100%	100%	100%	100%
Balta Trading Comm.V	-	-	100%	100%
Modulyss NV	100%	100%	100%	100%
Balta Oudenaarde NV	95%	100%	95%	100%
Balfid BVBA	100%	100%	100%	100%
Luxemburg				
LSF9 Balta Issuer S.à r.l.	100%	100%	100%	100%
Balfin Services S.à r.l.	100%	100%	100%	100%
LSF9 Balta Luxembourg S.à r.l.	100%	100%	100%	100%
LSF9 Balta Investment S.à r.l.	100%	100%	100%	100%
Turkije				
Balta Orient Tekstil Sanayi Ve Ticaret A.S.	100%	100%	100%	100%
Balta Floorcovering Yer Dös, emeleri San.ve Tic A.S.	100%	100%	100%	100%
VS				
Balta USA, Inc.	100%	100%	100%	100%
LSF9 Renaissance Holdings LLC	100%	100%	100%	100%
LSF9 Renaissance Acquisitions LLC	100%	100%	100%	100%
BPS Parent, Inc.	100%	100%	100%	100%
Bentley Prince Street Holdings, Inc.	100%	100%	100%	100%
Bentley Mills, Inc.	100%	100%	100%	100%
Prince Street, Inc.	100%	100%	100%	100%
Verenigd Koninkrijk				
Balta Floorcovering UK	100%	100%	-	-

Toelichting 38. Transacties met verbonden partijen

De Vennootschap kan in het kader van de gewone bedrijfsuitoefening transacties aangaan met haar aandeelhouders en andere entiteiten die in het bezit zijn van haar aandeelhouders. Deze transacties omvatten onder meer financieringsovereenkomsten en professionele, advies-, consultancy- en andere zakelijke diensten. In 2018 werd een overeenkomst getekend met een verbonden partij van de hoofdaandeelhouder; de impact op de financiële resultaten van 2018 en 2019 is beperkt.

De Vennootschap heeft in het kader van haar bedrijfsuitoefening overeenkomsten gesloten met een aantal van haar dochtervennootschappen en verbonden ondernemingen. Deze overeenkomsten hebben betrekking op productie, verkooptransacties,

dienstverlening en financieringsovereenkomsten en werden tegen marktprijzen gesloten. Transacties tussen de Vennootschap en haar dochterondernemingen, die verbonden partijen zijn, zijn geëlimineerd in de consolidatie en worden derhalve niet toegelicht in deze Toelichting.

Vergoeding aan managers op sleutelposities
Het hoger management bestaat uit het Managementcomité van de groep, dat bestaat uit personen die de bevoegdheid hebben en verantwoordelijk zijn voor het plannen en sturen van en het uitvoeren van de activiteiten van de groep. De beloning aan managers op sleutelposities omvat alle vaste en variabele bezoldigingen en andere voordelen die beschreven

staan in de overige lasten en langetermijn personeelsbeloningen die beschreven staan in integratie- en herstructureringskosten.

(In duizend €)	31 december 2019	31 december 2018
Totaal vergoeding aan managers op sleutelposities	3.404	3.012
Kortetermijn personeelsbeloningen	3.221	2.130
Langetermijn personeelsbeloningen	10	(182)
Vergoeding Raad van Bestuur	163	216
Ontslagvergoedingen	0	840
Op aandelen gebaseerde betalingen	9	8

We verwijzen eveneens naar het Corporate Governance Charter eerder in dit verslag voor informatie over de remuneratie van het bestuur en de leden van het Managementcomité van de groep.

Overige transacties met verbonden partijen
Eindejaarsbalansen volgend uit de dagelijkse activiteiten:

(In duizend €)	31 december 2019	31 december 2018
Overige schulden met verbonden partijen	(91)	(294)

De eindejaarsbalansen zijn hoofdzakelijk ontstaan uit de positie van de rekeningen op jaareinde als gevolg van betalingen die zijn uitgevoerd in naam van de groep. Deze lopende rekeningen worden weerspiegeld in de handels- en overige vorderingen en in handels- en overige schulden.

Toelichting 39. Vergoedingen aan de commissaris van de Groep

(In duizend €)	2019	2018
Auditgerelateerde diensten	369	351
Audit van de groep volgens wettelijke verplichtingen	369	351
Andere auditgerelateerde diensten	-	-
Niet-audit-gerelateerde diensten	147	187
Belastingadviezen	0	147
Andere diensten	147	40
Totale vergoeding aan de commissaris van de groep	516	538

Toelichting 40. Gebeurtenissen na balansdatum

Op 21 januari 2020 kondigde de groep de afsluiting aan van een sale-en-leasebacktransactie op lange termijn ter waarde van € 42 miljoen, waarbij twee van zijn vijf eigen productievestigingen in België betrokken waren. De leasing met een looptijd van minstens 10 jaar met een jaarlijkse interestvoet van 2,7% werd afgesloten met drie van de belangrijkste relatiebancan van Balta Group.

Balta Group heeft alle uitstaande bedragen in het kader van de Senior Term Loan Facility van € 35 miljoen met vervaldatum september 2020 vooruitbetaald.

COVID-19 verklaring

Als reactie op de uitbraak van het nieuwe coronavirus (COVID-19), dat in december 2019 voor het eerst opdook in China en sinds begin 2020 tot pandemie is uitgeroepen en naar alle regio's van de wereld is verspreid, hebben overheden wereldwijd en in de markten waarin wij actief zijn, strenge social distancing-maatregelen ingevoerd. Daartoe behoren verschillende vormen van lockdown en de sluiting van niet-essentiële bedrijven, waaronder de bedrijven van een aantal van onze klanten. Deze maatregelen hebben geleid tot een grote verstoring van het dagelijks leven en tot een aanzienlijke verslechtering van de wereldwijde, regionale en nationale macro-economische omstandigheden. Voor elk van de markten waarin wij nu actief zijn, wordt een negatieve economische groei voor het jaar verwacht. Aangezien de pandemie plaatsvindt in 2020 en dus na de afsluiting van 2019, heeft ze geen invloed op de jaarrekening van 2019.

Om de gezondheid en veiligheid van onze medewerkers en klanten te beschermen en om de impact van COVID-19 op onze activiteiten te beperken, hebben we een interne COVID-19 taskforce opgericht die deelneemt aan dagelijkse gesprekken en onze reactie op de situatie binnen de Balta Groep coördineert. Daarnaast hebben we een aantal maatregelen genomen om onze operationele kosten te verminderen en onze kasstromen te beheren, waaronder de tijdelijke sluiting van fabrieken en een vermindering

van de personeelskosten, aankoopkosten en investeringen.

Na een sterke start van het jaar, waarbij de EBITDA in de twee maanden eindigend op 29 februari 2020 met bijna 16% steeg ten opzichte van dezelfde periode in 2019, daalde de omzet in maart 2020 met meer dan 29% ten opzichte van dezelfde periode in 2019, voornamelijk als gevolg van een afname van de bestellingen van klanten.

Als gevolg van deze verminderde vraag naar onze producten, en om de kosten te verlagen en voldoende liquide middelen te behouden, hebben we zes van onze acht fabrieken tijdelijk gesloten. Daardoor zijn onze operationele kosten in april naar schatting met ongeveer 37% gedaald. Afgezien van deze vrijwillige sluitingen zijn onze fabrieken volledig operationeel en hebben ze van overheidswege of van enige andere instantie nog geen opdracht gekregen om te sluiten. Bovendien hebben we onze productlanceringen uitgesteld en hebben we alle aankopen van grondstoffen herzien. We zijn in onderhandeling met onze leveranciers om onze bestellingen van grondstoffen uit te stellen of, waar mogelijk, te annuleren. We schatten dat deze maatregelen in het tweede kwartaal zullen leiden tot een verdere verlaging van onze operationele kosten met 12%.

Om onze personeelskosten te verlagen, hebben we in België, het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk en Duitsland voor het overgrote deel van ons personeel in die landen gebruikgemaakt van de beschikbare steunmaatregelen van de overheid inzake werkloosheid. Daarnaast hebben we een aanwervingsstop ingevoerd voor de hele Balta Group, hebben we onze jaarlijkse prestatie- en salarisbeoordelingen uitgesteld en hebben we de maandelijkse vergoeding van onze CEO, leden van ons Managementcomité en alle managers van de groep met respectievelijk 50%, 40% en 30% verlaagd. Onze bezoldigde bestuurders gaan er ook mee akkoord om hun bestuurdersvergoedingen met 50% te verminderen. Wij denken dat we onze personeelskosten dankzij deze maatregelen

tot 25% kunnen verlagen. De vermindering van deze vergoedingen zal achteraf niet worden ingehaald.

De huidige crisis heeft nu en ook later nog gevolgen voor ons werkkapitaal. We houden onze dagelijkse kasstromen nauwlettend in de gaten. Om onze liquiditeitspositie verder te beschermen, hebben we ook onze kosten voor marketing en productstalen en andere investeringen aanzienlijk verlaagd met ongeveer € 20 miljoen, wat volgens ons het vereiste minimumbedrag is om onze activiteiten voort te zetten. Daarnaast volgen we onze debiteuren- en crediteurenadministratie nauwlettend op om onze kasuitgaven te beheren. Uit voorzorg hebben we op 11 maart 2020 de doorlopende kredietfaciliteit van € 72,7 miljoen opgenomen om te voorzien in onze behoefte aan korte termijnliquiditeit en werkkapitaal. Op 31 maart 2020 beschikten we over € 80,4 miljoen aan liquide middelen.

Op de datum van dit verslag is het nog te vroeg om de impact van COVID-19 nauwkeurig te voorspellen. Wij zijn van mening dat de COVID-19-crisis een ongekeerde verstoring op korte termijn betekent voor ons bedrijf en dat de grote verschillen in mogelijke gevolgen een grote uitdaging vormen voor ons bedrijf en onze sector. Wij hebben regelmatig contact met de overheidsinstanties in onze belangrijkste markten om te bepalen of er subsidies en andere steunmaatregelen van de overheid beschikbaar zijn en of wij daarvoor in aanmerking komen, inclusief de beschikbaarheid van aanvullende financiering.

Wij voorspellen momenteel dat de productie vanaf begin juni 2020 opnieuw zal toenemen. In dat scenario schatten we dat we in het vierde kwartaal van 2020 ongeveer 85% van onze capaciteit zullen bereiken. We verwachten dat er extra werkkapitaal nodig zal zijn wanneer we met de productieverhoging beginnen. We gaan ervan uit dat onze klanten zullen blijven betalen volgens de factuurvoorwaarden en we zijn van plan om onze kasstromen conservatief te blijven beheren voor de hele duur van de COVID-19-crisis. Op basis van deze veronderstellingen

voorspellen wij momenteel dat onze bestaande liquide middelen en kasstromen voldoende zullen zijn voor onze activiteiten doorheen onze verwachte productieverhoging. Als gevolg van de dalende EBITDA-niveaus werden wij evenwel geconfronteerd met de mogelijkheid dat we het schuldconvenant op onze doorlopende kredietfaciliteit van € 61 miljoen voor het tweede kwartaal van 2020 en de daaropvolgende kwartalen niet zouden kunnen nakomen. Deze testperiode van twaalf maanden omvat immers ook maanden waarop de COVID-19-pandemie een impact heeft. We hebben proactief een akkoord bereikt met de betrokken banken om de berekening van het convenant aan te passen aan de impact van COVID-19 tot en met het tweede kwartaal van 2021. Wij hebben er vertrouwen in dat met deze aangepaste berekening van het convenant een niet-naleving wordt voorkomen. Hoewel de vooruitzichten onduidelijk zijn omdat de pandemie nog steeds aan de gang is, meent de groep op dit moment en op basis van de momenteel beschikbare informatie en voorspellingen dat ze in staat is om aan haar verplichtingen en toezeggingen te voldoen, doorheen de hele prognoseperiode. Hierdoor behoudt de groep het continuïteitsbeginsel als het juiste basisbeginsel bij het opstellen van haar jaarrekening. Om onze positie verder te versterken, zullen we waarschijnlijk overheids- en andere opties bekijken om fondsen te werven, aangezien het onzeker is wanneer de COVID-19-crisis zal eindigen en de markten weer normaal zullen functioneren.

1.6. Verkorte jaarrekening van Balta Group NV

De statutaire balans en het statutaire overzicht van de totale gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2019 van Balta Group NV worden hieronder in beknopte vorm weergegeven.

De boekhoudregels die gebruikt worden voor de statutaire jaarrekening van Balta Group NV verschillen van de boekhoudregels die gebruikt worden voor de geconsolideerde jaarrekening: de statutaire jaarrekening volgt de Belgische wettelijke vereisten, terwijl de geconsolideerde jaarrekening de International Financial Reporting Standards volgt.

(In duizend €)	2019	2018
Vaste activa	468.927	468.927
Financiële activa	468.927	468.927
Totaal vaste activa	468.927	468.927
Vorderingen op ten hoogste één jaar	3.313	3.204
Liquide middelen	-	4
Totaal vlottende activa	3.313	3.208
Totaal activa	472.241	472.135
Maatschappelijk kapitaal	260.590	260.590
Uitgiftepremie	65.660	65.660
Overige reserves	147.125	147.125
Overgedragen resultaten	(2.049)	(2.138)
Totaal eigen vermogen	471.325	471.237
Handels- en overige schulden	915	898
Totaal schulden op korte termijn	915	898
Totaal passiva	472.241	472.135

(In duizend €)	Periode afgesloten op 31 december 2019	Periode afgesloten op 31 december 2018
Overige inkomsten	2.998	3.634
Overige kosten	(2.907)	(3.409)
Bedrijfswinst / (-verlies)	91	225
Financiële opbrengsten	2	8
Financiële kosten	(4)	(7)
Winst / (verlies) over de periode	89	225

Het managementverslag van de Raad aan de jaarlijkse algemene aandeelhoudersvergadering en de statutaire jaarrekening van Balta Group NV, evenals het verslag van de commissaris, zullen binnen de wettelijke termijnen bij de Nationale Bank van België worden neergelegd. Deze documenten zijn beschikbaar op de website www.baltagroup.com en kunnen kosteloos worden aangevraagd.

Het verslag van de commissaris is zonder voorbehoud en bevestigt dat de niet-geconsolideerde jaarrekening van Balta Group NV voor het jaar eindigend op 31 december 2019 een getrouw beeld geeft van de financiële situatie en de resultaten van de onderneming in overeenstemming met alle wettelijke en reglementaire voorschriften.

1.7. Audit report

BALTA GROUP NV

Verslag van de commissaris aan de algemene vergadering van aandeelhouders over de geconsolideerde jaarrekening voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2019
23 april 2020

VERSLAG VAN DE COMMISSARIS AAN DE ALGEMENE VERGADERING VAN AANDEELHOUDERS VAN BALTA GROUP NV OVER DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING VOOR HET BOEKJAAR AFGESLOTEN OP 31 DECEMBER 2019

In het kader van de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van Balta Group NV (de "Vennootschap") en haar filialen (samen "de Groep"), leggen wij u ons commissarisverslag voor. Dit bevat ons verslag over de geconsolideerde jaarrekening alsook de overige door wet- en regelgeving gestelde eisen. Dit vormt één geheel en is ondeelbaar.

Wij werden benoemd in onze hoedanigheid van commissaris door de algemene vergadering van 1 maart 2017, overeenkomstig het voorstel van de raad van bestuur uitgebracht op aanbeveling van het auditcomité. Ons mandaat loopt af op de datum van de algemene vergadering die beraadslaagt over de jaarrekening voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2019. Wij hebben de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van Balta Group NV uitgevoerd gedurende 3 opeenvolgende boekjaren.

Verslag over de geconsolideerde jaarrekening

Oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben de wettelijke controle uitgevoerd van de geconsolideerde jaarrekening van de Groep, die de geconsolideerde balans op 31 december 2019 omvat, alsook het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar afgesloten op die datum, en de toelichting met de belangrijkste

gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere verklarende toelichtingen. Deze geconsolideerde jaarrekening vertoont een totaal van de geconsolideerde balans van EUR (000) 787.732 en een winst van het boekjaar (Houders van eigenvermogensinstrumenten van de moederverenootschap) van EUR (000) 10.401.

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van het vermogen en de geconsolideerde financiële toestand van de Groep per 31 december 2019, 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 (ISA's) zoals van toepassing in België. Wij hebben bovendien de door de IAASB goedgekeurde internationale controlestandaarden toegepast die van toepassing zijn op de huidige afsluitdatum en nog niet goedgekeurd zijn op nationaal niveau. Onze verantwoordelijkheden op grond van deze standaarden zijn verder beschreven in de sectie "Verantwoordelijkheden van de commissaris voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening" van ons verslag. Wij hebben alle deontologische vereisten die relevant zijn voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening in België nageleefd, met inbegrip van deze met betrekking tot de onafhankelijkheid.

Wij hebben van de raad van bestuur 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.

Benadrukking van een bepaalde aangelegenheid – Gebeurtenis na de datum van afsluiting van het boekjaar

Wat betreft de COVID-19-pandemie, vestigen wij de aandacht op het punt aangaande samenvatting van belangrijkste risico's van het jaarverslag en toelichting 40 ("Gebeurtenissen na balansdatum") van de geconsolideerde jaarrekening. Daarin licht de raad van bestuur zijn mening toe dat de gevolgen van deze pandemie een effect van materieel belang zouden kunnen hebben op de bedrijfsactiviteiten van de Groep in 2020, maar dat ze geen effecten van materieel belang hebben op de financiële toestand van de Groep per 31 december 2019. Wij brengen geen voorbehoud in ons oordeel tot uitdrukking met betrekking tot deze aangelegenheid.

Kernpunten van de controle

Kernpunten van onze controle betreffen die aangelegenheden die naar ons professioneel oordeel het meest significant waren bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van de huidige verslagperiode. Deze aangelegenheden zijn behandeld in de context van onze controle van de geconsolideerde jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover, en wij verschaften geen afzonderlijk oordeel over deze aangelegenheden.

Waardering van goodwill en overige (im)materiële vaste activa

Beschrijving van het kernpunt van de controle

Balta heeft op de balans een aanzienlijk bedrag aan goodwill, namelijk EUR (000) 195,991, zoals in toelichting 5 beschreven, en aan overige (im)materiële vaste activa. Conform IFRS is de Vennootschap verplicht om het bedrag van de goodwill minstens jaarlijks te toetsen op bijzondere waardevermindering. De bijzondere waardeverminderingstesten zijn voor onze controle van belang vanwege de complexiteit van deze testen en omdat de met zulk een toetsing gepaard gaande inschattingen en veronderstellingen worden beïnvloed door in de toekomst verwachte economische en marktevoluties. De belangrijkste veronderstellingen betreffen de groeiratio's van opbrengsten en de verwachte winstverbeteringen.

Hoe onze audit het kernpunt van de controle behandelde

We hebben zowel de kasstroomprojecties die voor de testen op bijzondere waardevermindering gehanteerd zijn als de wijze waarop die projecties tot stand gekomen zijn aan een kritische beoordeling onderworpen. Voor onze controle hebben we bovendien een kritische evaluatie en toetsing uitgevoerd met betrekking tot de veronderstellingen, de methodologieën, de gewogen gemiddelde kapitaalkost en andere gebruikte gegevens, bijvoorbeeld door deze te vergelijken met externe en historische gegevens, zoals externe verwachtingen inzake marktgroei, en door sensitiviteitsanalyses uit te voeren op Balta's waarderingmodel. We hebben de historische juistheid van de door het management gehanteerde schattingen en ondernemingsplannen geëvalueerd door de prognose van het voorgaande boekjaar te vergelijken met de effectieve resultaten van de Vennootschap. Voor deze werkzaamheden hebben we beroep gedaan op waarderingsspecialisten. We hebben bijzondere aandacht besteed aan de sensitiviteit van de marge tussen de realiseerbare waarde en van de boekwaarde van de kasstroom genererende eenheden; hierbij zijn we nagegaan of een redelijkerwijs mogelijke wijziging in veronderstellingen ertoe zou kunnen leiden dat de boekwaarde groter is dan de desbetreffende realiseerbare waarde. De kans dat zulk een wijziging zich effectief zal voordoen hebben we met het management besproken. Daarnaast hebben we de toereikendheid van de informatieverschaffing (toelichting 5) gecontroleerd.

Onze bevindingen

Op basis van onze sensitiviteitsanalyse achten wij de kans dat wijzigingen tot bijzondere waardeverminderingverliezen zullen leiden klein.

Onzekere fiscale posities

Beschrijving van het kernpunt van de controle

Belastingen op het resultaat zijn voor onze controle belangrijk omdat onzekere fiscale posities moeilijk in te schatten zijn en omdat de betrokken bedragen materieel zijn voor de geconsolideerde jaarrekening als geheel. De Vennootschap is de voorbije jaren bij meerdere kapitaalmarkt gerelateerde transacties betrokken geweest. Bovendien is

ze actief in tal van rechtsgebieden met een verschillende wetgeving en fiscale regelgeving waar de respectieve belastingautoriteiten zich wat verrekenprijzen tussen filialen van de Groep betreft, kritisch zouden kunnen opstellen. De verwerking van de fiscale posities gaat gepaard met een aanzienlijke mate van inschattingen die de Vennootschap dient te maken inzake de erkenning van deze onzekere fiscale posities en de passende bepaling van uitgestelde belastingvorderingen en belastingverplichtingen. Verwijzend naar toelichting 2 heeft het management de onzekere fiscale posities aan een grondige beoordeling onderworpen, wat ertoe geleid heeft dat voor deze onzekerheden voorzieningen aangelegd zijn. De boekhoudkundige verwerking van onzekere fiscale posities was het meest significant bij onze controle wegens de invoering van IFRIC 23 in 2019.

Hoe onze audit het kernpunt van de controle behandelde

We hebben de volledigheid en juistheid van de (uitgestelde) belastingen getest, inclusief de beoordeling van de onzekere fiscale posities en uitgestelde belastingen, op basis van de ontwikkelingen die in 2019 hebben plaats gevonden. Daarnaast hebben we voor de relevante zaken de fiscale opinies geëvalueerd die de Vennootschap van externe experts bekomen heeft. Voorts hebben we een beroep gedaan op onze lokale auditkantoren, alsook lokale belastingexperts, voor filialen in regio's met verhoogde fiscale onzekerheden. Wat de uitgestelde belastingactiva betreft, hebben we de gehanteerde veronderstellingen geanalyseerd en getest om te bepalen in hoeverre het waarschijnlijk is dat de uitgestelde belastingactiva zullen worden gerealiseerd. Tijdens onze werkzaamheden hebben we ons hiervoor gebaseerd op onder meer budgetten, prognoses en de -fiscale wetgeving.

Onze bevindingen

We hebben vastgesteld dat de inschattingen die de Vennootschap gehanteerd heeft met betrekking tot de fiscale onzekerheden van de Groep consequent gehanteerd zijn en aansluiten bij onze verwachtingen.

Klantenkortingen

Beschrijving van het kernpunt van de controle

omdat deze posten noodzakelijkerwijs gepaard gaan met een aantal schattingen en beoordelingen die van wezenlijk belang zijn. Normale verkoop gerelateerde kortingen worden weergegeven als aftrek van de opbrengsten van de Vennootschap. Balta gebruikt verschillende aanmoedigingsprogramma's om de verkoop te stimuleren. Zulke kortingen kunnen bijvoorbeeld de vorm aannemen van een percentage op omzet waarbij bepaalde minimumdoelen moeten worden behaald, en waarbij aan het einde van de periode ook commerciële onderhandelingen plaatsvinden. Balta maakt een schatting van de definitieve kortingen op basis van de informatie die aan het einde van de periode beschikbaar is. De gecumuleerde kortingen voor klanten bedragen per 31 december 2019 EUR 13,3 miljoen, zoals in toelichting 31 wordt beschreven.

Hoe onze audit het kernpunt van de controle behandelde

Tijdens onze audit hebben we de omzet-erkenning met bijzondere aandacht voor zulke kortingen geverifieerd. We hebben zowel de wijze waarop de Vennootschap opbrengsten verwerkt als de controles die de Vennootschap daarbij hanteert aan een kritische evaluatie onderworpen. We hebben ook de gecumuleerde kortingen aan klanten per 31 december 2019 gecontroleerd; de desbetreffende bedragen getoetst aan de onderliggende overeenkomsten; de gecumuleerde kortingen herkend; en een retrospectieve analyse op de gecumuleerde kortingen per 31 december 2018 uitgevoerd. Onze audit omvatte ook een nazicht van de creditnota's en andere aanpassingen aan handelsvorderingen na 31 december 2019. Tot slot hebben we manuele journaalboekingen met betrekking tot kortingen gecontroleerd om te bevestigen dat er voor deze boekingen voldoende documentatie en geschikte attesteringen voorhanden zijn.

Onze bevindingen

Op basis van onze werkzaamheden hebben we geen bevindingen te melden die voor de jaarrekening als geheel een van betekenis zijnde invloed hebben.

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening die een getrouw beeld geeft in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (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 de raad van bestuur 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 de raad van bestuur verantwoordelijk voor het inschatten van de mogelijkheid van de Groep om zijn continuïteit te handhaven, het toelichten, indien van toepassing, van aangelegenheden die met continuïteit verband houden en het gebruiken van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de Groep te liquideren of om de bedrijfsactiviteiten te beëindigen, of geen realistisch alternatief heeft dan dit te doen.

Verantwoordelijkheden van de commissaris voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening

Onze doelstellingen zijn het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid over de vraag of de geconsolideerde jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten, en het uitbrengen van een commissarisverslag waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoog niveau van zekerheid, maar is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de ISA's is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer die bestaat. Afwijkingen kunnen zich voordoen als gevolg van fraude of fouten en worden als van materieel belang beschouwd indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat zij, individueel of gezamenlijk, de economische beslissingen genomen door gebruikers op basis van deze geconsolideerde jaarrekening, beïnvloeden.

Bij de uitvoering van onze controle leven wij het wettelijk, reglementair en normatief kader na

dat van toepassing is op de controle van de jaarrekening in België. Een wettelijke controle biedt evenwel geen zekerheid omtrent de toekomstige levensvatbaarheid van de Groep, noch omtrent de efficiëntie of de doeltreffendheid waarmee de raad van bestuur de bedrijfsvoering van de Groep ter hand heeft genomen of zal nemen.

Als deel van een controle uitgevoerd overeenkomstig de ISA's, passen wij professionele oordeelsvorming toe en handhaven wij een professioneel-kritische instelling gedurende de controle. We voeren tevens de volgende werkzaamheden uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de geconsolideerde jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten, het bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden die op deze risico's inspelen en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Het risico van het niet detecteren van een van materieel belang zijnde afwijking is groter indien die afwijking het gevolg is van fraude dan indien zij het gevolg is van fouten, omdat bij fraude sprake kan zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten om transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle, met als doel controlewerkzaamheden op te zetten die in de gegeven omstandigheden geschikt zijn maar die niet zijn gericht op het geven van een oordeel over de effectiviteit van de interne beheersing van de Groep;
- het evalueren van de geschiktheid van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van de door de raad van bestuur gemaakte schattingen en van de daarop betrekking hebbende toelichtingen;
- het concluderen of de door de raad van bestuur 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 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 groepscontrole. Wij blijven ongedeeld verantwoordelijk voor ons oordeel.

Wij communiceren met het auditcomité onder meer over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante controlebevindingen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing die wij identificeren gedurende onze controle.

Wij verschaffen aan het auditcomité tevens een verklaring dat wij de relevante deontologische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd, en wij communiceren met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en, waar van toepassing, over de daarmee verband

houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Uit de aangelegenheden die met het auditcomité zijn gecommuniceerd bepalen wij die zaken die het meest significant waren bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van de huidige verslagperiode, en die derhalve de kernpunten van onze controle uitmaken. Wij beschrijven deze aangelegenheden in ons verslag, tenzij het openbaar maken van deze aangelegenheden is verboden door wet- of regelgeving.

Overige door wet- en regelgeving gestelde eisen

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen en de inhoud van het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening.

Verantwoordelijkheden van de commissaris

In het kader van ons mandaat en overeenkomstig de Belgische bijkomende norm bij de in België van toepassing zijnde internationale controlestandaarden (ISA's), is het onze verantwoordelijkheid om, in alle van materieel belang zijnde opzichten, het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening te verifiëren, 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 hetzelfde boekjaar en is opgesteld overeenkomstig artikel 3:32 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

In de context van onze controle van de geconsolideerde jaarrekening, zijn wij tevens verantwoordelijk voor het overwegen, in het bijzonder op basis van de kennis verkregen tijdens de controle, of het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat, hetzij informatie die onjuist vermeld is of anderszins misleidend is. In het licht van de werkzaamheden die

wij hebben uitgevoerd, dienen wij u geen afwijking van materieel belang te melden.

De op grond van artikel 3:32, §2 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen vereiste niet-financiële informatie werd opgenomen in het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening. De Vennootschap heeft zich bij het opstellen van deze niet-financiële informatie gebaseerd op 17 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties. Overeenkomstig artikel 3:80, §1, 5° van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen spreken wij ons evenwel niet uit over de vraag of deze niet-financiële informatie is opgesteld in overeenstemming met de 17 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties.

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 3:65 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen 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 7:99 §6, 4° van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen dat verwijst naar artikel 11 van de verordening (EU) nr. 537/2014.

Gent, 23 april 2020

De commissaris
PwC Bedrijfsrevisoren BV
vertegenwoordigd door



Peter Opsomer
Bedrijfsrevisor

I.8. Verslag van de Raad van Bestuur

Wij, de Raad van Bestuur, verklaren dat, voor zover ons bekend, de geconsolideerde jaarrekening per 31 december 2019, opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals aanvaard binnen de Europese Unie, en met de in België van toepassing zijnde wettelijke voorschriften, een getrouw beeld geeft van de activa en passiva, de financiële situatie en de resultaten van de Groep en alle in de consolidatie opgenomen ondernemingen, en dat het managementverslag een getrouw overzicht geeft van de ontwikkeling, resultaten en situatie van de Groep en alle in de consolidatie opgenomen ondernemingen en dat de voornaamste risico's en onzekerheden passend worden toegelicht.

GLOSSARIUM

Alternatieve maatstaven

Het management presenteert maatstaven die niet in de IFRS zijn opgenomen omdat het van mening is dat deze maatstaven vaak door bepaalde investeerders, effectenanalisten en andere geïnteresseerde partijen worden gebruikt als aanvullende maatstaven om prestaties en liquiditeit te meten. De alternatieve maatstaven zijn mogelijk niet vergelijkbaar met maatstaven met vergelijkbare namen van andere ondernemingen, kunnen als analytische hulpmiddelen hun beperkingen hebben, en mogen niet autonoom in aanmerking worden genomen, of worden gebruikt als vervanging voor een analyse van de bedrijfsresultaten van het bedrijf zoals die worden gerapporteerd volgens de IFRS

Organische groei wordt gedefinieerd als groei zonder (i) wisselkoerseffect, wat de omrekening van belangrijke buitenlandse entiteiten omvat, (ii) M&A-impact en (iii) de impact van IFRS16. Merk op dat vanaf 1 januari 2019 de berekening van het wisselkoerseffect werd gewijzigd, waarbij transactionele wisselkoerseffecten niet meer in rekening genomen worden onder wisselkoerseffecten. Als we de nieuwe methode retroactief zouden toepassen om het wisselkoerseffect voor het volledig jaar 2018 te bepalen, zou het wisselkoerseffect op de Geconsolideerde Omzet -0.2% bedragen in plaats van -1.3% en het wisselkoerseffect op de Geconsolideerde Adjusted EBITDA zou -0.3% blijven.

Adjusted Earnings per share wordt gedefinieerd als winst/(verlies) over de periode gecorrigeerd voor (i) het effect van de toewijzing van de aankoopprijs voornamelijk op voorraadwijzigingen, (ii) winsten op afstotingen van activa, (iii) integratie- en herstructureringskosten, (iv) niet-recurrente financieringskosten en (v) niet-recurrente fiscale kosten en opbrengsten, gedeeld door het aantal aandelen van Balta Group NV.

Adjusted EBITDA wordt gedefinieerd als bedrijfswinst/(verlies) gecorrigeerd voor (i) het effect van de toewijzing van de aankoopprijs vooral op veranderingen in voorraden, (ii) winsten op afgestoten activa, (iii) integratie- en herstructureringskosten, (iv) waardeverminderingen en afschrijvingen en (v) bijzondere waardeverminderingen en afschrijvingen.

Adjusted EBITDA-marge wordt gedefinieerd als de Adjusted EBITDA als een percentage van de omzet.

Adjusted Operating Profit/Loss wordt gedefinieerd als bedrijfswinst/(verlies) gecorrigeerd voor (i) het effect van de toewijzing van de aankoopprijs vooral op voorraadwijzigingen, (ii) winsten op afgestoten activa, (iii) integratie- en herstructureringskosten en (iv) bijzondere waardeverminderingen en afschrijvingen.

Brutoschuld wordt gedefinieerd als (i) Senior Secured Notes aangepast voor de financieringskosten opgenomen in de boekwaarde, (ii) Senior Term Loan Facility aangepast voor geactiveerde financieringskosten en (iii) bank- en andere leningen aangepast voor geactiveerde financieringskosten.

Nettoschuld wordt gedefinieerd als (i) Senior Secured Notes aangepast voor de financieringskosten opgenomen in de boekwaarde, (ii) Senior Term Loan Facility aangepast voor geactiveerde financieringskosten, (iii) bank- en andere leningen aangepast voor geactiveerde financieringskosten en (iv) geldmiddelen en kasequivalenten.

Netto-investering of netto investeringsuitgaven worden gedefinieerd als de som van alle investeringen in materiële en immateriële vaste activa, aangepast voor de opbrengsten van de verkoop van vaste activa.

De NEXT assumpties en NEXT resultaten dienen geïnterpreteerd te worden tegenover een vergelijkbare basis die zowel 2018 als 2019 kan zijn:

- Resultaten op het vlak van omzetgroei omvatten de geanticipeerde bruto resultaten en omvatten geen eventuele kannibalisatie-effecten noch macro-economische onzekerheden.
- Resultaten op het vlak van margeverbeteringen omvatten de geanticipeerde bruto resultaten, voor eventuele kosten inflatie
- Resultaten worden berekend op basis van interne vooruitzichten rond de verwachte volume-evolutie
- Wisselkoersen worden als stabiel over de tijd gezien
- Lean en inkoopprojecten omvatten resultaten die ofwel een impact hebben op de kosten van verkochte goederen (grondstoffen of directe productiekosten) ofwel op vaste kosten (bv. onderhoud)

Schuldgraad (leverage) wordt gedefinieerd als de verhouding tussen Nettoschuld en Adjusted EBITDA (exclusief IFRS 16 volgens de financieringsdocumentatie).

INVESTOR RELATIONS

OVERZICHT

Wij streven ernaar om alle spelers op de financiële markt transparante, duidelijke en tijdige informatie te bezorgen over de strategie, de activiteiten en de financiële resultaten van Balta.

Sinds de beursintroductie hebben we tijdens roadshows en conferenties op verschillende Europese locaties investeerders ontmoet. We hebben ook een aantal bedrijfsbezoeken georganiseerd, zowel in ons hoofdkantoor en Belgische productiefaciliteiten als bij onze Amerikaanse dochteronderneming, Bentley.

AANDEELHOUDERSSTRUCTUUR

Op basis van de in de periode tot en met 31 december 2019 ontvangen verklaringen en de finale toekenning in lijn met bestaande Management incentiveplans met Lone Star-entiteiten, ziet de aandeelhoudersstructuur van Balta Group NV er als volgt uit:

Huidige aandeelhouders	Aantal	% ¹
LSF9 Balta Holdco S.à r.l.	19.408.879	54,00%
Management	363.245	1,01%
Publieke aandeelhouders	16.171.272	44,99%
Totaal	35.943.396	100,00%

¹ ten tijde van de verklaring

AANDELENPRESTATIES

De aandelen van Balta noteren op Euronext Brussel. Het kalenderjaar eindigde met een beurskoers van € 2,80 per aandeel, dat is 16% onder de beurskoers van € 3,32 eind 2018.

OPVOLGING DOOR ANALISTEN

Balta werd door vier analisten gevolgd op 31 december 2019. Meer informatie is te vinden in de sectie Investeerders op onze bedrijfswebsite (www.baltainvestors.com).

FINANCIËLE KALENDER²

Jaarresultaten 2019:

6 maart 2020

Resultaten eerste kwartaal:

5 mei 2020

Jaarlijkse vergadering van aandeelhouders:

26 mei 2020

Resultaten eerste halfjaar:

28 augustus 2020

Resultaten derde kwartaal:

6 november 2020

² data onder voorbehoud



CONTACT VOOR INVESTOR RELATIONS EN PERS

Maarten Van Hoecke

Corporate Finance and Investor Relations Director

investor.relations@baltagroup.com



PERSCONTACT

Geert Vanden Bossche

Marketing Director

geert.vandenbossche@baltagroup.com



GENERAL COUNSEL

Annelies Willemyns

annelies.willemyns@baltagroup.com



Karpetten voor binnen- en buitengebruik



Residentieel kamerbreed tapijt en tapijttegels



Contract kamerbreed tapijt en tapijttegels

 **balta**

Balta Group NV

Wakkensteenweg 2,
8710 Sint-Baafs-Vijve
Belgium

Tel +32 (0)56 62 22 11
info@baltagroup.com
www.baltagroup.com