

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

Jaarverslag 2015

one team,  
one Ter Beke





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

Dat is wat ons drijft.





# INHOUDSTAFEL

Onze missie	2
Ter Beke kort	6
Woord van de voorzitter	8
Onze kernwaarden	10
Interview CEO	12
Krachtlijnen en Kerncijfers 2015	17

- Evolutie van de geconsolideerde resultaten in 2015
- Belangrijkste gebeurtenissen na balansdatum
- Vooruitzichten 2016

## HOOGTEPUNTEN VAN 2015, VOORUITBLIK OP 2016 21

<b>1. REMOVE, REDUCE, REUSE, RENEW &amp; RECYCLE</b>	<b>21</b>
<b>2. MARKETING, MARKTEN &amp; PRODUCTONTWIKKELING</b>	<b>31</b>
MARKETING	32
MARKTEN	36
PRODUCTONTWIKKELING	42
<b>3. OPERATIONS</b>	<b>43</b>
LOGISTIEK & SUPPLY CHAIN	44
DE REALISATIES VOOR 2015 IN ONZE VESTIGINGEN	46
AANKOOP	48
ICT	50
<b>4. ONDERZOEK &amp; ONTWIKKELING</b>	<b>52</b>
<b>5. MENSELIJK KAPITAAL</b>	<b>58</b>
<b>6. DEUGDELIJK BESTUUR/CORPORATE GOVERNANCE</b>	<b>64</b>
SAMENSTELLING EN WERKING VAN DE BESTUURSORGANEN EN COMITÉS	68
BELANGENCONFLICTEN	72
EXTERNE CONTROLE	72
DEALING CODE VOOR TRANSACTIES IN EFFECTEN VAN TER BEKE	73
REMUNERATIEVERSLAG	73
BELANGRIJKSTE KENMERKEN VAN DE INTERNE CONTROLE- EN RISICOBEBEERSINGSSYSTEMEN	76
ANDERE WETTELIJKE INFORMATIE	78
BELANGRIJKSTE ONDERNEMINGSRISICO'S	80
<b>7. BEURS- EN AANDEELHOUDERSINFORMATIE</b>	<b>82</b>

## FINANCIËEL VERSLAG 2015 87



Ter Beke (Euronext Brussel: TERB) is een innovatief Belgisch concern dat verse voeding op de markt brengt in 10 Europese landen.

De groep heeft 2 kernactiviteiten - fijne vleeswaren en verse bereide gerechten - beschikt over 7 industriële vestigingen in België en Nederland en telt ongeveer 1.650 medewerkers. Ter Beke realiseerde in 2015 een omzet van 396,3 miljoen EUR.

+1.050  
medewerkers

Wommelgem Waarschoot

2

productie-vestigingen (BE)

5

centra voor versnijding en verpakking (BE + NL)

Wijchen

Veurne

Ridderkerk

Wommelgem

Waarschoot

2

productie-vestigingen (BE)

7  
geautomatiseerde productielijnen

+600  
medewerkers

Marche-en-Famenne

Wanze

## DIVISIE BEREIDE GERECHTEN

- Produceert verse bereide gerechten voor de Europese markt.
- Marktleider in koelverse lasagne in Europa.
- Merknamen Come a casa® en Vamos® naast distributiemerken.
- Joint venture The Pasta Food Company opgericht in Polen (2011).



## DIVISIE VLEESWAREN

- Producent en versnijder van fijne vleeswaren voor de Benelux, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland.
- Innoverend in het segment van voorverpakte vleeswaren.
- Distributiemerken en eigen merknamen L' Ardennaise®, Pluma® en Daniël Coopman®.





Beste Aandeelhouder,

Als naar gewoonte zal ik het niet over cijfers hebben. Ik wil ook uit het vaarwater blijven van het interview met onze CEO, Dirk Goeminne. Ik wil het hebben over ontwikkelingen van kwalitatieve aard.

Dirk Goeminne en zijn team hebben, naast het afleveren van de goede resultaten, ook Ter Beke in de diepte vernieuwd en versterkt. Daar horen een aantal zaken bij zoals upgradering en uitsplitsen van sommige managementposities, verduidelijking van verantwoordelijkheden, in vraag stellen van minder rendabele lijnen, enzovoort. Ik had het in mijn brief verleden jaar over betere kennis van de noden van de klant en het sneller inspelen op opportuniteiten. Ook in 2015 zijn deze inspanningen verscherpt verdergezet en dat heeft, zoals u later kan lezen, ook resultaten opgeleverd.

Het is de betere performantie van het managementteam die mij het meest opvalt. Dikwijls zie je verbetering van resultaten "ten koste van" bijvoorbeeld langetermijnpositionering, troebele collectieve arbeidsverhoudingen, een grotere graad van kwetsbaarheid en een verhoging van de genomen risico's. Niets van dit alles bij Ter Beke! De verbetering van de resultaten werd geleverd samen met bijvoorbeeld de (gedeeltelijke) implementatie van Infor, ons nieuwe ERP-systeem, een zware financiële en persoonlijke inspanning, en met scherpere, duidelijkere en consequent uitgevoerde HR-systemen. De zinnigste die ik het genoeg had in mijn carrière te leren kennen.

Geen onzin, geen ijdelheid, het team staat voorop! Het is die sfeer die ook op het persoonlijke vlak van Ter Beke een goede werkgever maakt in een omgeving waarin loyaliteit geen gelopen race is.

Geen onzin, geen ijdelheid, het team staat voorop! Het is die sfeer die ook op het persoonlijke vlak van Ter Beke een goede werkgever maakt in een omgeving waarin loyaliteit geen gelopen race is.

Ter Beke is op de beurzen en valt er ook op. Relaties met klanten zijn nauwer, nieuwe pistes worden verkend. Er zit vaart in het gebeuren!

Uiteraard loopt niet alles perfect. Maar telkens een probleem, een enkele keer zelfs een groot probleem, werd onderkend, ging het team er tegenaan onder de directe leiding van de directie. Niet van veraf, wel in de modder als dat moest. Geen getreuzel, geen uitstel, geen zachte heelmeesters. En zo hoort het!

Het is dat totaalbeeld, niet alleen de betere cijfers, die uw raad van bestuur toelaat met vertrouwen het dividend te verhogen.

“Geen onzin, geen ijdelheid, het team staat voorop!”



Uiteraard wordt het succes van alle ondernemen bepaald door het talent van de ondernemers en van de omgeving. Zoals u weet, is die omgeving zeer bijzonder: lage groei wereldwijd, geen inflatie en zelfs negatieve interesten. Het komt erop aan het hoofd niet op hol te laten brengen door "gratis geld" en meer dan ooit de langetermijnfinaliteit van de onderneming voorop te stellen.

Ik wens nog namens alle aandeelhouders en de raad van bestuur het team van Dirk Goeminne en hemzelf te feliciteren met de geslaagde combinatie van goede resultaten en een zinnig langetermijnbeleid.

**Louis-H. Verbeke**  
voorzitter Ter Beke



Onze waarden zijn het uitgangspunt en de toetssteen voor ons persoonlijk gedrag en dat van de onderneming.



1

### Teamwork

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



2

### Resultaatgerichtheid

Door efficiënt te handelen gemeenschappelijke en overeengekomen doelen realiseren.



3

### Innovatie

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



4

### Klantgerichtheid

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



5

### Integriteit

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





“ We bouwen aan een cultuur waar initiatief en het behalen van resultaten beloofd worden. ”



TER BEKE WIL GROEI EN WAARDE CREËREN VOOR AL ONZE STAKEHOLDERS. DAAROM HANDELEN WE NAAR DE VOLGENDE STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN



**Dirk Goeminne, CEO van Ter Beke, blikt vol vertrouwen terug én vooruit**

Met de voeten op de grond, maar er altijd naar strevend om de lat nog hoger te leggen. Een performant bedrijf waar mensen zichzelf kunnen zijn en zich kunnen ontplooiën onder authentieke leiders. Dat is het Ter Beke nieuwe stijl waar CEO Dirk Goeminne al twee jaar over alle vestigingen heen aan werkt. “2015 was een jaar om trots op te zijn. Het hele bedrijf heeft zijn steentje bijgedragen aan de continue verbetering die we doormaken. Stilaan worden we one team, one Ter Beke.”

CEO Dirk Goeminne begon aan zijn tijd bij Ter Beke met een duidelijk doel voor ogen. Ter Beke moest een performant bedrijf worden, gebaseerd op authentiek leiderschap, waar de mensen zichzelf kunnen zijn en zich kunnen ontplooiën. De grootste uitdaging daarbinnen was om de zeven aparte vestigingen minder als zeven aparte eilanden te laten werken, maar meer als één bedrijf. *One team, one Ter Beke.*

In 2015 werden daartoe grote stappen gezet. Een van de grote manco’s was het ontbreken van 1 ERP-systeem, *Enterprise Resource Planning*. Eénzelfde computerprogramma dat alle processen binnen het bedrijf op dezelfde manier laat functioneren. “In oktober 2015 zijn we live gegaan met dit systeem in de divisie bereide maaltijden. Dit jaar zijn de fijne vleeswaren aan de beurt, het jaar erna de slicing-bedrijven in Nederland”, zegt Dirk Goeminne. Bedoeling is dat eind 2017 heel Ter Beke werkt op één platform. Geleidelijk worden de structuren mee aangepast. “Dat uitte zich onder andere in de aanpassing van de organisatie van onze Customer Service, datamanagement en verkoopteams, maar ook in hoe we onze productiebedrijven aansturen. Dat alles past binnen het veranderingstraject dat we doormaken met als doel een effectievere organisatie te bouwen.”

Om een bedrijf te transformeren, moet je je concentreren op een aantal harde elementen, de strategie, structuren en systemen, maar ook op de “softe”: je mensen, hun competenties en het feit dat ze dezelfde waarden delen. “We hebben nieuw, jong talent binnengehaald en hebben expliciet uiteengezet aan welke waarden iemand die bij Ter Beke werkt, moet voldoen. We vragen aan onze mensen om transparant te zijn en voor hun mening op te komen.

Leidinggevenden moeten ten dienste staan van hun mensen, zodat zij zich hier ten volle kunnen ontplooiën. We zagen dit jaar steeds meer collega's die waarden omarmen."

Er wordt ook gewerkt aan de implementatie van een nieuw functiehuis voor de niet-productiemedewerkers, met daaraan gekoppeld een transparante beloningsstructuur waardoor het bedrijf beter in staat zal zijn om medewerkers te begeleiden in hun carrière. De volgende stap wordt het geven van leiderschapstrainingen aan alle managers. "Ter Beke is een fantastisch familiebedrijf met enorm veel historie, maar om je bedrijf ruimte te geven om verder te groeien, moet je gaan denken in structuren en alles continu in vraag durven te stellen. Op elke afdeling."

### "WIJ KENNEN DE CONSUMENT BETER"

Midden 2015 waren er de berichten over een omzetzijging bij Ter Beke. Dat was echter een bewuste strategie. Tot midden 2015 moest er worden gesaneerd om in de tweede helft van het jaar de vruchten te kunnen plukken van alle innovaties. "We hadden vorig jaar al gezegd dat we zouden blijven focussen op de rendabiliteit van ons productgamma en een doorgedreven kostenbeheersing en -reductie. We rekenden dan ook op een beter resultaat voor 2015 en hebben die belofte kunnen waarmaken. Met dank aan de ontwikkeling van een assortiment salami-snacks, vernieuwing in ons paté-gamma en het nieuwe assortiment hersluitbare verpakkingen voor de Nederlandse en de Engelse markt." Ook het werk aan het SKU-beleid, de *stock keeping units*, heeft geloond. Door deze acties daalde de omzet wel, maar ging de nettowinst er fors op vooruit. "Een ontwikkeling die zich dit jaar in onze beide divisies zal voortzetten."

Ter Beke heeft er in 2015 ook een aantal nieuwe contracten bijgekregen. Zo lopen er verschillende projecten met Belgische en Nederlandse retailers in de afdeling vleeswaren, die van Ter Beke een nog meer bevoorrechte leverancier maken. Ook in het Verenigd Koninkrijk en in andere exportlanden – Duitsland, Frankrijk, Spanje, Zwitserland, Ierland, Scandinavië – werd Ter Beke's positie versterkt. "In Spanje hebben we voor het eerst een glutenvrije lasagne in de markt gezet. Maar we zijn even trots op het feit dat de lasagne bolognese van **Come a casa**® twee sterren kreeg in de Superior Taste Award en dat we in België door Advantage Group zijn verkozen tot beste fabrikant op alle criteria."

Toch haalt Dirk Goeminne ook een totaal ander project aan als markante gebeurtenis: het Safari-project. "We hebben een uitgebreid consumenten- en shoponderzoek uitgerold in verschillende landen: België, Nederland, Engeland en Duitsland. Ook ikzelf ben in een aantal koelkasten mogen gaan kijken en met onze eindconsument in dialoog gegaan. Ongelofelijk interessant om inzicht te krijgen in wat hen drijft en dat te kunnen vertalen in nieuwe concepten voor onze klanten. We mogen met trots zeggen dat we hierdoor onze eindconsument beter kennen. Voor mij was dat in 2015 toch een belangrijke gebeurtenis, omdat wij een extern gericht bedrijf moeten zijn. We hebben hier dan ook per divisie heel wat sterke ideeën uit gefilterd en zelfs drie specifieke doelen voor dit jaar."

### STEEDS GEZONDER

Als bedrijf verantwoordelijkheid nemen - corporate social responsibility (CSR) - is altijd belangrijk geweest voor Ter Beke. "De jongste jaren raakte dit steeds meer vervlochten met onze dagelijkse werking. Zo hebben we onder meer het zoutgehalte in onze producten significant verlaagd. Dit jaar en de komende jaren gaan we nog een stap verder door de samenstelling van al onze producten tegen het licht te houden. Om bij te dragen tot een gezondere en meer evenwichtige voeding zijn meer groenten, meer goede vetten en minder suiker nieuwe richtingen die we kunnen inslaan."

"Ook de inkoop van onze producten is een erzaak. We gaan op zoek naar leveranciers wiens varkens bijvoorbeeld meer ruimte hebben gehad om beter te leven. Ook ons elektriciteitsgebruik is een voortdurend aandachtspunt: in de fabrieken in Marche-en-Famenne en Wanze hangt nu overal LED-verlichting om het energieverbruik te verminderen. En zo hebben we nog een hele lijst dingen die we willen bereiken tegen 2020."

Maar ook recenter zijn er al doelen en groeistrategieën per divisie gedefinieerd. In 2016 is dat marktleiderschap in de fijne vleeswaren in de Benelux en de export van sterproducten zoals paté, droge worst en kookham naar Engeland en Duitsland. "In de divisie bereide maaltijden doen we een gooi naar Europees marktleiderschap, onderschreven door de participatie van 33% die we dit jaar namen in Stefano Toselli, een Franse producent van lasagne en cannelloni." Die laatste beweging werd dit jaar door de markt al naar waarde geschat door verdere de stijging – bijna verdubbeling – van de aandelenkoers van Ter Beke. In 2018 krijgt Ter Beke er dankzij die participatie in één klap 75 miljoen euro omzet bij, en gaat tegen dan vlot boven het half miljard. "2014 en 2015 waren de jaren waarin we zoveel mogelijk interne processen hebben gestructureerd, dat was nodig om verder te kunnen groeien", zegt Dirk Goeminne. "Maar in de tweede jaarhelft van 2015 konden we ook al de omzet doen stijgen door nieuwe commerciële initiatieven. Het hele bedrijf heeft hard gewerkt en zijn steentje bijgedragen aan de continue verbetering die we zagen."

Natuurlijk staat het bedrijf de komende jaren nog voor grote uitdagingen. De grootste is misschien wel het laten aansluiten van de vragen vanuit de markt met de interne processen. Daar zijn dit jaar echter al grote stappen in de goede richting gezet, met onder andere de **Tailored-Boost-strategie**. "Onze Boost-vestigingen moeten efficiënt, snel en in grote volumes kunnen werken. Onze Tailored-vestigingen vangen dan weer alle complexe vragen op en moeten innovatief zijn, op maat van elke klant. De productie in onze bereide gerechten-vestigingen van Wanze en Marche-en-Famenne werd zo herverdeeld, en ook in onze slicingfabrieken in Wijchen en Ridderkerk hebben we dit doorgevoerd. Niet alleen werken we daar nu efficiënter en beter – denk aan onze doelstelling **operational excellence** – we kunnen ook onze andere doelstelling,

“ Ter Beke is een fantastisch familiebedrijf met enorm veel historie, maar om je bedrijf ruimte te geven om verder te groeien, moet je gaan denken in structuren en alles continu in vraag durven te stellen. ”

“ Het is een en-en-verhaal: topkwaliteit leveren, maar ook goedkoper produceren voor de discountmarkt. Ter Beke kan het allebei. ”

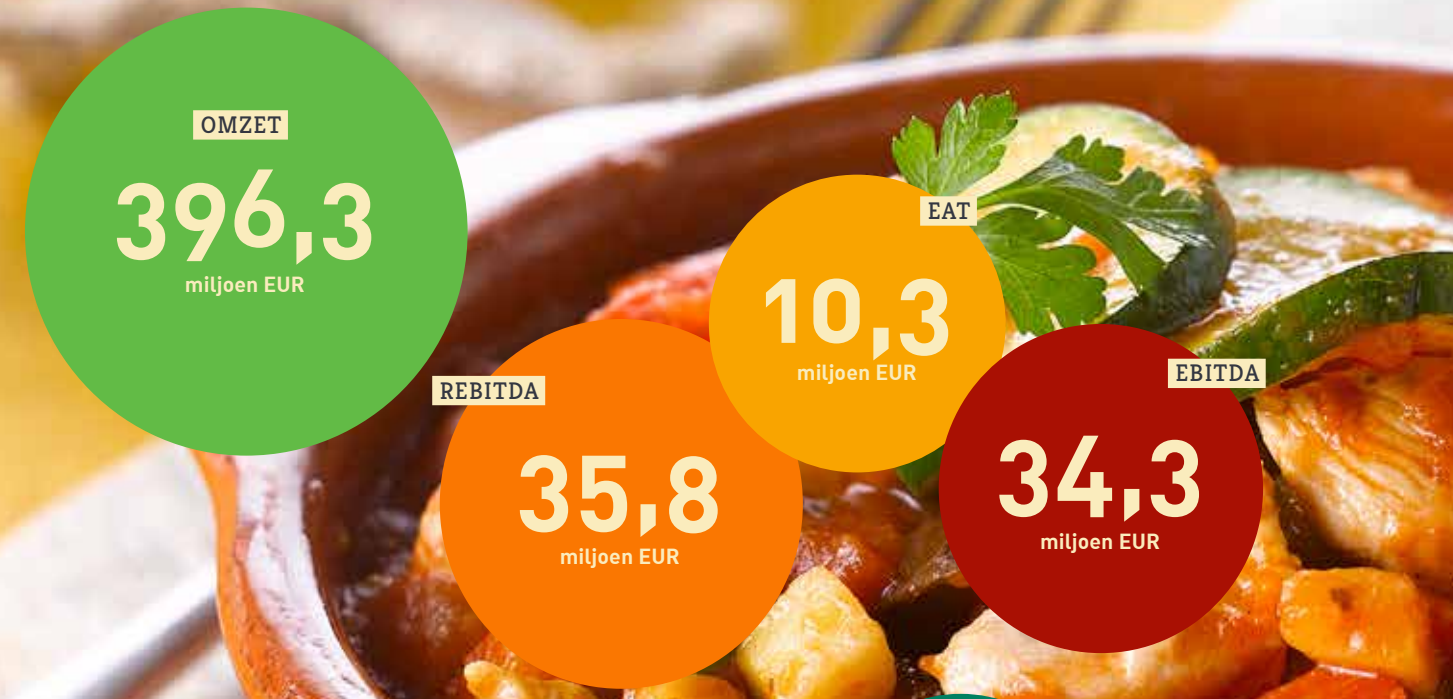


“ We mogen met trots zeggen dat we onze eindconsument dankzij het Safari-project beter kennen. Voor mij was dat in 2015 toch een belangrijke gebeurtenis, omdat wij een extern gericht bedrijf moeten zijn. ”

**cost leadership**, verscherpen: bepaalde producten goedkoper en sneller aan onze klanten aanbieden. Het is een en-en-verhaal: topkwaliteit leveren, maar ook goedkoper produceren voor de discountmarkt. Ter Beke kan het allebei.”

Het werd in de pers omschreven als een verrassend huwelijk twee jaar geleden, toen Dirk Goeminne CEO werd van Ter Beke. Goeminne was sinds 2011 lid van de raad van bestuur, maar wou het – na passages bij Nederlandse retailkleppers als WE, Hema en V&D – wat rustiger aan doen en liefst geen operationele functies meer op zich nemen. Toch werd hij, na 5 maanden als interim-CEO, aangesteld als vaste CEO van Ter Beke voor 5 jaar. “Ik ontdekte in die tijd wat een mooi bedrijf Ter Beke is. Het is een van de verborgen pareltjes van Vlaanderen en we mogen best wat trotser zijn op onszelf.” Goeminne blijft CEO tot 2018 en zit nu halfweg zijn periode bij Ter Beke. Hoe ziet hij de koers die hij tot hertoe uitzette? “Al de initiatieven die we genomen hebben, helpen ons een cultuur te bouwen waar initiatief en het behalen van resultaten beloond worden, en waar het *One Ter Beke* een uitdagende plek is, waar we trots op zijn en waar we ons kunnen ontplooiën met respect voor elkaar. Er is heel veel gebeurd, maar we zitten wel degelijk halfweg op de uitgestippelde weg. Een boeiende reis tot dusver!”

**Dirk Goeminne**  
CEO van Ter Beke



### DIVISIE BEREIDE GERECHTEN

- Omzetzak door verlies belangrijk contract in de Duitse markt.
- Volgehouden focus op de rendabiliteit van het product-gamma en een doorgedreven kostenbeheersing.
- Verdere specialisatie van de productievestiging van Wanze in de efficiënte productie van grote productievolumes.
- Verhuis van de productie van kleinere en complexe volumes naar Marche-en-Famenne.
- Efficiënte opstart van productie in de Poolse joint venture The Pasta Food Company.
- Come a casa® wint twee Superior Taste Awards.

### DIVISIE VLEESWAREN

- Volgehouden focus op de rendabiliteit van het product-gamma en een doorgedreven kostenbeheersing resulteert in een substantieel beter resultaat dan in 2014.
- Herlancering van het gamma bedieningsvleeswaren onder het merk Daniël Coopman®.
- Veelbelovende ontwikkeling en uitrol van groeistrategie in de Nederlandse markt.





## EVOLUTIE VAN DE GECONSOLIDEERDE RESULTATEN IN 2015

Ter Beke wist in 2015 uit een licht lagere omzet toch haar nettowinst op te schroeven, met maar liefst 26,6 procent. Het bedrijf deed dit door minder rendabele producten uit het gamma te halen en in de verschillende vestigingen zich meer te gaan specialiseren: een focus die in 2016 stevig zal worden verdergezet.

De totale omzet van de groep steeg in de tweede jaarhelft van 2015 met 7% ten opzichte van de eerste jaarhelft 2015 (+2,2% t.o.v. de 2de jaarhelft van 2014). De totale omzet van de groep daalt met 3,4 miljoen EUR (-0,9%) van 399,7 miljoen EUR tot 396,3 miljoen EUR.

De omzet van de divisie bereide gerechten daalde met 4,7 miljoen EUR (-4,0%). Deze daling situeert zich volledig in het eerste semester 2015. De omzet in de 2de jaarhelft 2015 is nagenoeg gelijk aan die van dezelfde periode in 2014. De omzet van de vleeswarendivisie stijgt dan weer met 1,3 miljoen EUR (+0,5%). Deze vooruitgang bevat de eerste resultaten van de groeistrategie voor de Nederlandse vleeswarenmarkt.

### RESULTAATSEVOLUTIE

De REBITDA stijgt met 2,1 miljoen EUR (+6,3%) van 33,7 miljoen EUR in 2014 tot 35,8 miljoen EUR in 2015. Dit is zowel het gevolg van de verhoogde omzet in de tweede jaarhelft, als van de blijvende focus op de rendabiliteit van het productgamma en de verder doorgedreven kostenbeheersing in beide divisies.

Dat weerhoudt er Ter Beke echter niet van om op verschillende manieren te werken aan de toekomst. Zo geeft een uitgebreid marktonderzoek in België, Nederland, Engeland en Duitsland ons een goed inzicht in de wensen van de eindconsument. Dit inspireerde onze afdeling onderzoek en ontwikkeling om gericht te werken aan vernieuwende producten en concepten.

De meest kwalitatieve innovaties worden bij voorkeur onder onze consumentenmerken aangeboden. In 2015 lanceerden we dan ook succesvolle producten in de categorie salami, gevogelte en kookhammen onder het merk Daniël Coopman®. De restyling van de verpakking, de continue upgrade van de kwa-

liteit en de nieuwe producten onder het merk Come a casa® in 2015 werden door de Belgische consumenten zeer gesmaakt.

Zoals vorig jaar werd aangekondigd, bestaat de remuneratie van de CEO deels uit een vergoeding voor de uitzonderlijke groei van de aandelhouderswaarde bij het einde van zijn mandaat, voorzien in 2018. Op basis van de huidige resultaten werd hiervoor reeds een provisie aangelegd van 0,6 miljoen EUR.

De recurrente afschrijvingen dalen met 0,9 miljoen EUR. De netto-financieringskosten liggen in 2015 0,2 miljoen EUR lager dan in 2014, vooral ten gevolge van lagere rentevoeten. De belastingvoet over 2015 (26,1%) ligt lager dan in 2014 (29,2%).

### INVESTERINGEN

De investeringen van 16,9 miljoen EUR over 2015 betreffen voornamelijk het verderzetten van efficiëntie-investeringen en infrastructuraanpassingen op de diverse sites. De stijging van 16,5% ten opzichte van 2014 ligt voornamelijk in de uitbouw en implementatie van het nieuwe ERP-pakket. In 2014 werd 14,5 miljoen EUR geïnvesteerd.

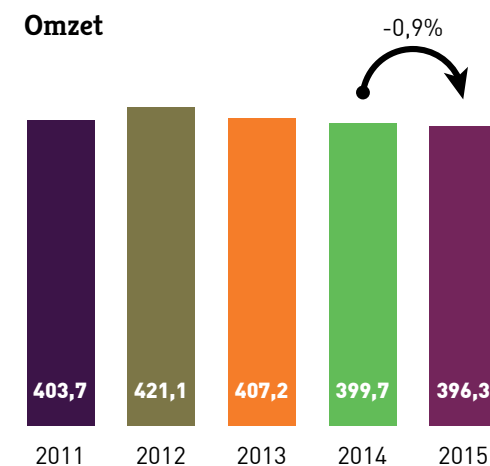
Op 28 augustus 2015 tekenden Ter Beke en GS&DH Holding – de aandeelhouder van het Franse bedrijf Stefano Toselli, een producent van bereide maaltijden – een overeenkomst. Ter Beke nam met onmiddellijke ingang een minderheidsbelang van 33% in Stefano Toselli.

### BALANS

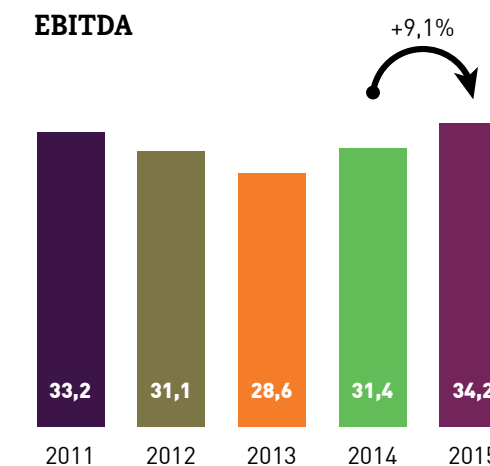
De vaste activa stijgen met 8,3 miljoen EUR. Dit is voornamelijk het gevolg van de aankoop van de aandelen van Stefano Toselli voor 9,4 miljoen EUR. Verder investeerde Ter Beke 16,9 miljoen EUR, verminderd met 17,9 miljoen EUR afschrijvingen en waardeverminderingen.

De netto financiële schulden stijgen met 4,7 miljoen EUR. Dat is het resultaat van de inkomende cashflow uit operaties (28,1 miljoen EUR) ten overstaan van een uitgaande cashflow uit netto betaalde investeringen (27,5 miljoen EUR) en dividend- en interestbetalingen (5,3 miljoen EUR).

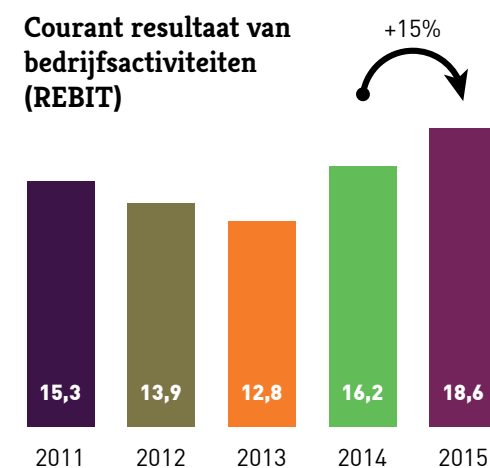
### Omzet



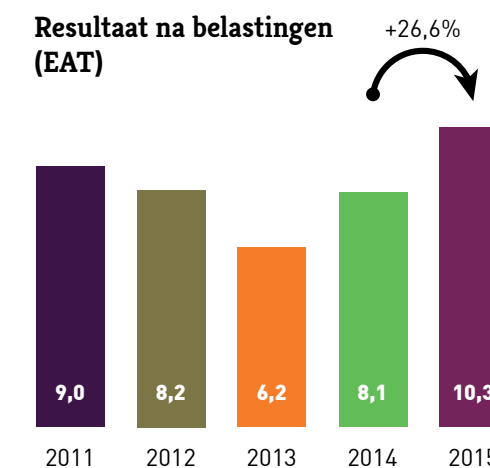
### EBITDA



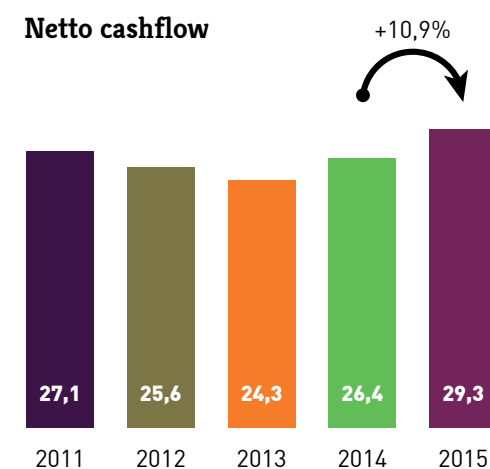
### Courant resultaat van bedrijfsactiviteiten (REBIT)



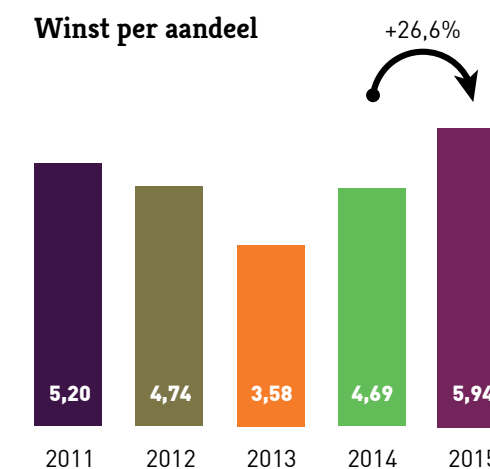
### Resultaat na belastingen (EAT)



### Netto cashflow



### Winst per aandeel



Alle bedragen in miljoen EUR, winst per aandeel in EUR.



Het verschil in eigen vermogen is voornamelijk het resultaat van de winst na belastingen vermindert met het dividend dat werd toegekend over het vorige boekjaar.

### **DIVIDENDVOORSTEL**

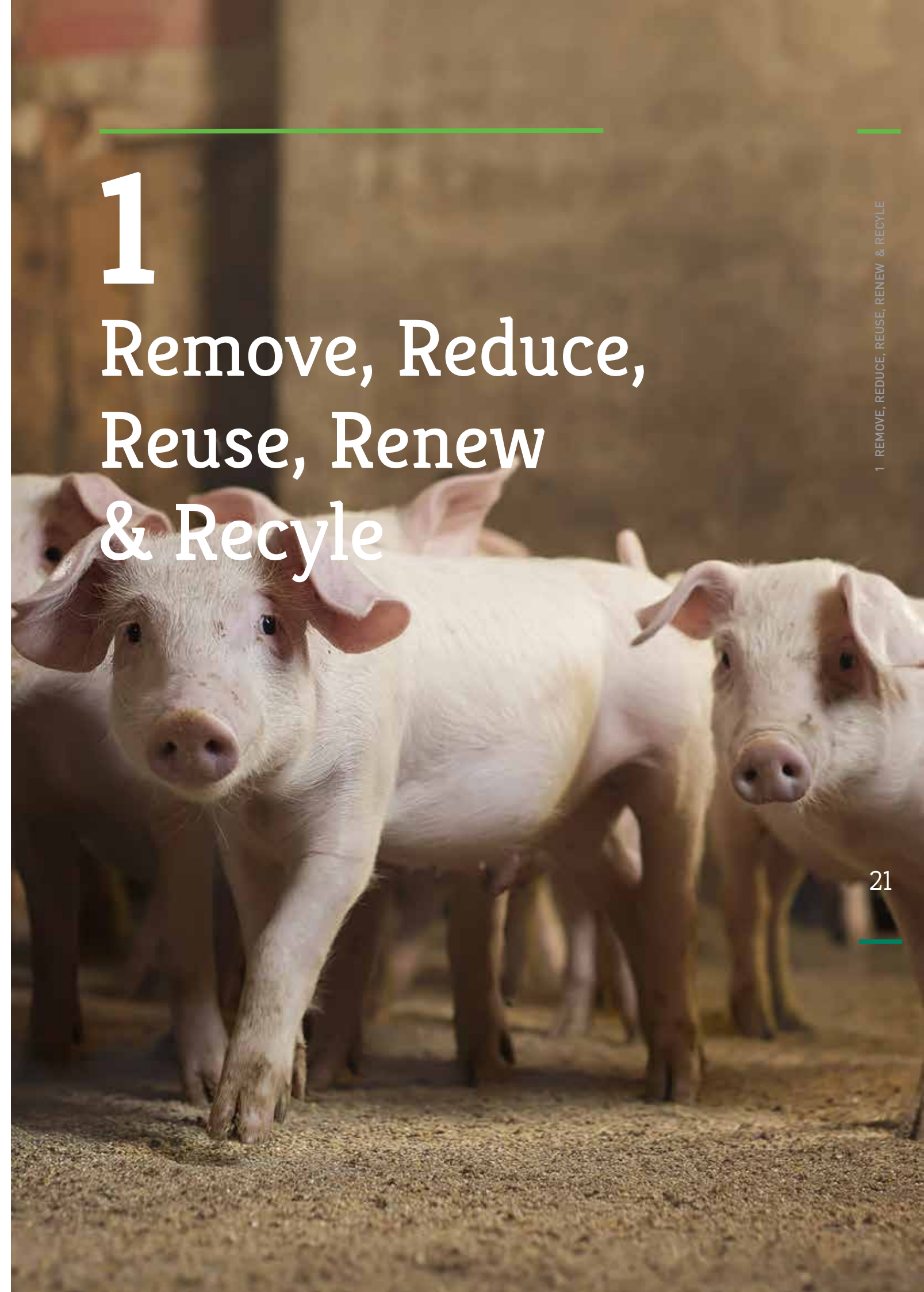
Rekening houdend met de gevoelige stijging van het resultaat, zal de raad van bestuur aan de algemene vergadering van aandeelhouders voorstellen een bruto dividend uit te keren van 3,50 EUR per aandeel (+40% t.o.v. 2014).

### **BELANGRIJKSTE GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM**

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die een relevante impact hebben op de resultaten zoals die zijn weergegeven in dit jaarverslag.

### **VOORUITZICHTEN 2016**

In 2016 werkt Ter Beke verder aan een verhoogde focus op de rendabiliteit en groei van het productgamma en de doorgedreven kostenbeheersing en -reductie. De groep vertrouwt erop dat – behoudens onvoorziene marktomstandigheden – het resultaat voor 2016 het resultaat van 2015 zal overtreffen.



# 1 Remove, Reduce, Reuse, Renew & Recycle



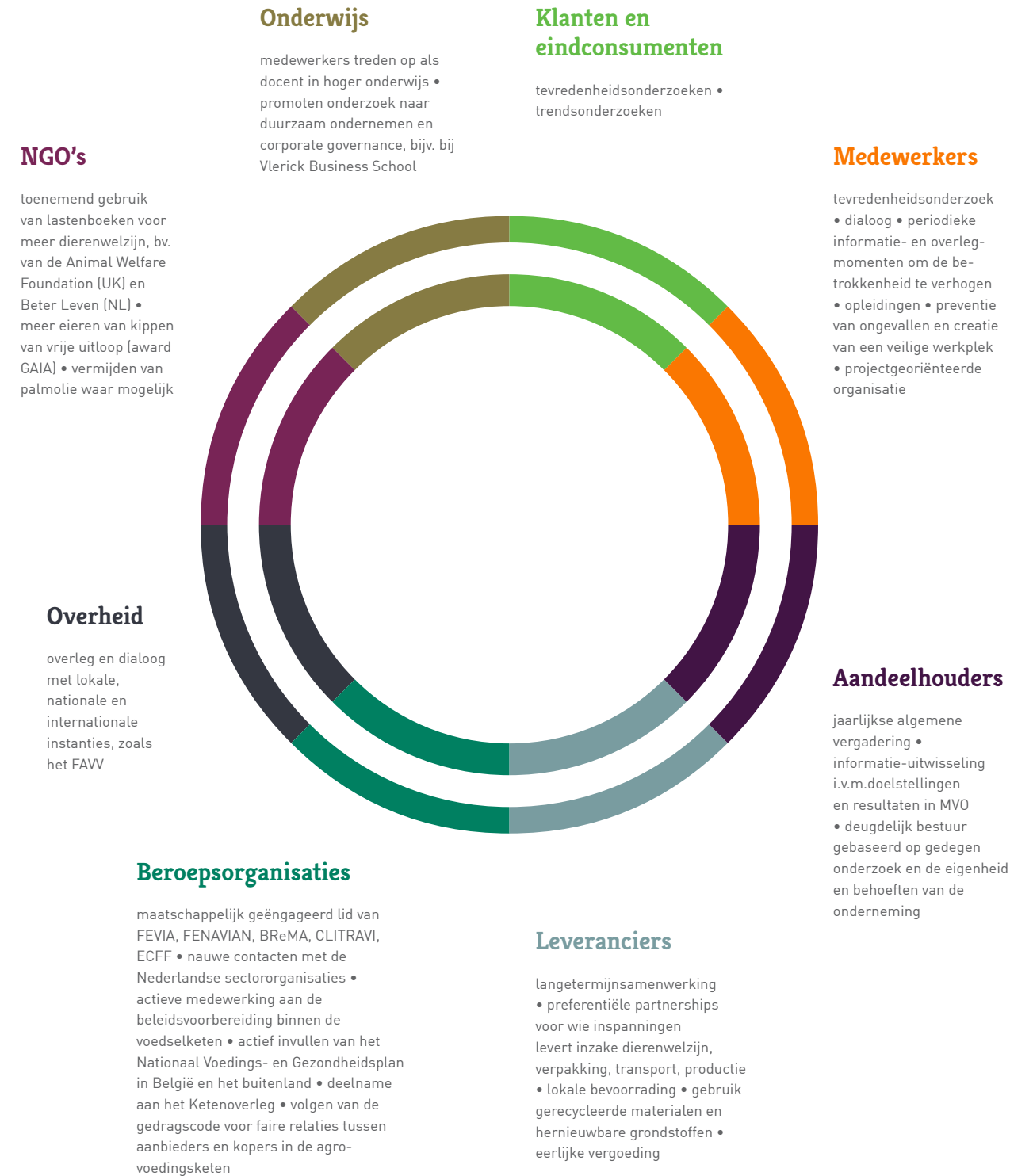
Bij Ter Beke vinden we dat elke onderneming een sociale en ecologische verantwoordelijkheid heeft. Daarom hebben we Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) als doelstelling in ons beleid ingevoerd, om een proactieve bijdrage te leveren aan een betere samenleving. Ons streven? Duurzaam ondernemen en handelen als een onderneming met burgerzin. Door correct om te gaan met aandeelhouders, klanten en leveranciers. Door een gezonde en veilige werkomgeving te creëren. En door respectvol om te gaan met onze medewerkers en het leefmilieu.

**Als voedingsproducent worden we met veel uitdagingen en maatschappelijke vraagstukken geconfronteerd. Hoe kunnen we onze producten gezonder maken? Kunnen nieuwe productiemethodes het milieu nog meer ontzien en zelfs de opwarming van de aarde helpen tegengaan? Kunnen we onze productievestigingen nog meer helpen beantwoorden aan de eisen van onze klanten en consumenten inzake kwaliteit en productveiligheid?**

Ter Beke onderschrijft een sterk maatschappelijk engagement. We geloven dat wij – als internationale speler – goed geplaatst zijn om een voortrekkersrol te spelen. We kunnen een echt verschil maken: door samen te werken met sectororganisaties, de overheid en NGO's. Zo streven we naar meer dierenwelzijn en vermijden we het gebruik van milieubelastende grondstoffen als rundvlees en palmolie. We werken mee aan gezondere voeding, onder meer door minder zout en verzadigde vetten te gebruiken. We waken over de duurzaamheid van onze volledige productieketen door ook oog te hebben voor de aanpak van onze afnemers en leveranciers. En om te weten wat er leeft, leggen we ons oor regelmatig te luisteren bij onze eigen medewerkers en bij de consument.

## ONZE STAKEHOLDERS, ONZE ENGAGEMENTEN

WAT DOEN WIJ?





## SAMENLEVING

### Oog voor dierenwelzijn

Ter Beke streeft ernaar uitsluitend vlees te verwerken van dieren die gehouden zijn volgens **dierenwelzijnsprincipes**, zoals onder meer bepaald door de *Animal Welfare Foundation* in het Verenigd Koninkrijk en het *Beter Leven*-keurmerk in Nederland. Dit doen wij niet alleen voor onze eigen producten: wij promoten dezelfde normen ook actief wanneer wij produceren voor rekening van onze klanten.

We spreken ons expliciet uit **tegen het onverdoofd steriliseren van varkens**. Indien mogelijk zullen we in de toekomst bij voorkeur vlees van niet-gecastreerde varkens aankopen. Wij bestuderen momenteel of dit invloed kan hebben op de kwaliteit van onze producten.

Wij kiezen consequent voor scharreleieren als minimumnorm voor onze eigen producten. Waar mogelijk trekken wij deze keuze door naar **eieren van kippen met vrije uitloop**. Als waardering voor deze consequente keuze in onze Come a casa<sup>®</sup>-producten, ontvingen wij al de Good Egg Award van GAIA.

### Bewust van de impact van onze grondstoffen op het milieu

Voor vleesgrondstoffen verkiest Ter Beke het **minder milieubelastende varkensvlees en gevogelte** boven rundvlees. Wij vermijden het gebruik van palmolie uit respect voor het milieu en omdat we ervan overtuigd zijn dat dit onze producten gezonder maakt. Waar palmolie toch niet kan vermeden worden – om de kwaliteit van onze producten te garanderen – kiezen wij voluit voor **RSPO palmolie** die op duurzame wijze werd geteeld.

### Bewust engagement inzake maatschappelijke thema's

Zowel op nationaal als internationaal niveau spannen we ons in voor relevante maatschappelijke thema's. Dat houdt vooral in dat we aanwezig zijn of mandaten hebben in fora zoals Fenavian, Clitravi, Fevia, ...

Ter Beke is dan ook een geëngageerd lid van deze, en meer, organisaties:

- de Belgische federatie van de voedingsindustrie **FEVIA** (Federatie Voedingsindustrie – Industrie alimentaire);
- de Belgische sectorfederaties **FENAVIAN**

- (Nationale Federatie der Fabrikanten van Vleeswaren en Conserven) en **BReMA** (Belgian Ready Meals Association);
- de overkoepelende sectorfederaties voor de vleesverwerkende industrie **CLITRAVI** (Centre de Liaison des Industries Transformatrices de Viandes de l'U.E.) en de bereide gerechten **ECFF** (European Chilled Food Federation);
- We onderhouden ook nauwe contacten met de Nederlandse sectororganisaties.

Binnen deze verenigingen spelen wij een actieve rol bij de **beleidsvoorbereiding binnen de voedselketen**. Onze directeur R&D-QA, Dr. ir. Guido Bresseleers, vertegenwoordigt Ter Beke in de belangrijkste overlegorganen met andere stakeholders in de keten. We zijn voorzitter van FENAVIAN en van de technisch-wetenschappelijke comités binnen FENAVIAN en BReMA, alsook van het *Technical, Legal and Food Safety Committee* van CLITRAVI.

Binnen die verenigingen slaan we de handen in elkaar om bijvoorbeeld te zorgen voor minder zwerfafval, het gehalte zout in de voedingswaren te verminderen, of zelfs afspraken te maken over steunmaatregelen aan varkenshouders. Ook op lokaal niveau engageren onze bedrijven zich in de gemeenschappen waarin ze actief zijn.

### Een breder maatschappelijk engagement in de praktijk

Als voorzitter van FENAVIAN neemt Ter Beke deel aan het Ketenoverleg dat samen met het Agrofront, Unizo, BEMEFA/APFACA, COMEOS, UCM en FEVIA de samenwerking tussen de verschillende spelers van de Belgische agro-voedingsketen wil bevorderen. In dat kader ondertekende Ter Beke de "Gedragscode voor faire relaties tussen aanbieders en kopers in de agro-voedingsketen". Binnen de werkgroep varkens van het Ketenoverleg werken wij aan projecten die de kwaliteit en de duurzaamheid van Belgisch varkensvlees kunnen verbeteren.

### Voeding en gezondheid

We werken mee aan de invulling en realisatie van het Nationaal Voedings- en Gezondheidsplan voor België en aan gelijkaardige initiatieven in het buitenland. In het bijzonder aan de doelstellingen voor de reductie van zout en (verzadigd) vet, een evenwichtige energiebalans en het verhogen van het aandeel groenten in de voeding. Wettelijke normen rond vet en suiker of hoeveel groenten er in producten moeten zitten, zijn er niet, wel adviezen, bijvoorbeeld van de World Health Organisation. Wij

proberen ons op dat vlak significant te onderscheiden door zoveel mogelijk naar die adviezen toe te werken, zeker voor onze eigen merken. Voor de huismerken van onze klanten zijn we gebonden aan de eisen die zij ons opleggen, maar ook daar proberen we nieuwe zaken te ontwikkelen en voor te stellen.

### Kennis delen

We stimuleren, financieren en helpen mee aan tal van onderzoeksprojecten, in samenwerking met opleidingscentra, en steunen verschillende opleidingsinitiatieven. Sommige Ter Beke-werknemers doceren in het hoger onderwijs in hun vakdomein. Zij doen dit **onbezoldigd**, als maatschappelijk dienstbetoon. Als trouwe partner van de Vlerick Business School promoten wij het onderzoek naar duurzaam ondernemen en corporate governance.

### ÉÉN GROOT TEAM

We erkennen ten volle de waarde van de mensen die bij Ter Beke werken. Daarom bieden we hen een faire beloning, gepaste erkenning, inspirerend teamwerk, een prettige werksfeer, eerbied voor hun rechten en tal van kansen om levenslang te leren. We motiveren en stimuleren iedereen in zijn persoonlijke groei en verdere ontwikkeling. Ons streefdoel? **Tevreden werknemers**.

Ter Beke creëert een werkomgeving die getalenteerde mensen aantrekt en de kans geeft zich professioneel en persoonlijk te ontwikkelen. Dat draagt meteen bij tot de duurzame ontwikkeling van onze onderneming.

Wij treden regelmatig in dialoog met onze werknemers. Wij bespreken hun prestaties en peilen naar hun ambities, welgevoelen en tevredenheid. We ontwikkelen een beleid in de geest van een goede werkgever.

Een aantal andere initiatieven die de samenwerking tussen onze mensen bevorderen:

- Periodieke informatie- en overlegmomenten waarbij medewerkers van verschillende afdelingen en disciplines samenkomen, verhogen de betrokkenheid.
- Beter geïnformeerde medewerkers kunnen een aantal zaken beter inschatten en hun eigen bijdrage leveren.
- Ter Beke wil graag verder evolueren naar een projectgeoriënteerde organisatie.
- Gender-balance (gelijke verhouding mannen en vrouwen op de werkvloer) en een daling van de absentiecijfers zijn aandachtspunten.
- Een gezonde en veilige omgeving ter preventie van werkongevallen en werkverlet door ziekte staat van oudsher hoog op de agenda.





## CONCRETE MILIEU-INITIATIEVEN IN 2015

- Warmtekrachtkoppeling in onze vestiging in Marche-en-Famenne
- LED-verlichting in Marche-en-Famenne en Wanze. Voorzien voor andere vestigingen in 2016 en volgende jaren
- Zonnepanelen in Marche-en-Famenne/Wanze
- In studie: warmterecuperatie via koeling voor alle vestigingen met als doel de warmte-uitstoot te gebruiken om water op te warmen
- Beleid inzake veiligheid en arbeidsongevallen wordt verder uitgewerkt op groepsniveau (stroomlijnen rapporteringen, procedures,...)

## KLANTEN EN CONSUMENTEN

Ter Beke meet regelmatig de **tevredenheid van zijn klanten** en laat die in een onafhankelijk onderzoek vergelijken. Zo werden we in 2015 in een groot onderzoek door Belgische en Luxemburgse retailers nog verkozen tot de meest geprefereerde vleeswarenfabrikant om mee samen te werken. Te verbeteren punten worden vertaald in doelstellingen en concrete acties. Elke mogelijke bron van ontevredenheid wordt grondig aangepakt.

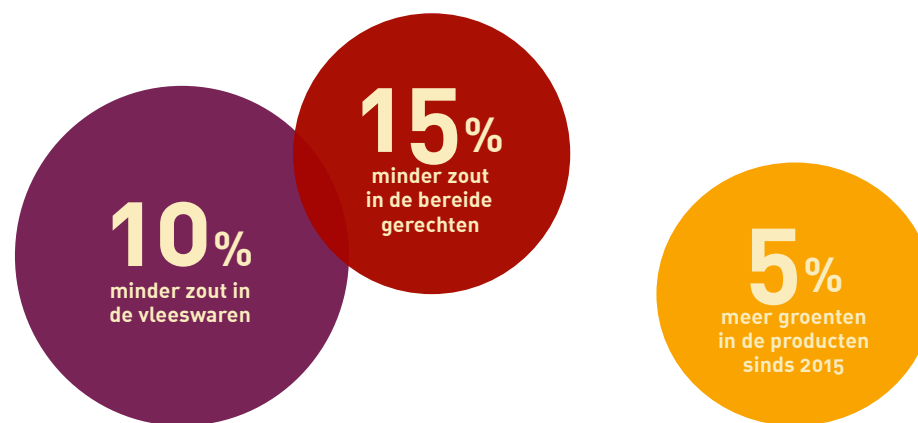
Wij stellen **ons voor iedere stakeholder (van klant tot consument) bereikbaar en aanspreekbaar op**, en engageren ons binnen een vooropgestelde tijd antwoord te geven op vragen en eventuele klachten.

De **verwachtingen van de hedendaagse consument inzake gezondheid, veiligheid, dierenwelzijn...** drijven onze productontwikkeling. Wij inspireren onze klanten immers graag met **waardevolle producten en innovaties** die passen binnen een gezonde en kwaliteitsvolle levensstijl. Via marktonderzoek volgen we de trends in consumentengedrag daarom op de voet. Zo brengen we de verwachtingen die leven in kaart en peilen we naar nieuwe behoeften.

Alle productievestigingen van Ter Beke beantwoorden uiteraard aan de eisen van onze klanten inzake kwaliteit en productveiligheid. We laten dit jaarlijks certificeren door onafhankelijke audits volgens internationaal erkende normen zoals IFS en BRC. We verwelkomen ook de audits waartoe onze klanten zelf het initiatief nemen, op eender welk moment – zelfs onaangekondigd. Zo werden wij, na een doorgedreven screening van onze Nederlandse organisatie, in 2015 door een van onze Nederlandse klanten ingedeeld in de hoogste categorie voor wat betreft *integrity management*.

Integriteitsmanagement is het hele proces – alle voorwaarden waaraan moet zijn voldaan – dat ervoor zorgt dat we onze productintegriteit kunnen controleren en realiseren. Productintegriteit is de garantie dat elk product – zowel qua samenstelling als verpakking – volledig overeenkomt met wat op de verpakking is aangegeven. We identificeren welke risico's er mogelijk zijn, hebben een uitgekiend systeem dat de juiste labelling garandeert, en er is volledige transparantie van elke stap in het productieproces. Ook verderop – in ons intern kwaliteitscharter – valt te lezen welke voorzorgen we allemaal nemen.

In 2015 zetten we zo een eerste digitaal project op met een Duitse retailer. Elk product krijgt tijdens



de productie een QR-code mee. Als die gescand wordt, krijg je een code waarmee je via het internet significante informatie ontvangt over dat product: leverancier, artikelnummer, leverancierscertificaat, land waar het dier grootgebracht en geslacht is, maar ook welke deelstukken van het varken gebruikt werden. Dit fungeert als een track- en trace-systeem.

### Transparante productsamenstelling (die voldoet aan de consumentenverwachtingen)

Onze verpakkingen vermelden de productsamenstelling en **nutritieële waarde** per 100 gram en per portie, uitgedrukt als percentage van de aanbevolen dagelijkse referentie-inname (RI) aan voedingsstoffen. Daarmee gaan we verder dan de wettelijke verplichtingen: het vermelden van de voedingswaarde is maar verplicht tegen eind 2016, wij doen dit nu al.

We streven naar **evenwichtig samengestelde eetwaren**. Concreet is de afgelopen jaren het zoutgehalte in onze vleeswaren met gemiddeld 10% gereduceerd – in bereide maaltijden zelfs met gemiddeld 15%. Daartoe maken wij ook in toenemende mate gebruik van **volkoren** en **vezelrijke ingrediënten** zoals groenten. Zo

bracht Come a casa® de eerste verse bereide maaltijden met 100% volkoren pasta op de Belgische markt en bevatten de producten sinds 2015 5% meer groenten. Daarnaast bouwen we het gebruik van verzadigde vetzuren en palmolie af met het oog op **vetreductie en een verbeterde vetzuursamenstelling**.

De producten van onze eigen merken zijn **vrij van palmolie** en wij trachten onze klanten ervan te overtuigen hetzelfde te doen voor de producten die wij voor hen produceren. Zoals reeds vermeld gaan wij in alle gevallen steeds voor duurzaam geproduceerde palmolie. We proberen toegevoegde suikers te weren en werken consequent aan het maken van *clean labels*, dat zijn labels waar geen E-nummers opstaan, dus producten zonder kunstmatige additieven en conserveringsmiddelen.

Dat laatste is een algemeen streven van ons, maar waar het voor de productkwaliteit niet anders kan, volgen wij strikte voorwaarden en wettelijke beperkingen. Het is voor ons een vanzelfsprekendheid dat we **noch grondstoffen noch ingrediënten van Genetisch Gewijzigde Organismen (GGO's)**, noch **bestraalde ingrediënten** in onze producten verwerken.





## STEEDS INNOVEREND IN VERPAKKINGEN: DE 5 R'EN

### REMOVE

#### WELKE VERPAKKINGEN KUNNEN WEGGEHAALD WORDEN?

- Overgaan van blisterverpakking naar top-seal bij enkele Come a casa<sup>®</sup> maaltijden.
- Werken met directe filmbedrukking, verminderen van het afvalpercentage bij het uitstansen van de verpakkingen.

### REDUCE

#### OP WELKE MANIER KAN DE GEWICHTSIMPACT VAN VERPAKKINGSMATERIALEN OP DE AFVALSTROOM VERMINDERD WORDEN?

- Dikte van folies wordt verminderd. Met verbeterde technieken kan dunnere folie ingezet worden met dezelfde functionaliteiten en eigenschappen.
- In onze Nederlandse slicingbedrijven wordt gewerkt met dunnere vleeswarenschalen.

### REUSE

#### OP WELKE MANIER KUNNEN VERPAKKINGEN HERGEBRUIKT WORDEN?

- Inox plateaus zoals bij ons merk Vamos<sup>®</sup>
- Retourbakken, kratten

### RENEW

#### WELKE VERPAKKINGEN KUNNEN WE VERNIEUWEN?

- Gebruik van gerecycleerd aluminium: voor sommige schalen nu al tot 30% gerecycleerd aluminium.
- Waar mogelijk worden kartonnen dozen gemaakt uit gerecycleerd papier. Geen evidentie in de voedingswarenindustrie, waar producten steeds vervoerd en bewaard worden in koude en vochtige omgevingen.

### RECYCLE

#### WELKE VERPAKKINGEN KUNNEN WE RECYCLEERBAAR MAKEN?

- Verpakkingen worden [waar mogelijk] van in het begin zo ontwikkeld dat ze achteraf recycleerbaar zijn. Daartoe dient een verpakking voor 100% uit een monomateriaal te bestaan. Moeilijkheid hier is dat de wetgeving verschilt per land.
- Behoud productkwaliteit, houdbaarheid en voedselveiligheid staan hier voorop. Ook dat is vaak nog een pijnpunt bij folies uit monomateriaal.
- Aluminium en kartonnen verpakkingen worden in België al gerecycleerd via de blauwe PMD-zak en via de aparte thuisophaling van papier.
- Er lopen ook enkele projecten – zoals in verschillende departementen – die een samenwerking zijn tussen de fabrieken, marketeers, verpakkingsspecialisten, inkoop, leveranciers. Een mooi voorbeeld van ons streven naar “one Ter Beke”. Specifiek werken we hier aan:
  - verpakkingen uit papier: een 100% duurzame grondstof
  - inzetten van rPET voor de aanmaak van verpakkingen. Dat is gerecycleerd PET-materiaal, gehaald van flessen die nu in de blauwe zak worden gegooid. Dit zorgt voor een sterk verminderde CO<sub>2</sub>-voetafdruk.

## LEVERANCIERS

Met onze leveranciers bouwen we een faire en duurzame relatie op, waarin we hun inspanningen en engagementen ten volle waarderen.

### Langdurige samenwerking, lokale bevoorrading en duurzaamheid

Met onze leveranciers hebben we een **open relatie**, waarin alles bespreekbaar moet kunnen zijn. De mate waarin een leverancier aan onze eisen voor kwaliteit, integriteit, innovatie, leverzekerheid en dienstverlening beantwoordt, vertalen wij in een **langdurige samenwerking** en een **eerlijke vergoeding** voor de geboden toegevoegde waarde. Wij kiezen ervoor uitsluitend nog met leveranciers samen te werken die zich engageren om te voldoen aan dezelfde eisen zoals onze eigen fabrieken en die dus gecertificeerd zijn volgens de GFSI-normen van IFS of BRC. Het *Global Food Safety Initiative* is een internationaal platform dat ernaar streeft de voedselveiligheid te verhogen.

**Lokale bevoorrading** geniet de voorkeur en dit zullen wij de komende jaren nog verhogen. Voor de productieactiviteiten in België en Nederland kopen wij 95% van ons vlees aan in de Benelux. Garanties op authenticiteit, oorsprong en traceerbaarheid van onze grondstoffen zijn van groot belang.

Rond **duurzaamheid** werken we samen met **voorkeursleveranciers** die aantoonbaar concrete inspanningen leveren. Voor dierlijke grondstoffen betekent dit concreet dat we in toenemende mate vlees en eieren aankopen van dieren die zijn gehouden volgens lastenboeken die de principes van **dierenwelzijn** onderschrijven.

Voor logistieke partners vragen wij dat zij jaarlijks rapporteren welke initiatieven zij op het vlak van duurzaamheid nemen. Een mooi voorbeeld is het Green & Lean-initiatief van onze Belgische logistieke partner, TDL Group, dat ernaar streeft het logistiek en mobiliteitsproces duurzamer te maken en de belasting op het milieu te reduceren. Ze beogen een reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot met 20% in 5 jaar en willen een 2de Green & Lean-ster behalen. Momenteel loopt ook een project in samenwerking met de Antwerp Management School, waar zij werken aan een framework om bij al onze grote leveranciers initiatieven op vlak van duurzaamheid te rapporteren.

Inzake verpakkingen geven wij de voorkeur aan **gerecycleerde materialen, hernieuwbare grondstoffen**, verpakkingen die na hun gebruik gerecycleerd kunnen worden of de omgeving niet belasten. Ook op dit vlak moedigen wij innovatie aan. Zo werkt een van onze belangrijkste leveranciers van aluminium- en kartonverpakking met 30 procent gerecycleerde grondstoffen. We houden de evoluties in recyclage in de gaten om in de toekomst mogelijk nog beter te kunnen doen.

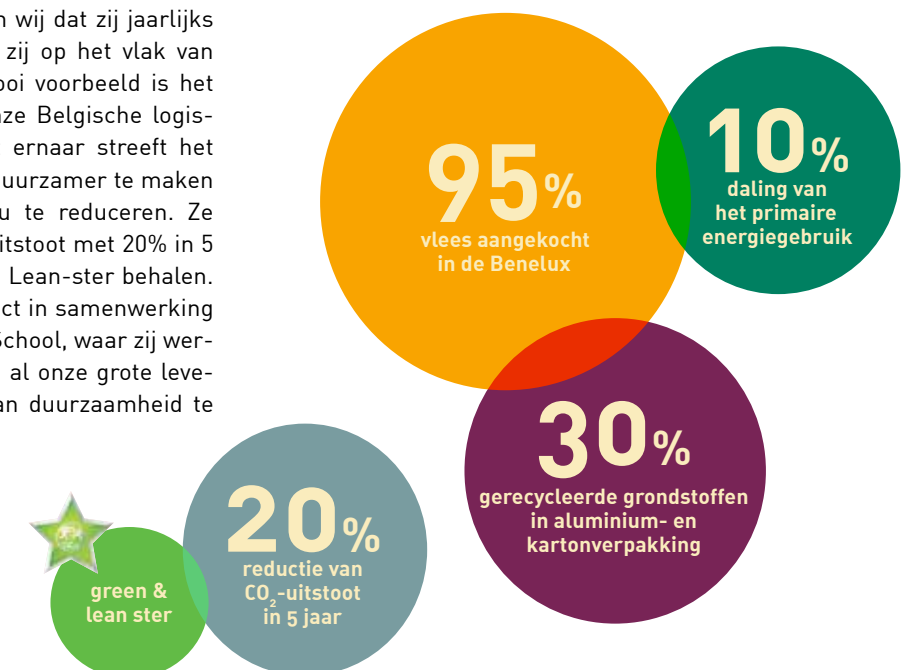
## LEEFOMGEVING

Ter Beke werkt bewust en actief mee aan een betere leefomgeving. **Afval** trachten we te vermijden, **water- en energieverbruik** willen we zoveel mogelijk terugdringen. We zetten maximaal in op grondstoffen uit hernieuwbare bronnen, of met een geringe impact op onze planeet.

### Aandacht voor energieverbruik, afvalstromen en verpakkingen.

Dankzij de volgehouden inspanningen van onze medewerkers, en mede door enkele specifieke investeringen, is het **primaire energieverbruik** met 10% gedaald. Wij hebben ons de ambitie gesteld dit tegen 2020 nog eens met 25% terug te dringen. In dat verband onderschrijft Ter Beke onder andere de Vlaamse Energiebeleidsovereenkomst en de Waalse *Accord de Branche*.

In verhouding tot ons waterverbruik zullen wij ook de hoeveelheid **afvalwater die wij lozen verder verminderen**. Tegelijk werken wij aan een verminderde graad van vervuiling, zowel van het afgevoerde water als van het afgevoerde slib.





Door ons geïntegreerd Sales & Operations Planning Proces zijn onze **afvalstromen** sinds 2008 met 70% gedaald. We hanteren daarbij de 5 R's: Remove, Reduce, Reuse, Renew en Recycle. We werken intussen aan een verdere reductie van de restfracties.

Al onze verpakkingen dragen bij tot de systemen van **afvalpreventie en -recyclage** in de landen waar ze gecommercialiseerd worden. Voor België betekent dit concreet de aansluiting bij en een bijdrage aan **FostPlus**® voor consumentverpakkingen en **VAL-I-PAC**® voor industriële afvalstromen. We leven hierbij ook de met de sector afgesloten convenanten en de engagementen met individuele bedrijven na.

In samenwerking met onze leveranciers ontwikkelen wij **verpakkingsconcepten** van **hernieuwbare bronnen** die gecertificeerd zijn volgens het "4-sterren" OK-Biobased®-lastenboek. Ze voldoen ook aan de OK Compost®- en OK Compost Home®-normen. In de praktijk merken wij wel dat wij met deze concepten vooruitlopen op concrete toepassingen in de markt of bij consumenten. Het maakt wel dat wij nu reeds de kennis in huis hebben om deze ideeën verder toe te passen wanneer de tijd daarvoor rijp is.

### AANDEELHOUDERS

Onze aandeelhouders bieden we, naast een **aantrekkelijk rendement** en een hoge aandeelhouderswaarde, graag initiatieven zoals in dit hoofdstuk beschreven die hun verwachtingen over maatschappelijk verantwoord ondernemen waar maken. Ter Beke communiceert zo open mogelijk over zijn engagement op het vlak van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). We maken hierbij wel voortdurend de afweging tussen gedetailleerde en verifieerbare informatieverstrekking enerzijds, en de noodzaak om informatie vertrouwelijk te behandelen in het belang van onze aandeelhouders anderzijds.

Ter Beke is stichtend lid van GUBERNA, dat een concept van Corporate Governance wil uitwerken, gebaseerd op gedegen onderzoek en uitgaande van de culturele eigenheid en de specifieke behoeften van een onderneming.

Ter Beke leeft vandaag de wettelijke bepalingen rond corporate governance na zoals opgenomen in het Wetboek van Vennootschappen en de bijzondere wetten. Het Corporate Governance Charter beschrijft de praktijken van corporate governance die wij toepassen naast de Corporate Governance Code 2009.

# 2

## Marketing, markten & productontwikkeling



## MARKETING

Ter Beke heeft de ambitie continu te groeien, in haar beide divisies, in nauw

overleg met haar klanten. Inzicht in het gedrag van shoppers en aansluitend innoveren in onze producten zijn de belangrijkste drivers om die groei te realiseren.

**Inspiratie? Die halen we uit continu onderzoek naar het shoppinggedrag van eindklanten en hun consumptieverwachtingen. Dat biedt ons de mogelijkheid om voor en met de klant tot een oplossing te komen in assortiment, maar ook in promotie- en productiepresentatie. Dit jaar zette Ter Beke daar nog meer op in met het Safari-project, een uitgebreid marktonderzoek in België, Nederland, Duitsland en Engeland.**

De inzichten die we verkrijgen uit ons marktonderzoek vertalen we naar trends, waarmee we als team aan de slag gaan. Deze **trends** inspireerden onze ontwikkelingen in 2015, en zullen dat ook volgend jaar blijven doen.

### DE CONSUMENT

De populatie verandert. Over heel de wereld neemt het aantal ouderen toe, net zoals het aantal kleinere gezinnen – singles, koppels – stijgt. Daarnaast wordt de bevolking ook steeds diverser.

We mogen ook niet vergeten dat het consumentenvertrouwen nog steeds fragiel is. Daardoor zet de consument de stap naar “prosument”, een consument die als het ware producent en consument tegelijk is. Hij gaat zelf op zoek naar allerlei databronnen die hem beter geïnformeerd en soms kritischer maken, en dat heeft uiteindelijk invloed op de ontwikkeling van de producten die hij consumeert.

De consument is ook meer hybride: in sommige categorieën is hij prijsbewust en weegt hij alles tegen elkaar af, in andere categorieën kiest hij resoluut voor luxe. Een constante is wel dat elke consument nood heeft aan efficiëntie, gezien het stijgende belang van de balans tussen werk en privé: het aantal shopping trips staat onder druk, er is meer nood aan *convenience*, gemak.

### RETAIL

We merken op dat *proximity* en discount aan belang toenemen in de markt.

De groei van *proximity* wordt vooral gedreven door franchisers en buurtwinkels die service en gebruiksgemak bieden aan hun klanten.

De groei van hard discount wordt dan weer gedreven door een opwaardering van het assortiment. Ze verkopen nu ook een duurere variant van hetzelfde type product aan hun klanten. We zien bij de discounters concepten die focussen op het premiumsegment – producten die qua prijs en kwaliteit bovengemiddeld zijn, en die de klemtoon leggen op smaak, beleving en authenticiteit.

Daarnaast zet de consolidatie zich door in de retailomgeving met weinig groei. Retailers zetten daarom in op een duidelijke communicatie van hun sterktes: zo zien we dat *private labels* als merk worden gepositioneerd om een eigen identiteit te communiceren en om trouw te genereren.

## MAATSCHAPPELIJKE TRENDS

Maatschappelijke ontwikkelingen hebben een grote impact op het gedrag en de behoeften van de consument. Onze strategie wil prioriteit geven aan vier belangrijke tendenzen:

### AUTHENTICITEIT

De consument hecht steeds meer waarde aan echtheid. Een puur marketingverhaal is uit de tijd: een product moet geloofwaardig zijn en de voedselproducent moet waarde hechten aan integriteit. Dat betekent dat er steeds meer aandacht wordt besteed aan oorsprong, grondstoffen, ingrediënten en processen.

### KWALITEIT

Niet alleen prijs, maar ook kwaliteit wordt voor de consument steeds belangrijker. We waarderen steeds meer iets dat met aandacht is gemaakt, waaraan tijd besteed is en waarbij vakmanschap nodig is. Dit verschaft een product ook een verhaal om te vertellen. Door de prijs- en kwaliteitstendens krimpt het middensegment.

### GELUK

We zijn met zijn allen voortdurend op zoek naar geluk. Doordat onze basisbehoeften meer en meer worden ingevuld, ontstaat er ruimte voor de zoektocht naar geluk. Omdat eten, naast de functionele aspecten, vooral om emotie gaat, kan dit bijdragen aan kleine momenten van geluk. Het gaat hierbij om het genieten en het ontstaan van mooie herinneringen.

### SUSTAINISM

Sustainism is het volgende niveau van duurzaamheid, waarbij het niet meer alleen over groene energie gaat, maar over onze manier van leven, met wie we zaken doen, hoe we onszelf voeden, waar we naartoe reizen, hoe we communiceren en omgaan met de natuur.





## HET SAFARI-ONDERZOEK

Het Safari-onderzoek aanstippen als een van de belangrijkste gebeurtenissen in 2015 voor Ter Beke, is geen overstatement. We deden in vier landen – België, Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk – zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek bij de consument. Niet alleen bevroegen we duizenden mensen online, we trokken bij tientallen onder hen ook de koelkast open en peilden met diepte-interviews naar hun shoppinggedrag. Het resultaat? Ongelofelijk waardevolle inzichten rond consumentengedrag binnen zowel de divisie bereide maaltijden als de fijne vleeswaren. Met de conclusies gaan nu zowel onze onderzoeks- als marketingafdelingen aan de slag.

### BEREIDE MAALTIJDEN

Bereide maaltijden geraken meer en meer geïntegreerd in het dagelijks leven van de consument. De aankoop van vers bereide maaltijden vertrekt enerzijds vanuit de nood aan *convenience*, het is makkelijk en tijdsbesparend. Dit blijft een groeiende behoefte, waardoor deze categorie nog een groot groeipotentieel heeft. Dat wordt bevestigd door een steeds groter wordende groep consumenten die bereide gerechten koopt. Anderzijds is de aankoop van bereide maaltijden ook sterk gelinkt aan plezier, genieten. Het is een verwennerij. Met onze producten bieden we aan de consument een lekkere en gemakkelijke oplossing.

Daarnaast houden consumenten van variatie en proberen ze graag een nieuwe variëteit uit. Dit merken we aan het succes van de nieuwe introducties van Come a casa® in 2015. Een opvallende vaststelling is dat veel consumenten pas beslissen in het winkelpunt welke bereide maaltijden ze gaan kopen, de shopper laat zich dus in de winkel "verleiden". Hierdoor zijn de visuele aspecten doorslaggevend: verpakking is belangrijk als middel om de maaltijd visueel te evalueren en als communicatiemiddel.

### GROEIMOGELIJKHEDEN?

- Zorg dat shoppers op zoek naar een snelle en gemakkelijke **oplossing** voor hun avondmaaltijd bereide gerechten **terugvinden** op hun route door de supermarkt.
- Zorg ervoor dat shoppers een **beter overzicht** krijgen van het aanbod, zodat ze sneller hun keuze kunnen maken en nieuwe maaltijden ontdekken.
- Laat shoppers/consumenten ook nieuwe smaken en keukens **ontdekken**.
- De **verpakking** moet shoppers toelaten om de kwaliteit, smaak en versheid van hun maaltijd te evalueren.



### FIJNE VLEESWAREN

Charcuterie is zeer sterk ingebed in het dagelijkse leven van de consument. Het is iets wat altijd in de koelkast ligt (een "basisbehoefte") en wat dan ook standaard op het boodschappenlijstje staat tijdens de wekelijkse grote trip naar het warenhuis. Charcuterie wordt door bijna iedereen gekocht, al blijken jonge singles en koppels dit minder te doen. Zij hebben een minder gestructureerd levens- en eetpatroon (eten meer buitenshuis/minder traditioneel) en zijn gevoeliger voor meer natuurlijke en verantwoorde voeding.

De consument heeft graag een kleine voorraad in de koelkast, zodat hij tijdens de week steeds charcuterie ter beschikking heeft voor het ontbijt, de lunch of het avondeten. Het belang van variatie en de afwisseling tussen verschillende producten wordt hierbij veelal in één adem genoemd.

Daarnaast is het van groot belang dat de vleeswaren er smakelijk en aantrekkelijk uitzien. Dit betekent dat de shopper op het winkelpunt steeds een visuele check zal doen van het product: zit er niet te veel vet op het plakje, heeft het een mooie kleur, is het product nog lang genoeg houdbaar? Pas dan wordt het in de winkelkar gelegd. Bijgevolg is dus ook de verpakking van het product zeer belangrijk en moet die toelaten om het product te evalueren.

Het dagdagelijks gebruik impliceert echter ook dat er vaak routine ontstaat in het aankoopgedrag, ondanks het feit dat men houdt van variatie: "Ik koop altijd hetzelfde merk, ik denk er eigenlijk niet bij na."

## FOOD

Nieuwe, soms kleinschalige spelers inspireren het food-landschap. Denk maar aan foodtrucks, foodboxen die aan je deur worden geleverd,... Voeding heeft vandaag een "glocaal" karakter, *global meets local*. Enerzijds zijn we gecharmeerd door lokale invloeden, anderzijds steeds meer geïnspireerd door de internationale keuken. Er is ook sprake van een groot bewustzijn en een kritische visie ten opzichte van voeding. Volledige transparantie wordt een belangrijk gegeven. Anderzijds geldt ook: als men investeert in voeding, wil men echt genieten.

### GROEIMOGELIJKHEDEN?

- Verhoog de **betrokkenheid** bij de aankoop door het bieden van meer emotie en *experience* in het algemeen.
- **Inspireer** shoppers om vleeswaren te gebruiken voor andere **consumptiemomenten** dan louter als beleg voor de boterham.
- Geef ideeën en bied een stimulans om **minder gekende producten** uit te proberen.
- Voeg meer **puurheid** en **authenticiteit** toe om te vermijden dat ze enkel als industrieel en ongezond worden gepercipieerd.
- De **verpakking** moet toelaten om **kwaliteit**, smaak en versheid van vleeswaren te evalueren, maar moet ook eerlijke en **transparante informatie** bieden over herkomst en nutritionele aspecten.



# MARKTEN

Onze omgeving verandert in sneltempo. Nieuwe trends zoals een duidelijke uitleg op de verpakking, socio-demografische evoluties naar meer één- en tweepersoonsgezinnen, milieuvriendelijkheid en gezondheid, maar ook convenience en consumptie on-the-go, bepalen mee de verwachtingen van de consument. Iets waar Ter Beke met haar beide divisies op wil inspelen.

## ONZE DIVISIE VLEESWAREN

De diverse markten – België, Nederland, Duitsland, Verenigd Koninkrijk – waar Ter Beke actief is, worden gekenmerkt door een stabiele, maar licht dalende marktevolu-tie. Afhankelijk van de kanalen kan de trend meer uitgesproken zijn, zoals het **traditionele** kanaal in **België**, denk aan de slagerij, klassieke beenhouwerijen en traiteurzaken. Die lijden al geruime tijd onder een versnelde sluiting en vermindering van het aantal winkels waardoor de klassieke traditionele markt kampt met een snellere terugval van meer dan 5 procent.

Toch blijft Ter Beke in **België** marktleider met deze divisie, dankzij een sterk uitgebouwde relatie met onze klanten in dit traditionele kanaal. Vooral het merk **Daniël Coopman**<sup>®</sup>, met kwalitatieve en innovatieve producten, staat synoniem voor tevreden klanten. In 2015 werd dan ook verder gewerkt aan de uitbouw van het Daniël Coopman<sup>®</sup>-assortiment. Zowel in de categorie salami, als in gevogelte en kookhammen, werden het hele jaar door nieuwe succesvolle producten gelanceerd. Een doorgedreven promotionele ondersteuning naar de eindgebruiker toe zorgde voor een constante dynamiek in de toonbanken bij onze traditionele klanten.

Bij onze Noorderburen stond 2015 in het teken van **Project Oranje**, met als doel om Ter Beke **Nederland** de komende jaren enorm te doen groeien, vooral in volume. We lieten onze operationele organisatie nauwer aansluiten op onze commerciële strategie aan de hand van drie programma's:

- “Shape”: de structuur van de lokale organisatie van de vestigingen omzetten naar een centrale aansturing waar mogelijk, en decentrale aansturing waar nodig.
- “Flow”: met behulp van dit programma werden de belangrijkste processen binnen de organisatie geherstructureerd om de werking beter te laten verlopen.
- “Tailored & Boost”: de beide productiefaciliteiten in Nederland zijn omgevormd naar een Tailored-plant in Ridderkerk, waarbij innovatie en *customer intimacy* voorop staan, en een Boost-plant in Wijchen, die wordt geleid op basis van *cost leadership* en operationele uitmuntendheid. Hiervoor zijn er het afgelopen jaar een groot aantal productielijnen tussen de locaties verhuisd.

In **Duitsland** was de markt licht dalend, met een algemene forse daling van de worstwarencategorie. In het **Verenigd Koninkrijk**, waar Ter Beke traditioneel marktleider is in de patécategorie, was 2015 een moeilijk jaar

voor de grote, traditionele retailers. Hard discount kende een forse groei, ten nadele van de traditionele spelers.

Toch heeft Ter Beke in alle markten een sterk 2015 achter de rug, vooral doordat we fors hebben ingezet op **product- en verpakkingsinnovatie**. In alle landen werden nieuwe concepten gelanceerd in de voorverpakte en stukgoederencategorie om te beantwoorden aan de trend van de kleinere gezinnen en consumenten die verspilling proberen te vermijden.

Met onze constante focus op de verbetering van de kwaliteit van producten – zowel in salami, gevogelte, kookhammen als in paté – hebben we de verderzetting verzekerd van alle contracten met bestaande klanten. Binnen kookhammen en paté werden een aantal nieuwe contracten afgesloten in de verschillende landen.

In **Duitsland** en het **Verenigd Koninkrijk** heeft Ter Beke zich in 2015 voornamelijk geconcentreerd op het ontwikkelen van nieuwe concepten, value for money, in de patécategorie. Verpakkingsinnovatie zoals eenmansporties werden samen met de klanten uitgewerkt en gelanceerd, dit zowel in de bedienings- als in de zelfbedieningsrayon.

Ter Beke heeft in **België** sinds geruime tijd een samenwerking met Studio 100 rond stripfiguren zoals Samson<sup>®</sup>, Maya de Bij<sup>®</sup> en Kabouter Plop<sup>®</sup>. In 2015 kwam daar Prinsessia<sup>®</sup> bij. Nieuwe, gezonde producten werden gelanceerd en sterk promotie-neel ondersteund voor de jongste consumenten.

In het moderne retailkanaal in **België** heeft Ter Beke dankzij een doorgedreven shoppingonderzoek nieuwe belangrijke groeiaccenten uitgewerkt tot diverse categorieplannen. Verpakkings- en product-innovatie zijn hier de drijvende krachten achter de gerealiseerde groei. Nieuwe concepten in de voorverpakte fijne vleeswaren-categorie werden succesvol samen met de klant gerealiseerd.

De groei in **Nederland** zat afgelopen jaar vooral in een nieuw assortiment van biologische en vak-kundig versneden vleeswaren in hersluitbare verpakking. We troffen ook reeds voorbereidingen en deden investeringen voor een nieuw broodbeleg-concept. Het opzet is om aan broodjeszaken/-ketens/retailers het broodbeleg voorverpakt in plastic aan te leveren, zodat dit in zijn geheel tussen een broodje kan worden gelegd. In het vierde kwartaal van 2015 voerden we een eerste markttest uit, in lijn met onze commerciële strategie gaan we dit in 2016 verder uitbreiden.

## ADVANTAGE GROUP/ SCORE

Advantage Group is een toonaangevend marktonderzoeksbureau voor B2B-klantentevredenheidsstudies in de *Fast Moving Consumer Goods*-sector. Elk jaar bevragen ze retailers in België en Luxemburg over hun contacten met hun vleeswarenproducenten en dus ook met Ter Beke. Zowel het hoge management als de commerciële en logistieke afdeling namen aan het onderzoek deel.

En daarin scoren we – en daar zijn we best trots op – heel hoog. Qua overall performance behaalt onze divisie bereide gerechten de beste score. Onze divisie fijne vleeswaren staat op de vierde plaats en scoort het best als het aankomt op de categorie “business relationship”.

Retailers geven aan dat we gemakkelijk zijn om mee samen te werken, duidelijk communiceren en zorgen voor een klimaat van vertrouwen.

“  
Ter Beke is een professionele zakenpartner die open staat voor suggesties en dialoog. Dankzij deze instelling doen wij samen goede zaken.  
”

— Retailer —





## COME A CASA® WINT TWEE "SUPERIOR TASTE AWARDS"

De Come a casa® "Lasagne Bolognese" en "Ravioli Spinaci di Liguria" wonnen in 2015 elk een Superior Taste Award.

Het International Taste & Quality Institute (iTQi) uit Brussel is een autoriteit als het aankomt op het testen en promoten van voedingsmiddelen en dranken. Producten worden blind geproefd door een internationaal panel van chefs en sommeliers die lid zijn van de meest prestigieuze culinaire verenigingen. Elk jaar delen zij zo sterren uit aan producten die ze testen. Met trots kan Ter Beke zeggen dat de Come a casa® Lasagne Bolognese 2 sterren kreeg, de Ravioli Spinaci mag voortaan 1 ster dragen!

## ONZE DIVISIE BEREIDE MAALTIJDEN

In 2015 wist Ter Beke haar positie als één van de grootste fabrikanten in koelverse mediterrane maaltijden in meerdere landen in Europa te versterken. Zowel binnen de categorie van de klasieke lasagne als binnen de categorie pasta is er een constante focus naar verbetering en vernieuwing van het portfolio. Een terugval in de verkoop in Duitsland en Spanje drukt echter op de algemene omzetontwikkeling van de divisie.

In het **merkenportfolio** van Ter Beke stuwden Come a casa®, Bella Riviéra en Vamos® de groei in Europa. Daarnaast werkt Ter Beke samen met haar klanten onder de eigen distributiemerken aan de verdere uitbouw van de categorie van koelverse Italiaanse bereide maaltijden. In alle landen van Europa waar Ter Beke actief is, wint die categorie aan belang, mede dankzij de sterke toename van de verkoop van de koelverse pastamaaltijden. De pastamaaltijden laten voor het derde jaar op rij sterke groei cijfers optekenen.

Ter Beke is al altijd heel sterk vertegenwoordigd geweest in haar **thuismarkt Benelux**. In België werd de verpakking van Come a casa® gerestyled en ook de kwaliteit van het product nog verbeterd. Dankzij de nieuwe look en feel zijn onze producten en de productnaam duidelijker zichtbaar, Come a casa® heeft nu een eigen, unieke persoonlijkheid. De 'groene muur' in de supermarkt blijkt ook een krachtig markeringspunt. In onderzoeken geeft de consument aan de producten van Come a Casa® gemakkelijker te vinden op de schappen, ze zijn herkenbaar, aantrekkelijk en stralen versheid uit, zijn makkelijk te openen en de verschillende smaken zijn gemakkelijker van elkaar te onderscheiden.

In de categorie **pasta** kwamen er een aantal nieuwe gevulde pasta's bij die meteen succes hadden: ravioli met kruidige ricotta en verse spinazie, en penne met kip, pompoen en een vleugje kokosmelk. Hiermee onderstreepte Come a casa® haar rol als categoriebouwer eens te meer.

Ook in de **private labels** werd er met de klant continu gewerkt aan verbetering en innovatie van het aanbod. Consumenten zijn immers steeds op zoek naar nieuwe smaken en varianten, waardoor we het productgamma voortdurend samen met de klant herzien.

In het traditionele kanaal waar Ter Beke marktleider is met haar assortiment **grootverbruikproducten** onder het merk Vamos®, is er een dalende trend door het slinkende aantal beenhouwerijen. Ter Beke werkte in 2015 vooral aan een efficiëntere productie van de grootverpakkingen (1,6 kg - 3 kg - 5 kg). Daarnaast werden een aantal nieuwe producten – waaronder couscous – gelanceerd om meer vernieuwing en afwisseling te bieden in de toonbank. Vamos® volgde de algemene dalende markt-trend van het traditionele kanaal, hoewel minder uitgesproken.

In **Nederland** groeide Ter Beke door de samenwerking met bestaande klanten en potentieel nieuwe klanten verder te ontwikkelen. Deze positieve trend tekent zich zowel in het retail- als in het traditionele segment af.

Binnen de rest van Europa noteren we een sterke stijging van de verkopen in **Frankrijk, Ierland en Zwitserland**. Met onze lokale partners werd sterk ingezet op uitbreiding van distributie en assortiment. Ook in **Scandinavië** tekende Ter Beke voor groei, door de distributie en portfolio in Denemarken,

- \* Goed smakende producten met tussen 70% en 80% van de totale punten
- \*\* Opmerkelijke producten met tussen 80% en 90% van de totale punten
- \*\*\* Uitzonderlijke producten met meer dan 90% van de totale punten



Het Superior Taste Award-label vormt een krachtig marketinginstrument om over de producten en over het succes van de onderneming te communiceren, zowel in eigen land als op internationale markten. Daarnaast geeft het de consument het vertrouwen de juiste koopbeslissing te hebben genomen. Ter Beke mag de toegekende onderscheiding 3 jaar lang gebruiken.





**71%** **12sec**

sneller te openen  
verpakking

tussen zien in rayon  
en kiezen van product

## HERVERPAKKING COME A CASA®

Ter Beke wil dat Come a casa® ieders favoriet wordt en daar hoort een goede, herkenbare verpakking in de rayon bij. Als je weet dat een shopper amper 12 seconden doet tussen het naderen van een rek in het warenhuis en het moment dat hij iets in zijn mandje of kar legt, weet je dat je als producent snel indruk moet maken! Vaak denkt de shopper ook maar na over 1 of 2 merken.

Onze bereide maaltijden van Come a casa® hebben niet alleen de ambitie om de meest smaakvolle te zijn: ze moeten er ook het meest smaakvol uitzien, zowel uit als in de verpakking. Daarom ontwikkelden we een nieuwe verpakking met de volgende kenmerken:

- Een natuurlijkere groene kleur.
- Verse ingrediënten op de verpakking: verse uitstraling, die goesting doet krijgen.
- Verschillende smaken gemakkelijker te onderscheiden op de verpakking.
- Aanduiding van de smaak op de zijkant van de verpakking.
- Handgeschreven aanduiding van wat er in zit voor dat echte homemade gevoel.
- Een groter venster zodat je meer van het eten te zien krijgt.
- Een klein beetje zicht op de aluminium schaal, zodat duidelijk is dat het onmiddellijk in de oven kan (convenience).
- Gemakkelijker open te krijgen, met één ruk: maar liefst 71 procent sneller!

De nieuwe look werd ondersteund door een campagne die inspeelt op een thema waar elke Belgische ouder zich in kan herkennen: de combinatie werk, vrije tijd en gezin die voor veel mensen een lastige evenwichtsoefening is. Als ouder wil je dat je kinderen kunnen genieten van lekker en gezond eten, maar je wil ook voldoende tijd met hen kunnen spenderen. Om tijd te winnen en meer tijd voor je gezin en jezelf over te houden, is Come a casa® een ware bondgenoot.



Noorwegen en Finland verder uit te bouwen en door een nieuw land te betreden. In Zweden startte Ter Beke in 2015 met de verkoop en distributie van haar Scandinavische gamma koelverse Italiaanse bereide maaltijden. Alhoewel de verkoop van deze categorie nog beperkt is in deze regio, zijn we overtuigd van het toekomstige potentieel.

De verkoop van onze mediterrane producten in **Spanje** kende in 2015 een lichte achteruitgang. De economische crisis in Spanje drukt op het consumentenvertrouwen. De Spanjaarden gingen voor het tweede jaar op rij een stuk minder uit eten. Door deze daling van het aantal restaurantbezoeken verkochten we minder aan restaurateurs, die in Spanje ons grootste afzetkanaal vormen.

In **Duitsland** koos Ter Beke resoluut voor innovatie. Nieuwe concepten in de bedieningstegen bij de retailklanten werden succesvol getest en zullen verder ingang vinden. Daarnaast werkte de afdeling productontwikkeling aan een nieuw gamma van bereide mediterrane gerechten, dit in het kader van het uitbreiden van het aanbod van koelverse bereide maaltijden in het koelschap van de klant.

Het Safari-project heeft ook binnen deze divisie een aantal toekomstige groeipijlers helpen vastleggen. Samen met algemene trends als *convenience*, *value for money*, *exploratie*, *on-the-go*, verpakking en portiegrootte zullen die in 2016 samen met onze Europese partners verwerkt worden tot innovatieve concepten.

Via de joint venture **Pasta Food Company**, opgericht in Polen in 2011 samen met Stefano Toselli, wordt de markt in Centraal Europa ontwikkeld. Speerpunt van de productportfolio is lasagne bolognese in gezinsformaat, aangevuld met recept- en formaatvarianten. In de opstartfase - de industriële activiteit is opgestart in oktober 2014 - lag de focus voornamelijk op de thuismarkt Polen. Ondertussen behoort het merendeel van de Poolse retailers tot de klantenportefeuille. Verdere uitbreiding in de *home market* wordt gezocht via (toeleveranciers van) de kleinere detailhandel, die nog een belangrijke positie inneemt. In 2016 ligt de klemtoon op uitbreiding van de klantenportfolio bij toonaangevende retailers in de omringende Centraal-Europese landen, zowel rechtstreeks als via distributeurs.



## PRODUCT- ONTWIKKELING

Productontwikkeling is een van de pijlers van Ter Beke om groei te realiseren. Onze productontwikkeling wordt vooral gedreven door de verwachtingen van de consument. Via marktonderzoek volgen we de trends op de voet.

Elke vestiging van Ter Beke heeft een duo van een producttechnoloog en -ontwikkelaar dat instaat voor de kern van productontwikkeling. Elke tandem wordt bijgestaan door een gespecialiseerde marketing productmanager die de brug maakt met in- en externe klanten. Samen vormen zij gespecialiseerde teams verantwoordelijk voor een bepaalde productcategorie. Voor hun werking kunnen ze een beroep doen op ondersteunende diensten, zoals research, engineering, aankoop, enzovoort.

De afdeling productontwikkeling (New Product Development of NPD) van Ter Beke focuste in 2015 vooral op:

- De **culinaire optimalisering** van producten. Hiervoor zijn verschillende pistes bewandeld.
  - We lieten recepten ontwikkelen door chefs uit Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en België, onder andere door groentekok Frank Fol.
  - We testten nieuwe ontwikkelingen via sensorische panels in België. Ter Beke werkt hard aan het vinden van alternatieven om tot clean label of evenwichtigere producten te komen. Maar deze alternatieven mogen de smaak en textuur niet beïnvloeden. Daarom deden we voornamelijk onderzoek bij Belgische consumenten om onze producten af te toetsen.
    - Bij een geselecteerd consumentenpanel zowel in Vlaanderen als in Wallonië
    - Statistische verwerking van de resultaten
    - Resultaat: ranking van onze producten + advies voor verbetering
    - Hielp ons om de klanten te overtuigen
    - In 2015 vooral gebruikt bij kookham en lasagne
- **Innovaties** in de charcuterie en de bereide gerechten: het aanbod bij slagers en retailers is enorm, daarom moet Ter Beke ook hier het verschil blijven maken.
  - Kipfilet vleugelvorm (BBQ en gerookt) voor de Belgische en Nederlandse markt
  - Kilner jars paté: product met een traditioneel ambachtelijke uitstraling, maar gemaakt op een hoogtechnologische nieuwe afvullijn
  - Seizoenspatés: traditionele recepten met een moderne uitstraling door de speciale vruchtencoatings
  - Beste kookham
  - Kookham met Belgian Craft Beer voor de Britse markt
  - Beste lasagne
  - Festivo ranges lasagnes
  - Snacking concept salami



# 3 Operations





## LOGISTIEK & SUPPLY CHAIN

Ter Beke wil in haar logistieke architectuur een antwoord bieden op de complexe combinatie

van meerdere marktkanalen en landen, en een grote verscheidenheid aan productgamma's die dan ook nog eens afkomstig zijn uit meerdere fabrieken.

**Om onze klanten te bevoorraden, selecteren we per markt en kanaal een beperkt aantal logistieke partners. Zij garanderen onze dagelijkse levering in zeer korte doorlooptijden. Samen met hen besteden we ook aandacht aan 'groene' acties om bijvoorbeeld de uitstoot van CO<sub>2</sub> te reduceren.**

Onze retailklanten zitten over een groot deel van Europa verspreid. Om de leadtime tussen bestelmoment en levermoment zo kort mogelijk te houden, leggen we in de belangrijkste landen op verschillende locaties voorraden van onze eindproducten aan. Waar nodig worden de producten plaatselijk ook nog eens op maat van de klant afgewerkt. Zo maken we vandaag voor verschillende klanten bestellingen per winkelpunt (POS) klaar.

Dankzij een intense samenwerking tussen de verschillende supply chain-afdelingen slaagt Ter Beke erin om een hoge uitleverbetrouwbaarheid te garanderen, jaar na jaar. Met enkele specifieke samenwerkingsprojecten leggen we een stevige basis om ons serviceniveau naar de markt te bereiken en nog te verhogen. We hebben onder andere met één retailer een **VMI** of Vendor Managed Inventory opgestart: als producent sturen wij zijn voorraad aan, hij plaatst zelf geen bestellingen meer. Van zodra zijn producten

klaar zijn, leveren wij ze zo snel mogelijk. Met deze aanpak zijn de eindproducten nog vlugger beschikbaar voor de consument.

Doordat er minder voorraad in de keten zit, de vraag naar kleinere hoeveelheden stijgt en we verondersteld worden frequenter te leveren, hebben we uiteraard meer brandstof nodig. Maar met de dalende olieprijs waren de brandstofkosten al beginnen zakken in 2014; in 2015 zijn ze nog verder gedaald. Doordat brandstof een wezenlijk onderdeel van de transportkost is, kwamen onze logistieke kosten nooit onder druk te staan.

Het steeds gevarieerder afnamepatroon van onze klanten dwingt ons om hun vraag maximaal in kaart te brengen en waar mogelijk onmiddellijk af te toetsen met de aanbodzijde van onze productie. In een volgende fase zullen we onze capaciteitsmodellen nog verder ontwikkelen.

## VERNIEUWDE PLANNINGSAFDELING MILIEU

Wijzigende omgevingen leiden tot verandering: ook de interne **supply chain-afdelingen** waren onderaan aan verandering toe. Zo is door de opstart van ons informaticaproject een vernieuwde afdeling supply chain planning opgestart. Die overschouwt de volledige flow – van de vraag bij de klant, over forecast, productie, planning, voorraadaanname tot levering – en stuurt alles ook aan.

Ondanks een zeer positief serviceverhaal, hebben we het afgelopen jaar een meer dan normale verouderde voorraad afgewerkte producten afgeboekt. Voor meerdere producten (slow movers) is meteen ingegrepen door hun productie stop te zetten. Bijkomend hadden we eenmalige meerkosten bij de implementatie van het ERP-systeem. Mits de nodige correcties nemen de resultaten van de jongste maanden een positieve wending.

Ons langetermijncontract voor zowel transport als opslag in België is in onderling overleg met de bestaande logistieke partner vervroegd stopgezet. De overgang naar onze nieuwe partner begin september is – behoudens de klassieke kinderziektes – vlekkeloos verlopen.

Ook het traject om onze logistieke activiteiten verder te centraliseren, is doorgezet. In het tweede kwartaal hebben we de meerderheid van de maaltijden uit de fabrieken van Marche-en-Famenne en Wanze weggetrokken. Vandaag is deze operatie volledig beëindigd en beschikt elk land over de nodige voorraad, waardoor de eindklant op relatief korte tijd zijn bestelling geleverd ziet.

## ENGINEERING

Door de aanwerving van een **Technical Buyer** hebben we in 2015 de voorraad van technische wisselstukken significant kunnen stroomlijnen en verminderen over de groep heen. Door de aankoop van goederen en diensten van meerdere lokale leveranciers op groepsniveau te bundelen, konden we gunstigere voorwaarden bekomen.

Om onze efficiëntie verder te verhogen, werd beslist op alle productielijnen een **OEE-meetsysteem** (Overall Equipment Effectiveness) te plaatsen en werd een Ter Beke-Norm uitgewerkt. Dit systeem vergelijkt de vooropgestelde norm met de werkelijk bereikte waarden en geeft zo op een visuele manier de behaalde efficiëntie weer. Vervolgens worden de onderliggende redenen tot verlies geanalyseerd en verwerkt tot een concreet actieplan.

In opvolging van het auditconvenant, heeft Ter Beke zich ook verder geëngageerd. De vestigingen Wommelgem en Waarschoot hebben de energiebeleidsovereenkomst van de Vlaamse Regering onderschreven. De Waalse filialen Marche-en-Famenne en Wanze werken met het *Accord de Branche* om te helpen de klimaatdoelstellingen te realiseren.

“  
We zijn gestart met een Vendor Managed Inventory: als producent sturen wij de voorraad van de retailer aan, hij plaatst zelf geen bestellingen meer.  
”

Deze nieuwe energiebeleidsovereenkomsten lopen tot en met 31 december 2020 (6 jaar). Over de looptijd van de energiebeleidsovereenkomst (2015-2020) zullen energieplannen moeten worden opgesteld. Een jaarlijkse rapportering van resultaten, monitoring en controle is ook voorzien via de rapportageverplichtingen.

Dit zal onze ambitie om het energieverbruik bij Ter Beke met 25% (basis 2013) terug te dringen tegen 2020 enkel ondersteunen. Anderzijds werd beslist om het energiebeleid functioneel vanop groepsniveau aan te sturen.



## DE REALISATIES VOOR 2015 IN ONZE VESTIGINGEN



### MARCHE-EN-FAMENNE

- Voorjaar (jan – sept): Veel veranderingen door optimalisatie productie
  - Herlancering gamma Come a casa®
  - Uitvoeren productiestrategie FreshMeals
  - Transfer 1 kg lasagne uit Marche-en-Famenne naar Wanze
  - Transfer 400 g lasagne uit Wanze naar Marche-en-Famenne
  - Transfer productielijn lasagneschalen uit Wanze naar Marche-en-Famenne, met bijhorende grote investering (3 miljoen €) in doorgedreven automatisatie en optimalisatie, integratie van +/- 40 medewerkers uit Wanze.
  - Wijziging organisatie op productievloer: aanstellen van supervisors voor betere aansturing van productieteams.
- Najaar (okt – dec): Optimalisatie productie, met bijhorende financiële performantie
  - Nieuwe directie voor vestiging
  - Versterking van de organisatie: productie, onderhoud, HRM
  - Opleiding nieuwe supervisors
  - Succesvolle opstart INFOR M3 (oktober)
  - Aanwerven nieuwe Plant Manager (jan 2016)

### WANZE

- Specialist grote volumes (1 kilo lasagnes)
- Transfer van de Vamos®-installatie van Wanze naar Marche-en-Famenne: succesvol na wat opstartproblemen
- Voortzetting van de betere resultaten uit tweede helft 2014
- Investerings in productielijn: betere performantie
- Opstart nachtelijke productieploeg: meer capaciteit op onze lijnen, betere kostenbeheersing
- Oktober 2015: succesvolle opstart van Infor M3, het nieuwe ERP-systeem voor Ter Beke

### WOMMELGEM

- Focus op verbeteren van kwaliteit, versterking van de organisatie en resultaatsverbetering.
  - Ontwikkeling van sterproducten – zowel paté, kookham als kookworst – waardoor groei gerealiseerd werd en belangrijke contracten werden afgesloten.
  - Versterking van organisatie rond productontwikkeling met focus op kwaliteit, culinaire aspecten en innovatie.
  - Introductie van performance behaviour als motor voor resultaatsverbetering.
- Monitoren en evalueren van:
  - Prestaties binnen verbetereteams. Snijverliezen, manbezetting,... (performance management)
  - Gedrag, ontwikkeling en sturen van gewenst gedrag (behaviour management)
  - Dagdagelijkse sturing als garantie voor constante output
- Fundament gelegd voor verdere groei en resultaatverbetering in 2016.

### WAARSCHOOT

- Consolideren slicing-afdeling na opstart in november 2014.
- Focus op stabilisering en reproduceerbaarheid van de salami-productie.
- Focus op de problematiek "vreemde voorwerpen", voorwerpen die niet thuis horen in de producten.
- Reductie van de kwaliteitskosten ten gevolge van de twee voorgaande aandachtspunten.

### VEURNE:

- Rendabiliteit is ruimschoots behaald ondanks de volumereductie als gevolg van de verhuizing van grote volumes naar de respectieve productiesites.
- Opstart van gamma producten in flowpack-verpakking – onder folie gebracht en hermetisch verpakt – bij een bestaande klant.
- Wegens het succes van bovenstaande werden we als enige leverancier uitgekozen om een volledig nieuw en vernieuwend verpakingsconcept voor verpakte vleeswaren op te starten en op de markt te brengen. Lancering tweede kwartaal 2016.
- Reductie snijverliezen in samenwerking met andere slicing-bedrijven.

### WIJCHEN EN RIDDERKERK - NEDERLAND

- 2015 was het jaar van Project Oranje, met als doel om Ter Beke Nederland de komende jaren enorm te doen groeien, vooral in volume.
- Er is gewerkt aan de structuur van de organisatie per vestiging, de sleutelprocessen en de productie.
- Heel wat productielijnen van locatie verhuisd: Ridderkerk werd "Tailored"-plant, Wijchen "Boost"-plant.
- Groei vooral in een nieuw assortiment biologische en vakkundig versneden vleeswaren in herluitbare verpakking.
- Wijchen: investering in nieuwe slicinglijn
- Verdere investeringen in beide plants: nieuwe slicers & scanners om rendementen en snijkwaliteiten te verhogen, automatisering van de inpakmachine met als doel loonkosten te besparen.
- Voorbereidingen voor nieuw broodbelegconcept: eerste markttest laatste kwartaal 2015, wordt uitgebreid in 2016.

## AANKOOP

2015 was een jaar waarin de meeste prijzen een dalende trend vertoonden: voornamelijk door een overaanbod veroorzaakt door de Russische importban.

**Varkensvlees is de belangrijkste grondstof voor onze eindproducten, maar de sector heeft een bewogen jaar achter de rug. De varkensboeren in de EU klagen al jaren over de lage prijzen. In 2015 is het gewogen gemiddelde van de Europese varkensprijs opnieuw sterk gedaald in vergelijking met 2014. Men wijt deze crisis aan de importban van Rusland, maar ook de grote productiestijgingen in de EU liggen mee aan de basis en dit in een periode dat de consumptie al onder druk staat.**

De enige manier om de varkensvleesprijzen op peil te houden was export naar onder andere China en de rest van Azië. Europa werd hier ook geholpen doordat in de Verenigde Staten de varkens werden getroffen door Porcine Epidemic Diarrhea (PED), een virus dat ernstige diarree veroorzaakt en zelfs vaak tot de dood leidt.

Dit gaf, ondanks de aanhoudende slabakkende consumptie en interne vraag, wat ontspanning op de markt. Het bleek echter niet voldoende om te verhinderen dat de prijzen door grote overproductie in het vierde kwartaal nog verder daalden. De marges voor de boeren kwamen zwaar onder druk.

Door de onrust in de sector werd uiteindelijk beslist om opnieuw private stockage in te voeren. Dit is een tijdelijke regeling waarbij private bedrijven onder strikte voorwaarden en met subsidies van Europa varkensvlees mogen stockeren. Na afloop van de periode moeten ze het vlees exporteren. Alle betrokkenen hopen op een verbetering in de sector in de nabije toekomst.

## ZUIVEL EN TARWE

Ook de prijs van de zuivelproducten (melk, melkpoeder, kaas) kwam in 2015 op een lager peil te staan. Hoge melkproductie door het wegvallen van de EU-melkquota, de Russische importban, de lage afname door China, de globale economische vertraging en een sterke dollar zijn de voornaamste oorzaken van dit onevenwicht in vraag en aanbod, met lagere prijzen tot gevolg.

De wereldwijde eindvoorraad van tarwe steeg voor het derde jaar op rij. Tarwe is hierdoor voldoende beschikbaar met een neerwaartse prijstrend tot gevolg. Door de huidige sterke US dollar zijn de prijzen echter niet zo sterk gedaald als eerder voorzien was. De prijsdruk zal zich nog verder doorzetten doordat China als grote afnemer wat achter blijft door de lokale economische toestand.

## VERPAKKINGEN

Onze verpakkingen worden vooral gemaakt uit kunststof, aluminium en karton. De kunststofindustrie kende na enkele prijsdalingen weer een periode van prijsstijgingen, in tegenstelling tot de dalende olieprijs (olie vormt de basisgrondstof van kunststoffen). Deze markt volgt trouwens meer en meer een eigen koers. Zoals voor vele metalen op de beurzen zakte de prijs voor aluminium, maar papier en karton kosten sinds kort weer meer, vooral door hogere vraag. Wat de impact van recente economische berichten (recessie in China, verdere dalende olieprijs, ...) gaat zijn op onze kosten, is nog onzeker.





## ICT

In 2014 startten we het Wave-project: de vernieuwing van al onze bedrijfsprocessen en -systemen. Voor Ter Beke is het Wave-project een van de belangrijkste projecten voor de toekomst van de groep.



**Door middel van een nieuw ERP-systeem willen we de bedrijfsprocessen structureren, volledig integreren en tegelijkertijd ook vereenvoudigen. Een groep van interne specialisten bereidde dit voor in 2014 door enerzijds een 'core model' voor de groep te bepalen en dit daarna nader af te stemmen voor de eerste divisie die op dient te starten, namelijk de bereide maaltijden. Communicatie en het delen van informatie gebeurt met PODIO® als coöperatieve software.**

In 2015 werd aangetoond dat de basisopzet goed functioneert: de kernploeg doorliep eerst enkele opleidingen en configuratiesessies om vervolgens na een reeks acceptatietesten per domein de geboden oplossing te aanvaarden. De 'geboden oplossing' is daarbij een combinatie van nieuwe systeemtechnieken, vereenvoudigde procedures, aangepaste verantwoordelijkheden en gewijzigde werkinstructies.

Nog voor de zomer kon een reeks geïntegreerde testen aantonen dat het nieuwe geheel tot een totaaloplossing leidde. Uiteraard waren er nog een aantal wijzigingen noodzakelijk evenals een reeks bijkomende opleidingen om het systeem en zijn werkwijzen bij meer gebruikers bekend te maken.

Tijdens en ná de zomer liepen nog een deel 'hands on'-opleidingen om alle operatoren die werkinstructies te laten doorlopen waar ze bij hun lijn of afdeling heel concreet mee moesten omgaan. De organisatorische wijzigingen die de divisie bereide gerechten ondertussen onderging, bemoeilijkten deze fase, maar uiteindelijk gingen we live zoals voorzien op 5 oktober.

Bij de opstart dienden we uiteraard af te rekenen met de gebruikelijke kinderziekten en hier en daar met te weinig systeembekendheid. Desalniettemin mogen we spreken van een geslaagde opstart. De paar onvolmaaktheden die aan het licht kwamen, werden ondertussen beoordeeld en daar waar nodig bijgesteld. Zoals gepland sloten we het deel "bereide gerechten" af eind februari 2016 om vanaf 1 maart 2016 de opstart bij de fijne vleeswaren voor te bereiden. De volledige implementatie in Ter Beke moet zijn afgerond tegen eind 2017.

“  
Dankzij het Wave-project zullen we in de hele groep dezelfde taal 'spreken'  
”

— Sophie Arnould, Teamleader Control —

# 4

## Onderzoek & ontwikkeling

Verandering van spijs doet eten, en dat neemt Ter Beke heel letterlijk. Nieuwe producten lanceren, andere bereidingswijzen uitproberen, verpakkingen optimaliseren, de samenstelling aanpassen aan de wijzigende noden van de consument... Innovatie, onderzoek en ontwikkeling zijn dan ook de grote drijfveren van Ter Beke.

**De kennis die voortvloeit uit ons basisonderzoek ondersteunt zowel onze operationele activiteiten op korte termijn als onze innovatieprojecten op middellange en lange termijn. Operationele uitmuntendheid bereiken we met een combinatie van technologie en gezond verstand.**

Onze kennisopbouw tracht antwoord te geven op onder andere volgende vraagstukken:

- hoe de kwaliteit en functionaliteit van grondstoffen en ingrediënten nog verbeteren?
- hoe nog meer innoveren op vlak van processing en verpakking met behoud van de smaak en voedingswaarde van onze producten?
- wat is de rol van onze producten in het voedingspatroon en de gezondheid van onze consumenten?
- hoe anticiperen we nog beter op nieuwe risico's in de voedselketen en houden we deze weg van onze producten en activiteiten?
- hoe verbeteren we verder de kwaliteit van onze producten opdat deze nog beter beantwoorden aan de verwachtingen van consumenten?
- hoe verhogen we de gebruiksvriendelijkheid (convenience) van onze producten?
- hoe kunnen wij bijdragen aan de bescherming en/of het verhogen van het welzijn van dieren als onze belangrijkste grondstof?
- wat is de impact van onze grondstoffen, ingrediënten en verpakkingen op het milieu?



## ONDERZOEKSPROJECTEN ANNO 2015

### FLANDERS' FOOD

**KILLFILM** = opsporen, identificeren en verwijderen van biofilms die zich tijdens de productie op de apparatuur kunnen vormen

**BOARVAL** = strategie om de smaak- en geurinvloeden bij het gebruik van vlees van niet-gecastreerde varkens in charcuterie en vers vlees te vermijden en aldus bij te dragen tot dierenwelzijn

**REDUPHOS** = reductie van fosfaten in vleeswaren in het kader van "clean label"-producten

**PSYCHROLAB** = opsporen, identificeren en verwijderen van snelgroeiende melkzuurbacteriën om aldus de houdbaarheid van vleeswaren te garanderen en bij te dragen tot minder voedselverspilling

**OPTIMEAT** = ontwikkeling van objectieve criteria voor kwaliteitsvolle charcuterie als basis voor kwaliteitslabel

### IWT-TETRA-PROJECTEN

**ULTRASEAL** = toepasbaarheid van het ultrasoon sluiten van verpakkingen en aldus energie te besparen

## EXTERN ONDERZOEK

De kennis aanwezig in onze bedrijven vullen we aan met extern onderzoek. Voor sommige projecten werken we samen met onze concullega's: dat gebeurt via samenwerkingsverbanden binnen **Flanders' FOOD**, **Pack4Food** en andere onderzoeksinitiatieven. Maar ook via bilaterale samenwerkingsovereenkomsten met externe kenniscentra en geselecteerde leveranciers gaan we op zoek naar de beste antwoorden op onze kennisvraagstukken. Daarnaast worden er ook stages en eindwerken uitgevoerd in samenwerking met universiteiten en hogescholen.

Pack4Food is een consortium van **Vlaamse onderzoeksinstellingen en 37 bedrijven** actief in de verschillende sectoren betrokken bij het verpakken van levensmiddelen. Pack4Food heeft als doel innovatie te stimuleren in voedselverpakkingen, zowel bij producenten als bij zijn toeleveranciers (verpakkingsproducenten, vulmachineproducenten,...). Langs de andere kant ondersteunt het bedrijven ook bij hun dagdagelijkse verpakkingsuitdagingen.

Met Pack4Food heeft Ter Beke het **OptiBarrier-project** opgestart waarin we op zoek gaan naar de optimale barrière-eigenschappen van verpakking voor geselecteerde levensmiddelen, vanuit het streven om onder- of oververpakking te vermijden. Wat is de meest optimale verpakking vanuit zuurstof-, licht- en functionele barrière tegen migrerende componenten? Zo kunnen onder andere minerale oliën en inktcomponenten vanuit de verpakking naar het levensmiddel migreren. Dit project onderzoekt de beste manier om dat tegen te gaan.

**Flanders' FOOD** wil een leidende rol spelen in innovatie binnen de agro-foodindustrie. Het ondersteunt innovatie, duurzame projecten inzake voeding en verpakking, en wil zo een hefboom zijn om van Vlaanderen een Europese topregio in voeding te maken. Flanders' FOOD versterkt de slagkracht van zijn partners door het verhogen van de wetenschappelijke en technologische kennis.

Het Vlaams Innovatienetwerk steunt via **IWT-TETRA** toepassingsgerichte projecten die een innovatief concept bestuderen, waarvan de resultaten door ondernemingen in Vlaanderen kunnen gebruikt worden. TETRA stimuleert projecten die zowel economische als maatschappelijke duurzaamheid nastreven. De onderzoeksresultaten worden ook gedeeld in opleidingen in het hoger onderwijs.

## TOEGEPAST ONDERZOEK

Via doorgedreven toegepast onderzoek zetten we de fundamentele wetenschappelijke inzichten om in generieke bouwstenen, product- en technologieplatformen. Die worden op hun beurt gebruikt in het opzetten van kwaliteitssystemen in de productontwikkeling. Op deze manier introduceren wij nieuwe kennis en technologie in de organisatie.

Het departement **R&D-QA** volgt het hele proces van nabij op. Het bewaakt de kwaliteit van het fundamenteel onderzoek, de vlotte doorstroming doorheen de organisatie en de valorisatie van de verworven kennis. Onderzoek en ontwikkeling speelt zich af op groepsniveau en heeft de volgende principes als leidraad:

- maximale synergie tussen de verschillende kennisdomeinen
- optimaal gebruik van de kennisdomeinen
- bewaking van de verworven kennis en al haar toepassingen.

“  
We leggen de lat  
steeds hoger dan  
ons gevraagd  
wordt.

”

Om de creativiteit in onze organisatie te stimuleren, organiseert Ter Beke twee keer per jaar zogenoemde out of the box-days. Tijdens deze sessies wordt een gevarieerde selectie van nieuwe inzichten, kennis en technologieën gepresenteerd aan een multidisciplinaire groep van een vijftigtal medewerkers uit alle geledingen van het bedrijf. Afhankelijk van het onderwerp, worden op deze (deel)sessies externe partners (zoals kenniscentra, leveranciers, klanten) uitgenodigd. De ideeën uit deze oefening worden vervolgens projectmatig verder uitgewerkt en de toepassingen ervan geïmplementeerd.

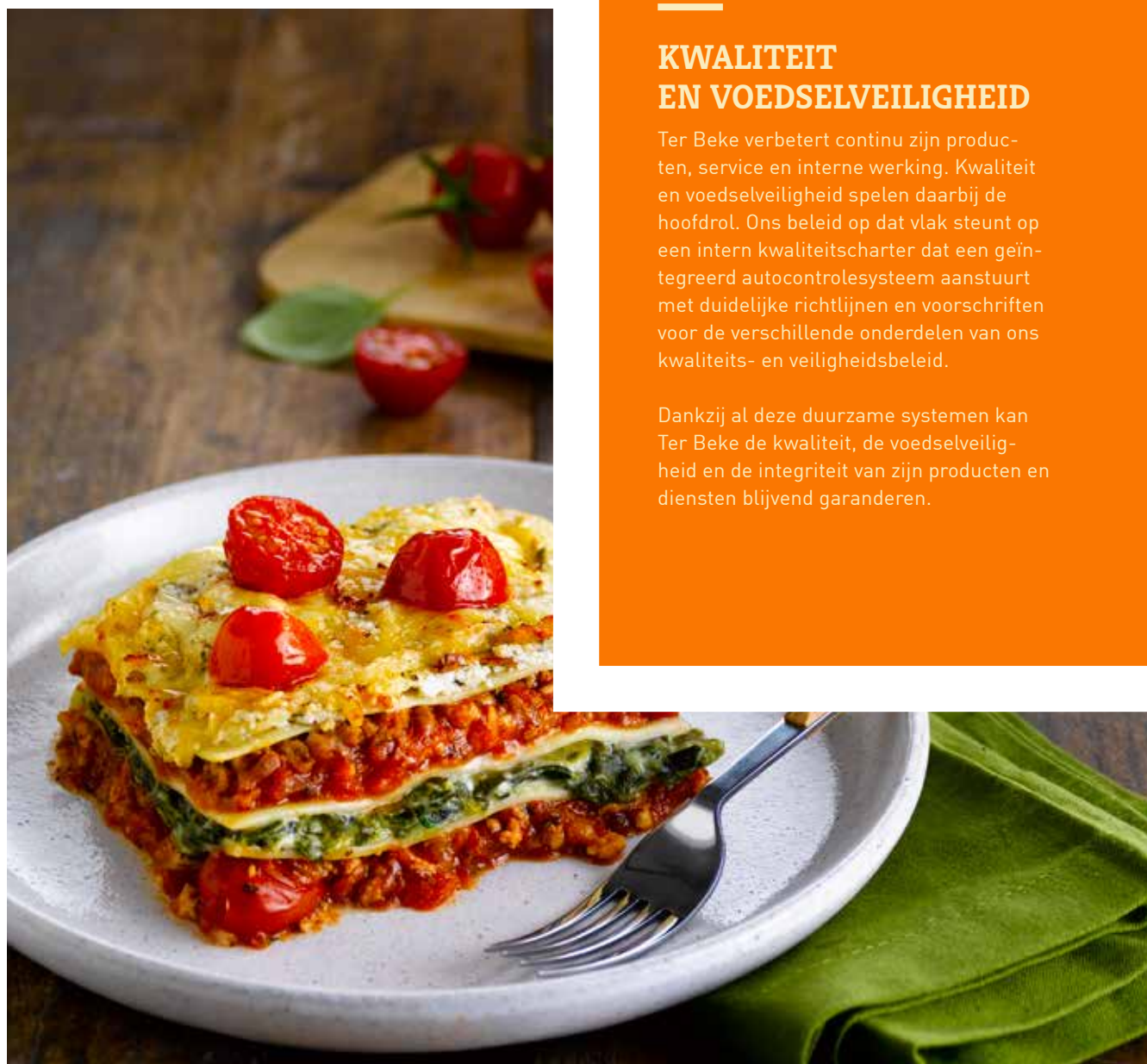
## VERPAKKINGEN

De focus bij nieuwe verpakkingsontwikkelingen ligt op meer gebruiksgemak voor de klant, maar we verliezen nooit de duurzaamheid uit het oog. Ons bedrijf heeft een verantwoordelijkheid tegenover mens en milieu, en nieuwe verpakkingen worden uitgewerkt volgens de **5 R's (remove, reduce, reuse, renew, recycle)**. We brengen verse voedingswaren op de markt, terwijl we onze klanten goede en veilige producten willen aanbieden die lekker blijven tot op het einde van de houdbaarheid. Dat stelt heel wat technische eisen aan de verpakking.

De Europese richtlijnen (Direct Food Contact, Migration Limits,...) leggen hier specifieke criteria op. In alle gevallen voldoen we hier volledig aan, maar meestal gaan we zelfs veel verder dan wettelijk vereist is. Dit is een wezenlijk onderdeel van onze strategie inzake voedselveiligheid en – het mag gezegd – we beheersen deze problematiek zeer goed.

Ter Beke werkt actief mee aan diverse onderzoeken rond verpakkingen die geïnitieerd worden door organisaties zoals Pack4food (UGent) en Flanders' FOOD. We leveren ook een actieve bijdrage aan diverse VIS-trajecten, het Vlaamse Innovatiesamenwerkingsverband. Dat zijn projecten die kaderen in het innovatiebeleid van de Vlaamse overheid.

In het kader van de preventie en het beheer van verpakkingsafval hebben ondernemingen die verpakte producten op de Belgische markt brengen een terugname- of recyclageplicht, geregeld volgens Europese quota. Ter Beke neemt zijn verantwoordelijkheid voor het milieu hier zeer ernstig en zorgt daarvoor via organisaties zoals FostPlus® en VAL-I-PAC®.



## KWALITEIT EN VOEDSELVEILIGHEID

Ter Beke verbetert continu zijn producten, service en interne werking. Kwaliteit en voedselveiligheid spelen daarbij de hoofdrol. Ons beleid op dat vlak steunt op een intern kwaliteitscharter dat een geïntegreerd autocontrolesysteem aanstuurt met duidelijke richtlijnen en voorschriften voor de verschillende onderdelen van ons kwaliteits- en veiligheidsbeleid.

Dankzij al deze duurzame systemen kan Ter Beke de kwaliteit, de voedselveiligheid en de integriteit van zijn producten en diensten blijvend garanderen.

### LEVERANCIERS

Ter Beke selecteert zorgvuldig zijn leveranciers via een gestructureerde procedure. Kwaliteitsbeheersing staat daarbij centraal. We werken alleen met leveranciers die voldoen aan al onze kwaliteitseisen.

### SPECIFICATIEBEHEER

Alle grondstoffen en verpakkingsmaterialen worden grondig gescreend. Ze moeten zonder uitzondering voldoen aan alle wettelijke en andere kwaliteitsnormen en aan al onze kritische parameters. Zo garanderen we de veiligheid, kwaliteit en integriteit van de eindproducten waarin de grondstoffen verwerkt worden.

### TRACEERBAARHEID

Alle producten van Ter Beke zijn volledig traceerbaar, zowel voor klanten als voor leveranciers. Grondstoffen en verpakkingsmaterialen krijgen een unieke code door het hele productieproces. Dat leidt uiteindelijk tot een uniek lotnummer voor elk afgewerkt product. Op het einde dient de rekening te kloppen met de gebruikte grondstoffen. Deze massabalans wordt regelmatig gemaakt en gecontroleerd. Zo zijn wij ook gewapend om producten selectief op te sporen, mocht dat nodig zijn.

### PROCESBEHEERSING, -VEILIGHEID EN -INTEGRITEIT

De samenstelling en het productieproces van nieuwe producten ondergaan een risicoanalyse volgens de principes van HACCP, *Hazard Analysis and Critical Control Points*. Die analyse resulteert in een checklist van kritische controlepunten die ons helpt om de veiligheid en de kwaliteit van het productieproces gericht te controleren. Dit hoort ook bij de productveiligheid: het beheersen van ingrediënten die een allergische reactie kunnen veroorzaken zoals bijvoorbeeld noten, melk, eieren en schaaldieren. Volgens een gelijkaardige procedure wordt nu ook de authenticiteit van grondstoffen bewaakt. Deze TACCP, of *Threat Assessment and Critical Control Point*-methodologie, wapent ons tegen fouten en frauduleuze praktijken in de keten. Dat vormt de hoeksteen van ons integriteitsbeheer en we onderzoeken momenteel of we deze werkwijze kunnen uitbreiden naar de interne processen in onze organisatie.

### KWALITEIT VAN AFGEWERKTE PRODUCTEN

We controleren systematisch de kwaliteit van de afgewerkte producten. Ter Beke beschikt daarvoor over een eigen verificatielaboratorium dat onafhankelijk werkt van de productie-eenheden. De goede werking daarvan wordt regelmatig geverifieerd door middel van interne en externe controles.

### ONAFHANKELIJKE VERIFICATIEAUDITS

Ons autocontrolesysteem inspecteren we niet alleen intern. Naast de zeer frequente inspecties en audits door verschillende klanten, worden wij ook jaarlijks gecontroleerd door onafhankelijke certificatie-instellingen op basis van de door onze klanten vereiste kwaliteitsnormen. Deze controles gebeuren steeds meer op onaangekondigde momenten.

- Al onze fabrieken – inclusief onze joint venture in Polen – hebben minstens een **IFS** (International Food Standard) of **BRC** (British Retail Consortium)-certificatie.
- Al onze Belgische productiebedrijven staan onder permanent toezicht van het **FAVV** (Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen).
- Zij worden jaarlijks gecertificeerd volgens het Belgische autocontrolemodel **ACS-sectorgids n°19** (AutoControleSysteem voor de vleeswaren en de bereide gerechten).
- Onze Nederlandse vestigingen worden op gelijkaardige wijze gecontroleerd door de **NVWA** – de Nederlandse Voedings- en WarenAutoriteit.

### INTEGRALE KETENBENADERING

Kwaliteit en voedselveiligheid starten niet bij de aanlevering van grondstoffen en eindigen niet wanneer we de eindproducten afleveren. Daarom stellen we dezelfde eisen aan het autocontrolesysteem van onze leveranciers en logistieke partners, inclusief verificatie en certificatie van deze systemen.

2015 was het jaar van de nieuwe **designs**: een hele reeks producten, waaronder alle producten onder ons eigen merk Come a casa®, kregen een nieuwe, moderne look. Dat werd dan ook zichtbaar in de winkels. Deze trend wordt in 2016 verder gezet met nog meer nieuwe designs en uitbreiding van het gamma.

Er werden ook nieuwe schaaltes voor de maaltijden van Come a casa® ontwikkeld. Voor onze **Lasagne Vamos®** – een gamma specifiek gericht op de professionele gebruiker – werden de transportdozen voor vervoer over langere afstanden (bijvoorbeeld naar Spanje) sterker gemaakt. En in de slicing-afdelingen zijn we gestart met de schaaltes te verdunnen, uiteraard binnen de limieten van het technisch haalbare.

Een aantal nieuwe concepten, die in de loop van 2016 hun beslag zullen krijgen, werden op de rails gezet: *Premium Packaging* voor maaltijden, *Multilayer Packaging* voor vleeswaren, vernieuwde schaaltes voor paté. We hebben ons etikettenbeheer sterk verbeterd en de vele honderden items worden nu digitaal en online beheerd door onze partner, wat de snelheid en efficiëntie zal verbeteren.



# 5

## Menselijk kapitaal



Ter Beke is een familiebedrijf met een historiek van bijna zeventig jaar. Een warme omgeving waar mensen samenwerken als hechte teams. Als modern en performant bedrijf willen we ook iedereen de ruimte geven om te groeien. Mensen moeten hier zichzelf kunnen zijn en zich kunnen ontplooien. Streven naar **Een Ter Beke**, betekent ook streven naar het delen van dezelfde waarden.

In 2015 bouwde Ter Beke verder aan een performante organisatie. Een stabiel bedrijf dat vlot en flexibel inspeelt op een veeleisende omgeving. Maar Ter Beke's zeven gespecialiseerde vestigingen zijn nog steeds bedrijven 'op mensenmaat'. Bedrijven met korte, snelle en open communicatielijnen waardoor medewerkers nauw betrokken zijn bij hun werk.

### MEER OVERLEG, MEER BETROKKENHEID

We houden regelmatig overlegmomenten waarin medewerkers van verschillende afdelingen en disciplines hun kennis en ervaring met elkaar delen. Daarnaast organiseerden we in 2015 in elke productievestiging **twee informatiemeetings** voor al onze medewerkers. Ter Beke gelooft dat geïnformeerde medewerkers zaken beter kunnen kaderen en begrijpen. Meer overleg en kennis uitwisselen, verhoogt bovendien de betrokkenheid op alle niveaus.

De leden van de groepsdirectie voerden daarnaast in 2015 talrijke **rondetafelgesprekken**, telkens met vier tot zes medewerkers uit verschillende afdelingen. Daarin peilden ze naar de realisaties waar medewerkers trots op zijn, maar ook naar de domeinen waar we als groep nog beter kunnen doen. De directie gaat nu met de input uit deze gesprekken aan de slag.

### DUIDELIJKE ROLLEN EN COMPETENTIES

Het zijn onze medewerkers – hun motivatie, inzet en betrokkenheid – die grotendeels bepalen of we onze businessdoelstellingen bereiken. Daarom creëert Ter Beke een aantrekkelijke werkomgeving voor getalenteerde mensen. Een omgeving die hen de kans geeft om zich zowel professioneel als persoonlijk ten volle te ontplooien. Want hun competenties optimaal inzetten en ontwikkelen, leidt tot een succesvolle en duurzame onderneming.

De belangrijkste pijlers van ons competentiebeleid zijn:

- aanwerving van getalenteerde medewerkers
- passend evaluatiebeleid
- permanente ontwikkeling



We vertrekken van een competentiemodel dat generieke competenties (bijv. bedrijfsbetrokkenheid, klantgerichtheid en flexibiliteit) combineert met functiespecifieke competenties. Dit competentiemodel dient als basis voor interne en externe rekrutering. Maar ook om de reeds aanwezige competenties verder te ontwikkelen. Jaarlijks worden de medewerkers geëvalueerd en stellen we samen met hen een opleidings- en ontwikkelingsplan op.

Een van de uitdagingen voor Ter Beke dit jaar was om meer structuur in de organisatie te krijgen. Als onderdeel daarvan werd een **functiehuis** gemaakt, waarin alle functies volgens een proces van weging worden ondergebracht en waarbij elke functie in detail wordt beschreven. Het is een kapstok die wordt gebruikt voor uiteenlopende HR-activiteiten: van performance management, doorgroei mogelijkheden, tot werving en selectie.

Daarvoor moesten we de verschillende jobs in onze organisatie identificeren, omschrijven en een kader definiëren voor een juiste en eenduidige verloningspolitiek. Bedoeling is om een uniforme en geïntegreerde beloningsstrategie te ontwikkelen voor de niet-productiemedewerkers met daaraan gekoppeld een transparante beloningsstructuur. Daardoor zal het bedrijf beter in staat zijn om medewerkers te begeleiden in hun carrière-evolutie en hun competenties.

In 2015 hebben we 23 nieuwe medewerkers aangeworven met een contract van onbepaalde duur. Het totale personeelsbestand is in 2015 gestegen van 1.576 naar 1.588 voltijdse equivalenten (inclusief het gemiddeld aantal interim-medewerkers), dit door een hoger aandeel van uitzendarbeid. De totale tewerkstelling in voltijdse equivalenten per 31 december 2015 is 1.588.

## VORMING, OPLEIDING EN ONTWIKKELING

De eisen op het vlak van voedselveiligheid worden steeds hoger. En wij streven er onophoudelijk naar om de consument een veilig, kwaliteitsvol en eerlijk product aan te bieden. Al die factoren maken continue opleiding noodzakelijk. Zo vormen we een team van flexibele, competente en deskundige medewerkers.

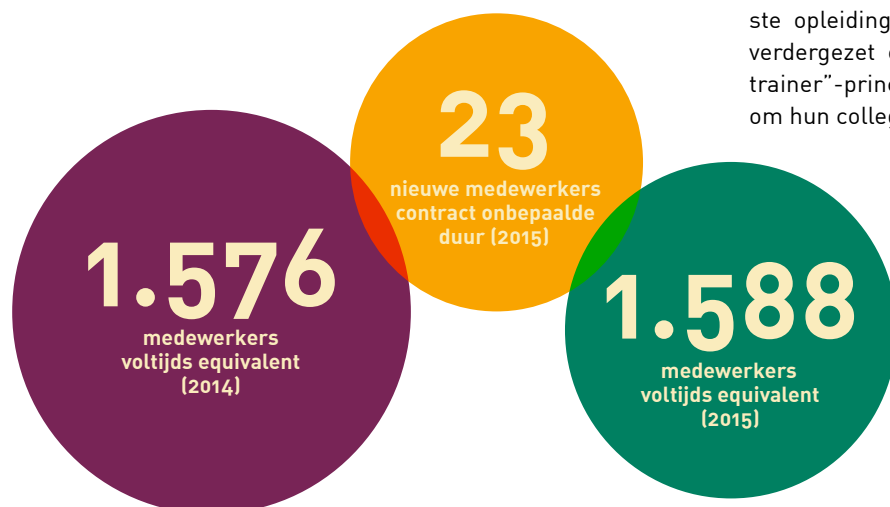
Medewerkers bouwen hun bedrijfs- en productkennis op via interne **'on the job'**-bedrijfsopleidingen, introductiesessies, bedrijfsbezoeken en frequente productopleidingen. Om bijvoorbeeld nieuwe Marketing & Sales-collega's toe te laten onze producten goed te leren kennen, organiseert Ter Beke twee keer per jaar een producttraining vleeswaren en bereide gerechten. Interne trainers verzorgen deze opleiding, waar theorie wordt afgewisseld met bedrijfsbezoeken en een degustatie van de producten. Het programma wordt goed gesmaakt door de deelnemers: "Enthousiaste sprekers", "Sterke rondleiders in de fabriek", "Interessant om het volledige gamma van producten te zien".

Daarnaast organiseren we **basis- en vervolmingscursussen** over voedselveiligheid, kwaliteit, hygiëne, veiligheid, ergonomie,... waarbij we steeds oog hebben voor de wijzigende wet- en regelgeving. Zo ontwikkelen onze medewerkers doorheen de hele organisatie een permanent bewustzijn en aandacht voor deze basiselementen.

Onze omgeving evolueert snel, net als onze organisatie. Productiegerelateerde functies moeten mee evolueren. Vandaar onze investeringen in opleiding en onze aandacht voor polyvalentie en het ontwikkelen van nieuwe competenties. In 2015 werd daartoe de **Slicing Academy** opgericht: een intern opleidingskader voor medewerkers die vleeswaren versnijden en verpakken, één van de strategische activiteiten van Ter Beke. Een groep collega's van verschillende sites volgde inmiddels een eerste opleidingsmodule. In 2016 wordt dit initiatief verdergezet en uitgebreid volgens het "train the trainer"-principe: eigen mensen worden opgeleid om hun collega's verder te vormen.

## ENABLERS: "TO WALK, TALK AND TASTE" TER BEKE

- 1 We inspireren onze medewerkers op de werkvloer elke dag
- 2 We communiceren op een directe en eenduidige manier
- 3 We leren elke dag, we stellen vragen en verwelkomen feedback
- 4 We spreken vrijuit
- 5 We proeven en stimuleren innovatie, voor ons en onze klanten
- 6 We begeleiden onze collega's om de beste resultaten te behalen
- 7 We werken als één team
- 8 We sturen onze activiteiten aan om operationele uitmuntendheid te bereiken
- 9 We beheren de organisatie
- 10 We zijn klantgericht





## YOUNG POTENTIALS-PROGRAMMA

In 2015 startten we met een "Young Potential"-programma: jonge afgestudeerden worden aangeworven met een aantrekkelijk opleidingsprogramma waarbij ze kunnen kennismaken met verschillende functies binnen het bedrijf. Eerst kiezen ze voor een loopbaan in de commerciële of de productieafdeling. Daarbinnen worden ze gedurende twee jaar in maar liefst vier verschillende disciplines ondergedompeld. Na afloop kiezen we in samenspraak de functie die hem of haar het best ligt.

In september 2015 gingen de aller-eerste medewerkers aan de slag. Bedoeling is om dit initiatief in 2016 verder uit te breiden, met als streefdoel om vanaf 2017 over een rol-lend aantal van vijf Young Potentials te beschikken. Op zich niet zo'n hoog aantal, maar na verloop van enkele jaren levert dit ons voldoende instroom van waardevolle medewerkers. Zo blijven we kansen bieden aan jonge mensen, terwijl we als groep onze toekomst verzekeren.

“  
Ter Beke creëert een aantrekkelijke werkomgeving voor getalenteerde mensen. Een omgeving die hen de kans geeft om zich zowel professioneel als persoonlijk ten volle te ontplooien.

”

## EVALUATIE

Met de medewerkers houden we jaarlijks functioneringsgesprekken en regelmatig evaluatiegesprekken. Daarin brengen we de meer jobgerelateerde opleidingsbehoeften en individuele ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerker in kaart. Vervolgens vertalen we die naar aangepaste coaching- of opleidingsprogramma's.

Om de niet-technische competenties van nieuwe medewerkers in kaart te brengen doen we een beroep op assessment centers. Voor loopbaanbegeleiding en carrièreontwikkeling van beloftevolle medewerkers schakelen we development centers in.

Bij nieuwe vacatures krijgen onze eigen medewerkers als eerste de kans om te solliciteren. Zo beschikken ze over de nodige doorgroei-mogelijkheden binnen de organisatie. Die vacatures verspreiden we via de Ter Beke jobsite, e-mail en affiches aan de communicatieborden in de fabrieken.

## EVENWICHT EN ONTPLOOIING VAN ONZE MEDEWERKERS

*One Team, One Ter Beke.* We streven naar een op waarden gebaseerde en prestatiegerichte bedrijfs-cultuur, op basis van authentiek leiderschap en efficiënte communicatie. Dat is ons doel op lange termijn, maar om die doelstelling iets concreter te maken, hebben we tien enablers opgesteld. Aspecten van gedrag waarvan we graag willen dat iedereen die omarmt en vertoont. Samen met onze ZEAL en onze waarden, bepalen deze enablers de ziel van Ter Beke.

Ter Beke hecht veel belang aan de balans tussen werk en privéleven. We zoeken dan ook constant naar oplossingen om die te verbeteren. Evenwichtige oplossingen waar zowel de organisatie, de afdeling, de collega's als de betrokken medewerker zich goed bij voelen. In dit kader kregen ongeveer 80 medewerkers een interne opleiding timemanagement. Ze leerden er hoe een betere werkorganisatie minder stress en een betere balans kan opleveren. In 2016 worden deze opleidingen voortgezet.

Van de vaste medewerkers werkt 20 procent van de arbeiders en 24 procent van de bedienden deeltijds. Deeltijds werken verloopt via vrijwillig deeltijdse arbeid en via systemen als tijdskrediet, het algemeen stelsel, ouderschapsverlof, medische bijstand, palliatief verlof, enz.

## PREVENTIE

Een veilige en gezonde werkomgeving voor alle medewerkers is een must. Ons preventiebeleid legt meer en meer de nadruk op werkbaar werk en duurzame inzetbaarheid. Wij streven, samen met onze preventieadviseurs en onze verzekeraars, naar een permanente daling van het aantal arbeidsongevallen. In 2015 telden we 78 arbeidsongevallen met werkverlet.

Ter Beke is daarnaast ook begaan met het geluk en de gezondheid van zijn medewerkers. Wij zijn overtuigd dat mentale en fysieke gezondheid essentiële bouwstenen zijn voor een positieve werkomgeving met tevreden geëngageerde en beZEAALde collega's die met goesting naar het werk komen. Dus ook hier proberen we preventief te werken.

Eind 2015 namen we een enquête af bij al onze medewerkers om inzicht te krijgen in de gezondheidsuitdagingen en psychosociale risico's. Iedereen werd gevraagd twee vragenlijsten in te vullen: een welzijnswijzer en een gezondheids-scan. Wie online registreerde, kon al tien dagen individuele gezondheidscoaching ontvangen. Medewerkers kregen te horen op welke vlakken ze wel of niet goed scoorden (stress, eetgewoontes, beweging) en konden daarna een app downloaden die hen dagelijks een vraag stelde en tips gaf. Zo kregen collega's tips over gezonde tussendoortjes, en wie zei slaapproblemen te hebben, kreeg concrete informatie over een goede slaaphygiëne. Een werkgroep zal nu op basis van de resultaten van deze enquête een concreet actieplan uitwerken om de gezondheid van onze medewerkers te verbeteren. Ter Beke is nu nog op zoek naar "kandidaten met goesting" om ambassadeurs van dit project te worden. Wordt vervolgd in 2016!

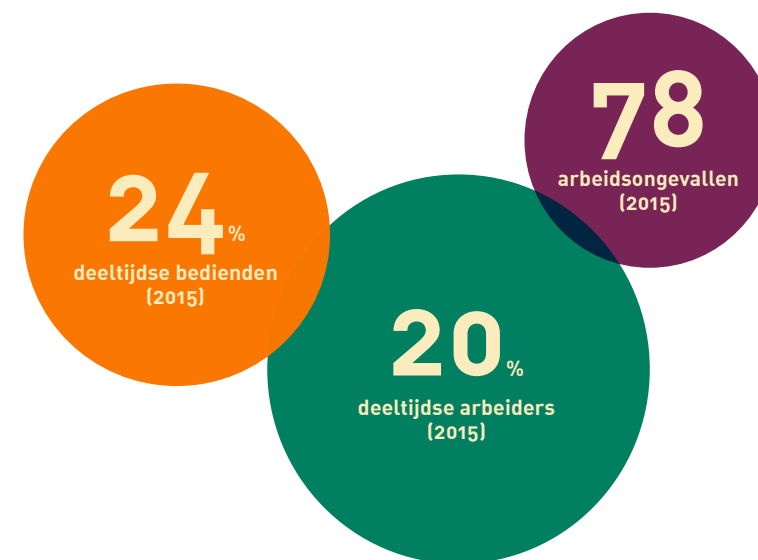
## SOCIALE PARTNERS

Sociaal overleg is een van de sleutels tot succes van een onderneming. Bij de belangrijkste veranderingen in onze organisatie speelde de open constructieve dialoog met onze sociale partners een rol. Wij houden hen permanent op de hoogte van onze activiteiten en beslissingen, en we nodigen hen uit om van bij de start van elk project mee te werken aan oplossingen waar iedereen zich kan in vinden.

“  
Teamwork, resultaatgerichtheid, innovatie, klantgerichtheid en integriteit: dat zijn de waarden die we hoog in het vaandel dragen.

”

Dit gebeurt per vestiging via regelmatige vergaderingen met de syndicale delegaties, maandelijks vergaderingen met de ondernemingsraden en informeel overleg telkens wanneer dit nodig is. Ter Beke houdt ook een "Internationaal Informatieforum", waar vertegenwoordigers uit alle vestigingen van de groep jaarlijks samenzitten met de groepsdirectie. Ze bespreken daar de projecten die een impact zouden kunnen hebben op de tewerkstelling in meerdere landen.



# 6

## Deugdelijk bestuur/ Corporate governance

Het doel van Corporate Governance of deugdelijk bestuur is een efficiënt en transparant beheer en een doeltreffende controle over de vennootschap. Duidelijke afspraken over deugdelijk bestuur dragen bij aan waardecreatie op lange termijn en zorgen voor een evenwicht tussen ondernemerschap en toezicht.

**Al sinds haar notering op de Beurs van Brussel in november 1986 voert Ter Beke, als één van de kleinere beursgenoteerde ondernemingen, een actief beleid rond deugdelijk bestuur. In 1978 nodigden de familiale bestuurders van Ter Beke al niet-uitvoerende, onafhankelijke ondernemers uit om hen te helpen en te begeleiden. Deze bestuurlijke structuur staat garant voor het uittekenen van de bedrijfsstrategie en ze oefent er een adequate controle op uit.**

Deze Verklaring inzake deugdelijk bestuur is gebaseerd op artikel 96 §2 en §3, op artikel 119 W.Venn. en op de Corporate Governance Code 2009. Ze bevat de feitelijke informatie over het corporate governance beleid van Ter Beke in 2015, inclusief:

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

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

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

De wettelijke bepalingen rond corporate governance leven we na zoals beschreven in het Wetboek van vennootschappen en de bijzondere wetten in dit verband. In principe zijn er geen bepalingen van de Corporate Governance Code 2009 die wij in 2015 niet hebben toegepast.

“  
Ter Beke voert als  
een van de kleinere  
beursgenoteerde  
ondernemingen  
een actief beleid  
rond deugdelijk  
bestuur.”



## DE RAAD VAN BESTUUR



1



2



3



4



5



6



7



8



9

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

**OPLEIDING:** Directiesecretariaat en Marktenstudie/Distributie.

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

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

### 2. DOMINIQUE COOPMAN

(\*1967)

**OPLEIDING:** Landbouwkundig en Bedrijfskundig Ingenieur.

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

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

### 3. THIERRY BALOT (\*1956)

**OPLEIDING:** Financiële en Juridische Wetenschappen en Accountancy.

**ERVARING:** Hij beschikt over een jarenlange ervaring in de banksector en is raadgever binnen het directiecomité van de S.R.I.W., de tegenhanger van de GIMV langs Waalse zijde. Zetelt in een aantal raden van bestuur van industriële ondernemingen. Lid van het 'Institut des Experts-Comptables' sinds 1986.

**TER BEKE:** Hij is naast onafhankelijk bestuurder, ook voorzitter van het auditcomité. Hij zetelt al 8 jaar in de raad van bestuur, waar zijn mandaat anno 2017 afloopt.

### 4. GUIDO VANHERPE (\*1963)

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

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

**TER BEKE:** Vervogde de raad van bestuur in 2011, zijn mandaat loopt tot 2019. Hij is ook lid van het auditcomité.

### 5. JULES NOTEN (\*1960)

**OPLEIDING:** Licentiaat Commerciële en Financiële Wetenschappen (VLEKHO), met bijkomende opleidingen aan North Western University en de Harvard Business School.

**ERVARING:** Hij kan bogen op een jarenlange internationale ervaring in een aantal voedingsbedrijven binnen Unilever, zoals Iglo-Ola, Mora en Van den Bergh in Ierland. Vanaf 1996 nam hij CEO-functies op. Op vandaag is hij CEO van de firma Vandemoortele. Hij is bestuurder bij het Havenbedrijf in Antwerpen en bij Sioen.

**TER BEKE:** Actief als onafhankelijk bestuurder vanaf 2008, zijn mandaat eindigt in 2016. Daarnaast ook lid van het auditcomité en het remuneratie- en benoemingscomité.

### 6. DIRK GOEMINNE (\*1955)

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

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

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

### 7. ANN VEREECKE (\*1963)

**OPLEIDING:** Doctor in de Ingenieurswetenschappen (UGent), studeerde aan INSEAD (Frankrijk).

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

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

### 8. EDDY VAN DER PLUYM (\*1957)

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

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

**TER BEKE:** Hij werd in 2006 benoemd tot uitvoerend voorzitter van Ter Beke-Pluma. Op dit moment is hij uitvoerend bestuurder van Ter Beke NV tot 2016, behoudens herbenoeming.

### 9. LOUIS-H VERBEKE (\*1947)

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

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

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

## SAMENSTELLING EN WERKING VAN DE BESTUURSORGANEN EN COMITÉS

### RAAD VAN BESTUUR

#### Samenstelling

Onderstaande tabel bevat de evolutie in de samenstelling en de samenstelling van de raad van bestuur op 31 december 2015, de vergaderingen en de aanwezigheden in 2015.

Naam	Type *	Einde mandaat	Comités **	Vergaderingen 2015 (x = aanwezig)				
				26/2	24/6	3/9	23/10	1/12
Louis-H. Verbeke, Voorzitter (1)	NU	2018°	RBC	x	x	x	x	x
Dominique Coopman	NU	2018		x	x	x	x	x
Ann Coopman	NU	2018		x	x	x	x	x
Eddy Van der Pluym	U	2020°		x	x	x	x	x
Thierry Balot (2)	O	2017	AC	x		x	x	x
Jules Noten (3)	O	2016°°	AC - RBC		x		x	
Ann Vereecke (4)	O	2018	RBC		x	x	x	x
Guido Vanherpe (5)	O	2019	AC	x		x	x	x
Dirk Goeminne (6), Gedelegeerd Bestuurder	U	2018		x	x	x	x	x

In de hoedanigheid van vaste vertegenwoordiger voor: (1) BVBA Louis Verbeke, (2) NV Sparaxis, (3) Comm. V. Lemon, (4) BVBA Ann Vereecke, (5) BVBA Guido Vanherpe, (6) NV Fidigo

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

* U = Uitvoerend NU = Niet uitvoerend O = Onafhankelijk	** AC = Auditcomité RBC = Remuneratie- en Benoemingscomité	° Onder voorbehoud van (her)benoeming door de Algemene Vergadering	°° Mandaat ter beschikking gesteld per 26 mei 2016
--	---	---	--

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

#### Evaluatie

De raad van bestuur evalueerde in 2015 haar eigen samenstelling en werking, alsook de samenstelling en de werking van haar comités, via een online bevraging die gebruikmaakt van de Toolkit van Guberna. Er werd ook een afzonderlijke evaluatie van de voorzitter van de raad opgezet onder leiding van een onafhankelijke bestuurder. De resultaten van de evaluatie werden in de raad besproken. Meteen werden ook acties opgezet om tegemoet te komen aan de punten waar verbetering mogelijk is. Ter Beke voldoet ook aan de wet van 28 juli 2011 over de aanwezigheid van vrouwen in de raad van bestuur.

#### Benoemingen / herbenoemingen

- Op 28 mei 2015 herbenoemde de algemene vergadering BVBA Guido Vanherpe, vast vertegenwoordigd door Guido Vanherpe, als onafhankelijk bestuurder (artikel 524 en 526ter W.Venn.) voor een termijn van 4 jaar. Het mandaat loopt af op de algemene vergadering van 2019. De herbenoeming gebeurde op advies van het remuneratie- en benoemingscomité. Ze komt overeen met de procedure voor de herbenoeming van bestuurders voorzien in het Corporate Governance Charter van de groep.
- Op 1 december 2015 legde Comm.V. Lemon, vast vertegenwoordigd door Jules Noten, zijn mandaat als bestuurder neer met ingang van de algemene vergadering van 26 mei 2016.

- De raad van bestuur zal aan de algemene vergadering van 26 mei 2016 voorstellen om BVBA Louis Verbeke, vast vertegenwoordigd door Louis-H. Verbeke, en Eddy Van der Pluym te herbenoemen als bestuurder. De voor te stellen herbenoeming geldt voor 2 jaar voor BVBA Louis Verbeke (eindigend in 2018) en voor 4 jaar voor Eddy Van der Pluym (eindigend in 2020). Ze loopt af op de algemene vergadering van het respectieve jaar. Deze herbenoeming komt er na evaluatie door en op advies van het remuneratie- en benoemingscomité.

### COMITÉS BINNEN DE RAAD VAN BESTUUR

De raad van bestuur telde in 2015 twee actieve comités: het auditcomité en het remuneratie- en benoemingscomité. De comités zijn samengesteld volgens de wetgeving en de voorschriften van de Corporate Governance Code. De comités werken binnen een mandaat van de raad van bestuur. Een beschrijving van dat mandaat vindt u in de uitvoerige reglementen van het Corporate Governance Charter.

#### Auditcomité

Onderstaande tabel bevat de samenstelling van het auditcomité op 31 december 2015, de vergaderingen en de aanwezigheden in 2015.

Naam	Vergaderingen 2015 (x = aanwezig)			
	24/2	22/4	1/9	26/11
Thierry Balot*	x	x	x	x
Jules Noten	x	x	x	x
Guido Vanherpe		x		

\* Voorzitter

Alle leden van het comité zijn onafhankelijke bestuurders en hebben een grondige kennis van financieel management. Regelmatig vergaderde het comité in aanwezigheid van de commissaris.

- Het auditcomité adviseerde de raad van bestuur over
- de jaarresultaten 2014
  - de halfjaarresultaten 2015
  - de interne controle
  - het risk management van de groep
  - de onafhankelijkheid van de commissaris

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

#### Remuneratie- en benoemingscomité

Onderstaande tabel bevat de samenstelling van het remuneratie- en benoemingscomité op 31 december 2015, de vergaderingen en de aanwezigheden in 2015.

Naam	Vergaderingen 2015 (x = aanwezig)		
	24/2	22/4	24/6
Louis-H. Verbeke*	x	x	x
Ann Vereecke		x	x
Jules Noten	x	x	x

\* Voorzitter

Alle leden zijn niet-uitvoerende bestuurders en hebben een grondige kennis van humanresourcesmanagement. De meerderheid is onafhankelijk. Het remuneratie- en benoemingscomité adviseert de raad van bestuur over

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

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



## SECRETARIS

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

## DIRECTIECOMITÉ EN DAGELIJKS BESTUUR

### Samenstelling directiecomité per 31 december 2015:

- NV Fidigo, vast vertegenwoordigd door Dirk Goeminne, voorzitter/gedelegeerd bestuurder
- Sagau Consulting BVBA, vast vertegenwoordigd door Christophe Bolsius, commercieel directeur
- BVBA WiDeCo, vast vertegenwoordigd door Wim De Cock, operations directeur
- Dirk De Backer, directeur human resources
- René Stevens, groep-CFO

Per 16 oktober 2015 beëindigde de groep de samenwerking met Marc Lambert, operations directeur van de bereidegerechtendivisie. Zijn taken worden overgenomen door Wim De Cock (BVBA WiDeCo).

### Werking

Het directiecomité vergaderde in 2015 om de twee weken en telkens als het om operationele redenen noodzakelijk was. Het directiecomité staat in voor de managementrapportering aan de raad van bestuur. De gedetailleerde werking van het directiecomité is beschreven in het intern reglement van het directiecomité. Dat maakt integraal deel uit van het Corporate Governance Charter van de groep.

### Evaluatie

De raad van bestuur evalueert — op voorstel van het remuneratie- en benoemingscomité — eenmaal per jaar het functioneren van de CEO (zonder de CEO) en eenmaal per jaar de andere leden van het directiecomité (samen met de CEO). Ook in 2015 vond deze evaluatie plaats. De raad hanteert hiervoor zowel kwantitatieve als kwalitatieve parameters.

### 1. WIM DE COCK (\*1961)

COO

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

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

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

### 2. DIRK GOEMINNE (\*1955)

CEO

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

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

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

### 3. DIRK DE BACKER (\*1971)

SECRETARIS-GENERAAL/DIRECTEUR HUMAN RESOURCES

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

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

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

### 4. CHRISTOPHE BOLSIOUS (\*1969)

COMMERCEEL DIRECTEUR BEREIDE MAALTIJDEN

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

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

**TER BEKE:** Hij vervoegde de commerciële directie van Ter Beke in december 2014 en neemt in november 2015 de positie van Commercieel directeur Bereide maaltijden op.

### 5. RENÉ STEVENS (\*1958)

CFO

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

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

**TER BEKE:** Hij startte in 1998 bij Ter Beke en is sinds 2005 CFO van de groep.

### 6. BAS HAUWERT (\*1968)

COMMERCEEL DIRECTEUR VLEESWAREN TER BEKE GROEP

**OPLEIDING:** HBO-Logistiek Management en Master of Food Management aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam.

**ERVARING:** Hij heeft een lange en brede ervaring opgebouwd in foodretail bij Ahold, waar hij bewees dat hij de wereld van private label en vers goed kent. Hij vervulde voor Ahold diverse managementfuncties, zoals Sr. Director Merchandising Development New Markets, General Manager AH to go NL en Commercieel Directeur Gall & Gall.

**TER BEKE:** Hij kwam bij Ter Beke aan boord in maart 2015 als Commercieel Directeur Vleeswaren Nederland en is sinds maart 2016 Commercieel Directeur Vleeswaren voor de groep.



## BAS HAUWERT, NIEUWE COMMERCIEEL DIRECTEUR VLEESWAREN TER BEKE

Op 1 maart 2016 start Bas Hauwert (47) als commercieel directeur vleeswaren voor de volledige groep. Bas Hauwert heeft een lange en brede ervaring binnen de food retail. Zijn laatste functie voor hij Ter Beke kwam versterken, was *Category Director Vleeswaren* bij Albert Heijn.

Bas Hauwert stond Ter Beke in 2015 eerst vier maanden bij als consultant in het **Project Oranje**, de nieuwe visie en groeistrategie van Ter Beke in Nederland. Hij leerde het bedrijf zo goed kennen, en nam vanaf maart 2015 de commerciële leiding waar van de vleeswarendivisie in Nederland. Samen met Martien van den Boer en de andere leden van het Nederlandse commerciële team speelde hij een sleutelrol in de realisatie van Project Oranje.

Nu krijgt Hauwert ook de commerciële leiding over deze divisie in de andere landen van de groep. Hij neemt over van Christophe Bolsius (Sagau Consulting BVBA), die zich volledig zal toelagen op de commerciële directie van de bereide gerechtendivisie. Bas Hauwerts sterke verkoopvaardigheden, gecombineerd met zijn kennis van de wereld van private label en verse voeding, maken dat we een groot vertrouwen hebben in hem voor de verdere groei van deze divisie.

## BELANGENCONFLICTEN

### RAAD VAN BESTUUR

In 2015 werden geen belangenconflicten (in de zin van artikel 523 W. Venn.) gemeld in de raad van bestuur. Er werden evenmin transacties met verbonden partijen gemeld zoals bedoeld in bijlage 2 bij het Corporate Governance Charter van de groep.

### DIRECTIECOMITÉ

In 2015 dienden zich in het directiecomité geen belangenconflicten aan (in de zin van artikel 524ter W. Venn.). Er werden ook geen transacties met verbonden partijen gemeld in de zin van bijlage 2 bij het Corporate Governance Charter van de groep.

## EXTERNE CONTROLE

De Algemene Vergadering van 30 mei 2013 benoemde Deloitte Bedrijfsrevisoren BV o.v.v.e. CVBA, vertegenwoordigd door de heer Kurt Dehoorne, tot commissaris van NV Ter Beke. De benoeming geldt voor drie jaar.

We overleggen regelmatig met de commissaris. Voor de halfjaarlijkse en jaarlijkse rapportering nodigen we hem uit op de vergadering van het Auditcomité.

De commissaris onderhoudt met Ter Beke geen relaties die zijn oordeel zouden kunnen beïnvloeden. Zijn onafhankelijkheid ten aanzien van de groep heeft hij trouwens bevestigd.

We betaalden in 2015 185 duizend EUR voor auditdiensten aan Deloitte Bedrijfsrevisoren BV o.v.v.e. CVBA en aan de personen met wie Deloitte Bedrijfsrevisoren BV o.v.v.e. CVBA verbonden is. Voor niet-auditdiensten betaalden we in 2015 31 duizend EUR.

De raad van bestuur zal aan de algemene vergadering van 26 mei 2016 voorstellen over te gaan tot herbenoeming, voor een termijn van drie jaar, van Deloitte Bedrijfsrevisoren BV o.v.v.e. CVBA, vertegenwoordigd door mevrouw Charlotte Vanrobaeys.

## DEALING CODE VOOR TRANSACTIES IN EFFECTEN VAN TER BEKE

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

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

### Remuneratiebeleid

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

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

## REMUNERATIEVERSLAG

### IN 2015 GEHANTEERDE PROCEDURE OM HET REMUNERATIEBELEID TE ONTWIKKELEN EN DE REMUNERATIE EN HET TOEGEPASTE REMUNERATIEBELEID TE BEPALEN

#### Remuneratieprocedure

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

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

Het remuneratieniveau voor de leden van de raad van bestuur in het boekjaar 2015 werd door de raad van bestuur ter goedkeuring voorgelegd aan de algemene vergadering en goedgekeurd.

Het remuneratieniveau voor de CEO en de leden van het directiecomité in het boekjaar 2015 werd bevestigd door de raad van bestuur op advies van het remuneratie- en benoemingscomité.



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

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

Aan de CEO en de leden van het uitvoerend management wordt een jaarlijkse variabele vergoeding toegekend in functie van het behalen van jaarlijks vastgestelde doelstellingen die betrekking hebben op het boekjaar waarover de variabele vergoeding verschuldigd is.

Deze doelstellingen zijn gebaseerd op objectieve parameters en hangen nauw samen met de resultaten van de groep en de rol die de CEO en de leden van het uitvoerend management spelen in het behalen van die resultaten. De voornaamste parameters die worden gehanteerd zijn volume, omzet, REBIT, EAT en ROCE. Welke van deze parameters wordt aangewend in een gegeven jaar en welke de te behalen doelstellingen zijn, wordt jaarlijks geëvalueerd door het remuneratie- en benoemingscomité en ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van bestuur. Voor 2015 betrof het: volume, REBIT en ROCE. 20% van de variabele vergoeding voor de leden van het uitvoerend management, exclusief de CEO, wordt toegekend op basis van het behalen van individuele objectieven.

Het basisbedrag van de variabele vergoeding is niet hoger dan **25% van de jaarlijkse remuneratie**.

Van zodra in een gegeven jaar minder dan 75% van een te behalen doelstelling wordt bereikt, vervalt het recht voor dat jaar op de aan die doelstelling verbonden variabele vergoeding. Anderzijds kan, bij het overschrijden van de te behalen doelstelling, maximaal tot 150% van de daaraan gekoppelde variabele vergoeding worden toegekend.

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

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

Enkel aan de CEO wordt een cash vergoeding toegekend bij het einde van zijn overeenkomst, wanneer op dat ogenblik een uitzonderlijke groei van de *equity value* van de groep werd gerealiseerd. Deze vergoeding bedraagt een overeengekomen percentage van de gerealiseerde uitzonderlijke groei van de *equity value* van de groep. De raad van bestuur evalueert jaarlijks of hiervoor in toepassing van de geldende regels een provisie dient te worden aangelegd. Voor 2015 besliste de raad een provisie van 633.000 EUR aan te leggen.

Het remuneratiebeleid van de groep voor de raad van bestuur en het uitvoerend management zal in beginsel noch in 2016, noch in de twee daaropvolgende boekjaren ingrijpend worden gewijzigd.

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

De vergoedingen van de leden van de raad van bestuur (zowel van de uitvoerende, de niet-uitvoerende als de onafhankelijke bestuurders – overzicht zie hiernaast) voor de uitoefening van hun bestuursmandaat in 2015 kunnen als volgt worden samengevat:

	Mandaat bestuurder	Mandaat remuneratie comité	Mandaat Audit comité	Totaal
BVBA Ann Vereecke	18.000,00	4.000,00		22.000,00
BVBA Guido Vanherpe	18.000,00		5.000,00	23.000,00
Sparaxis SA (Thierry Balot)	18.000,00		9.000,00	27.000,00
BVBA Louis Verbeke	67.000,00	6.000,00		73.000,00
Comm.V. Lemon (Jules Noten)	18.000,00	4.000,00	5.000,00	27.000,00
Dominique Coopman	18.000,00			18.000,00
Ann Coopman	18.000,00			18.000,00
Eddy Van der Pluym	18.000,00			18.000,00
NV Fidigo (Dirk Goeminne)	18.000,00			18.000,00
Totaal mandaten	211.000,00	14.000,00	19.000,00	244.000,00

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

De individuele remuneratie van de gedelegeerd bestuurder/voorzitter van het directiecomité (NV Fidigo, vast vertegenwoordigd door Dirk Goeminne) en de gezamenlijke remuneratie van de andere leden van het directiecomité en de uitvoerende bestuurders: René Stevens, Wim De Cock, Marc Lambert (tot 16 oktober 2015 - inclusief vertrekvergoeding), Christophe Bolsius, Eddy Van der Pluym en Dirk De Backer bedroegen voor 2015 (totale kost voor de groep, exclusief vergoeding voor bestuurdersmandaat Ter Beke NV):

	CEO	Andere leden van het uitvoerend management***
Basisvergoeding	482.000	1.988.850
Variabele vergoeding (cash-jaarlijks)	89.150	118.578
Pensioenen*	NA**	80.863
Andere verzekeringen	NA**	1.431
Andere voordelen (wagen)	NA**	50.345

\* De pensioenregeling betreft vaste bijdragecontracten

\*\*NA = Niet van toepassing

\*\*\*inclusief de opzegvergoeding voor Marc Lambert

## AANDELENGERELATEERDE VERGOEDINGEN

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

In 2015 werden aan geen van de leden van de raad van bestuur, noch aan de leden van het directiecomité van de groep aandelen, aandelenopties of alle andere rechten om aandelen te verwerven, toegekend door de vennootschap.

## CONTRACTUELE BEPALINGEN BETREFFENDE AANWERVING- OF VERTREKVERGOEDINGEN

Er werden in 2015 geen aanwervingsregelingen overeengekomen met de leden van het directiecomité, noch met de uitvoerende bestuurders, die recht zouden geven op een vergoeding bij vertrek van meer dan 12 maanden vergoeding, of die anderszinds in strijd zouden zijn met de wettelijke bepalingen, de bepalingen van de Corporate Governance Code 2009 of de gebruiken in de markt.

De opzeggingstermijn voor NV Fidigo (Dirk Goeminne), Eddy Van der Pluym, BVBA WiDeCo (Wim De Cock) en Sagau Consulting BVBA (Christophe Bolsius) bedraagt 12 maanden, de opzeggingstermijn van Dirk De Backer en René Stevens wordt in beginsel berekend overeenkomstig de op hun arbeidsovereenkomst toepasselijke wettelijke bepalingen.

Op 16 oktober 2015 werd de samenwerking beëindigd met Marc Lambert. In het kader van deze beëindiging werd een opzeggingsvergoeding overeengekomen die het midden hield tussen de vergoeding voorzien in de Corporate Governance wetgeving en de vergoeding verschuldigd op basis van de op de arbeidsovereenkomst toepasselijke wetgeving (21 maanden). De totale kost van deze beëindiging werd opgenomen in bovenstaande gezamenlijke totale kost van het uitvoerend management.

## BELANGRIJKSTE KENMERKEN VAN DE INTERNE CONTROLE- EN RISICOBEBEERSINGSSYSTEMEN

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

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

De **governance structuur** van onze groep, in detail beschreven in onze statuten, in ons Corporate Governance Charter en in deze verklaring inzake deugdelijk bestuur, bepaalt duidelijk de onderscheiden taken en verantwoordelijkheden van elk van onze bestuursorganen, meer bepaald de raad van bestuur, het auditcomité, het remuneratie- en benoemingscomité, het directiecomité en de gedelegeerd bestuurder/CEO. Deze taken en verantwoordelijkheden sluiten aan bij de wettelijke bepalingen en de bepalingen van de Corporate Governance Code 2009 in dit verband. Voor elk van voormelde organen werd een coherent reglement opgesteld dat regelmatig wordt geëvalueerd en indien nodig aangepast zodat bevoegdheden en verantwoordelijkheden zich te allen tijde op het juiste niveau bevinden en het hogere niveau een gepaste controle kan uitoefenen op de uitoefening van de bevoegdheden die aan het lagere niveau werden gedelegeerd.

Wij organiseren en volgen onze human resources op via een functiehuis waarin alle medewerkers van de groep zijn ingeschaald en waarbij voor elk van de functies gedetailleerde **functiebeschrijvingen** werden opgemaakt die niet alleen de studie- en bekwaamheidsvereisten voor de functie beschrijven maar ook de taken, de verantwoordelijkheden en de rapporteringlijnen voor de functie. Deze functieomschrijvingen worden aangepast naarmate de inhoud

van bepaalde functies door interne of externe omstandigheden wijzigt.

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

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

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

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

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

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

Voor onze belangrijkste risico's sluiten wij adequate **verzekeringsovereenkomsten**.

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

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

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

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

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

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

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

Wij hebben een duidelijke politiek in verband met beveiliging van en toegang tot financiële gegevens, evenals een systeem voor back-up en bewaring van deze gegevens.

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

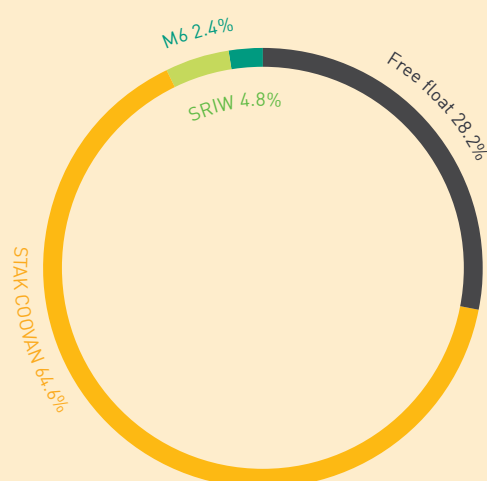
Wij hebben de belangrijkste interne controles uit het COSO II kader op het gebied van financiële aangelegenheden ingevoerd.

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



## AANDEELHOUDERS- STRUCTUUR PER 31 DECEMBER 2015

Op 31 december 2015 bezat Ter Beke NV geen eigen aandelen (op 31 december 2014 had Ter Beke NV geen eigen aandelen in bezit)



De groep ontving bericht dat STAK Coovan en De heer en mevrouw Coopman-De Baedts een melding hebben verricht in het kader van artikel 74§6 van de wet van 1 april 2007.

STAK Coovan heeft een overeenkomst van onderling overleg met NV M6 m.b.t. het bezit, de verwerving of de vervreemding van aandelen. Deze overeenkomst geeft aan NV M6 onder bepaalde voorwaarden een verkoopoptie op een aantal Ter Beke aandelen en geeft aan STAK Coovan onder bepaalde voorwaarden een koopoptie op een aantal aandelen die NV M6 aanhoudt in Ter Beke.

## ANDERE WETTELIJKE INFORMATIE

### TRANSPARANTIE

Wij ontvingen in 2015 geen transparantie-verklaringen over deelnemingen in het kapitaal van Ter Beke NV.

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

Er zijn geen houders van effecten met bijzondere zeggenschapsrechten.

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

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

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

De buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders van 28 mei 2014 machtigde de raad van bestuur van Ter Beke NV om, binnen het toegestaan kapitaal, het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap te verhogen. Dat moet gebeuren onder de voorwaarden van artikel 607 van het Wetboek van vennootschappen. Deze machtiging geldt voor een periode van drie jaar vanaf 18/06/2014.

De buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders van 28 mei 2014 heeft de raad van bestuur gemachtigd om, in overeenstemming met artikel 620 van het Wetboek van vennootschappen, aandelen van de vennootschap aan te kopen voor rekening van de vennootschap. Een dergelijke aankoop van aandelen is enkel toegestaan als noodzakelijk middel om een dreigend ernstig nadeel aan de vennootschap te voorkomen. Deze machtiging geldt voor drie jaar te beginnen vanaf 18/06/2014.



## BELANGRIJKSTE ONDERNEMINGS-RISICO'S

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

### DE BELANGRIJKSTE RISICO'S VOOR ONZE BEDRIJFSVOERING

#### Operationele risico's

##### Voedselveiligheid en productaansprakelijkheid

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

##### Concurrentiële omgeving

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

##### Technologische ontwikkelingen

Product- en productietechnologie evolueren snel.

##### Elektronica en informatiesystemen

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

##### War for Talent

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

#### Marktrisico's

##### Prijswaardeswommelingen voor grondstoffen en verpakkingen

Wij werken met natuurlijke grondstoffen. Schommelingen in de kwaliteit en de prijs van onze grondstoffen en verpakingsmaterialen zijn altijd mogelijk.

##### Relaties met leveranciers

We werken voor een aantal grondstoffen noodgedwongen met een beperkt aantal leveranciers.

##### Relaties met klanten

We verkopen onze producten via een netwerk van discount- en retailklanten verspreid over heel Europa. Het aantal grote klantengroepen is beperkt.

##### Gedrag van klanten en consumenten

Onze verkoop hangt samen met de eetgewoonten en -trends van de eindgebruikers, net zoals met hun bestedingspatroon.

#### Financiële risico's

##### Kredietrisico's

Wij hebben vorderingen bij onze (retail)klanten.

##### Wisselkoersrisico's

Aangezien Ter Beke werkt in een internationale omgeving, zijn we blootgesteld aan een wisselkoersrisico op de verkopen, aankopen en rentedragende leningen uitgedrukt in een andere munt dan de lokale munt van de onderneming.

##### Liquiditeits- en kasstroomrisico

Zoals bij elke bedrijfsvoering waakt Ter Beke over liquiditeiten en cashflow.

#### Juridische risico's

##### Veranderende wetgeving

De overheid verandert en verstrengt af en toe de wetgeving op de productie en verkoop van voeding.

##### Juridische geschillen

Wij zijn af en toe betrokken bij rechtszaken of geschillen met klanten, leveranciers, consumenten en de overheid.

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

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

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

Niet mee zijn met de laatste productietechnologieën kan een negatieve impact hebben op efficiëntie en kostencontrole. Concurrenten kunnen over andere productietechnologieën beschikken die op een gegeven moment de voorkeur van de consument wegdragen.

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

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

Prijswaardeswommelingen voor grondstoffen en verpakkingen zouden de marges negatief beïnvloeden.

Indien een of meerdere leveranciers zijn contractuele verplichtingen niet meer kan nakomen en wij niet tijdig alternatieve leveringen kunnen verzekeren, zou dit een negatieve impact kunnen hebben op onze bedrijfsvoering.

Gezien het klein aantal grotere retailklanten, kan de stopzetting van een contract een significant negatief effect hebben op onze omzet en winst.

Indien de consument niet langer zou kiezen voor onze producten of zijn manier van eten aanpast, zou dit een belangrijk effect hebben op onze activiteiten. Ook algemene economische omstandigheden als conjunctuurschommelingen, tewerkstelling en rentevoeten kunnen invloed hebben op het bestedingspatroon van de consument.

Vorderingen die niet tijdig geïnd worden, hebben een negatieve impact op de cashflow.

Schommelingen in wisselkoersen kunnen waardeschommelingen van financiële instrumenten teweeg brengen.

Een tekort aan liquide middelen kan ervoor zorgen dat relaties met bepaalde partijen onder druk komen te staan.

Niet voldoen aan deze voorwaarden kan ervoor zorgen dat we het risico lopen op boetes of sancties.

Zo'n rechtszaak kan een negatieve invloed hebben op onze financiële situatie.

### HOE WE DE RISICO'S BEPERKEN, IN HET ALGEMEEN EN IN 2015

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

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

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

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

In 2015 startten we met een Young Potential-programma: jonge afgestudeerden krijgen hier een aantrekkelijk opleidingsprogramma. Ze kunnen 2 jaar lang kennismaken met vier verschillende functies binnen het bedrijf. Twee mensen gingen zo al aan de slag.

Wij sluiten langetermijncontracten af. We werken met volumejaarafspraken.

Wij sluiten langetermijncontracten af. We werken met volumejaarafspraken. We bieden onze leveranciers een eerlijke vergoeding voor hun toegevoegde waarde. We werken met preferentiële leveranciers rond duurzaamheid.

Wij diversifiëren de omzetten in verschillende producten en contracten met andere looptijden; zowel onder onze eigen merken als onder de huismerken van de klanten en in verschillende landen. In 2015 verloren we een contract bij een Duitse klant, maar konden we ook verschillende nieuwe, grote contracten afsluiten.

In 2015 voerden we een groot marktonderzoek naar trends in voedingsgewoonten op verschillende markten. We peilen naar de tevredenheid van onze consumenten om op dit risico te anticiperen en het te beperken. We zorgen ervoor dat onze prijzen marktconform zijn.

We volgen de klanten en uitstaande klantensaldo's op zodat potentiële risico's beperkt worden. De meeste vorderingen betreffen grote Europese retailklanten wat het risico beperkt.

Wij volgen een consequente indekkingspolitiek. Wij wenden geen financiële instrumenten aan voor handelsdoeleinden en speculeren niet.

We beschikken over een belangrijke netto cashflow t.o.v. onze netto financiële schuldpositie. Ons thesauriebeleid is gecentraliseerd.

We investeren jaarlijks aanzienlijke bedragen om tegemoet te komen aan nieuwe wetgeving, ook inzake duurzaamheid en milieu. Elk jaar organiseren we opleidingen om onze werknemers up-to-date te houden over de nieuwe wetgevingen en hun impact.

Wij voorzien de mogelijke impact van deze geschillen in onze boeken van zodra het risico als reëel wordt ingeschat onder de toepasselijke boekhoudkundige regels.



# 7

## Beurs- en aandeelhouders- informatie

### NOTERING VAN HET AANDEEL

Op 31 december 2015 werd het maatschappelijk kapitaal van Ter Beke vertegenwoordigd door 1.732.621 aandelen. De aandelen zijn genoteerd op de contantmarkt (continumarkt) van Euronext Brussel (symbool: TERB).



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

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

### AANDELENGERELATEERDE INSTRUMENTEN

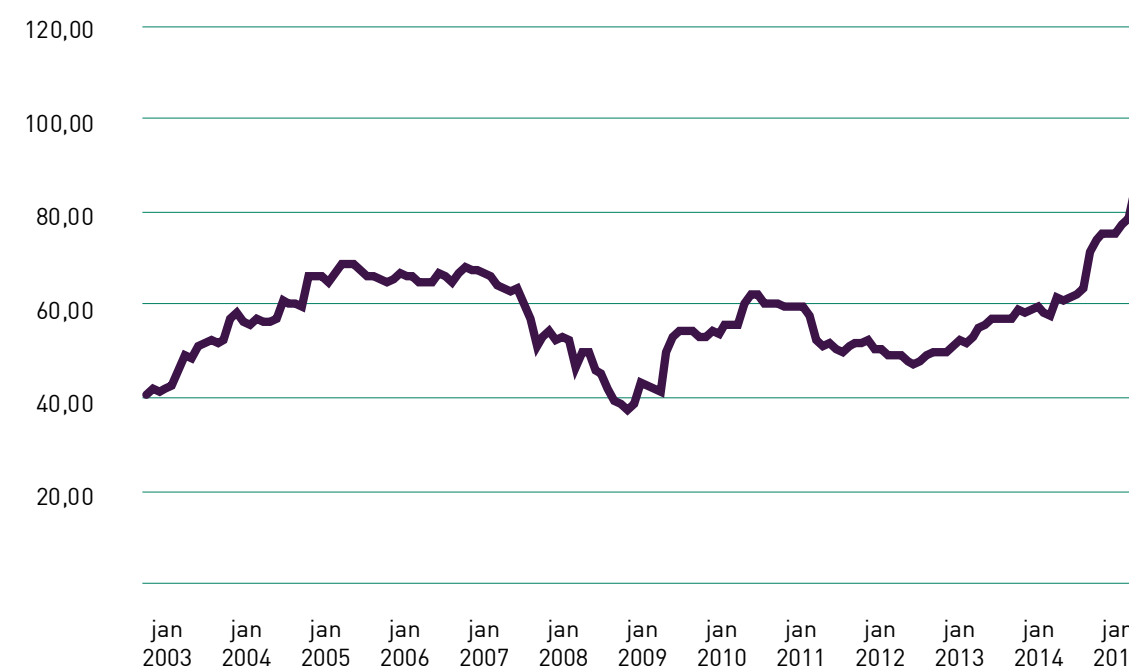
Op 31 december 2015 zijn geen aandelegerelateerde instrumenten, zoals aandelenopties of warrants, in omloop.

### DIVIDEND

Ter Beke wil zijn aandeelhouders een marktcompetitief rendement bieden door de jaarlijkse betaalbaarstelling van een dividend. Over 2015 stelt de raad van bestuur aan de algemene vergadering van 26 mei 2016 voor een bruto dividend van 3,50 EUR per aandeel uit te betalen. Als de algemene vergadering van 26 mei 2016 het goedkeurt, stellen we het netto dividend per aandeel betaalbaar vanaf 15/06/2016.

### KOERSEVOLUTIE

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



## OPVOLGING DOOR FINANCIËLE ANALISTEN

De analisten van Degroof/Petercam en KBC Securities hebben het aandeel Ter Beke opgevolgd in 2015. We hebben een aantal van de analistenrapporten gepubliceerd op de website van Ter Beke: [www.terbeke.com](http://www.terbeke.com), rubriek Investor Relations.

## VOORSTELLEN AAN DE ALGEMENE VERGADERING

De raad van bestuur stelt aan de algemene vergadering van 26 mei 2016 voor:

- de jaarrekening op 31 december 2015 goed te keuren en met de resultaatsverwerking in te stemmen. Het niet geconsolideerde resultaat van het boekjaar is 278.131,44 EUR;
- de uitkering van een bruto dividend van 3,50 EUR per aandeel. Dit wordt betaalbaar gesteld op 15 juni 2016 (notering ex-coupon op 13 juni 2016);
- akte te nemen van het ontslag van Comm.V. Lemon, vast vertegenwoordigd door Jules Noten, als onafhankelijk bestuurder vanaf 26 mei 2016;
- BVBA Louis Verbeke, vast vertegenwoordigd door Louis-H. Verbeke, en Eddy Van der Pluym te herbenoemen als bestuurder. De benoeming geldt voor een periode van 2 jaar voor BVBA Louis Verbeke en voor een periode van vier jaar voor Eddy Van der Pluym. Ze gaat in na afloop van de algemene vergadering van 26 mei 2016 en loopt af op de algemene vergadering van 2018, respectievelijk 2020.
- Deloitte Bedrijfsrevisoren, vertegenwoordigd door mevrouw Charlotte Vanrobaeys, te herbenoemen als commissaris voor een termijn van 3 jaar.
- kwijting te verlenen aan de leden van de raad van bestuur en aan de commissaris voor de uitoefening van hun mandaat in 2015;
- bij afzonderlijke stemming te beslissen over het remuneratieverslag;
- de vaste jaarvergoeding van de bestuurders voor het uitoefenen van hun mandaat in 2016 goed te keuren voor een bedrag van 244 duizend EUR.

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

## KALENDER

<b>Algemene vergadering</b>	26 mei 2016 om 11.00u
<b>Aandeel noteert ex-coupon</b>	13 juni 2016
<b>Betaling dividend</b>	15 juni 2016
<b>Halfjaarresultaten 2016</b>	2 september 2016 voor beurstijd
<b>Jaarresultaten 2016</b>	Uiterlijk 30 april 2017



## CONTACTINFORMATIE

### NV TER BEKE

Beke 1 - B-9950 Waarschoot  
RPR Gent 0421.364.139  
E-mail: info@terbeke.be  
Website: www.terbeke.com

### Bereide gerechten

#### NV FRESHMEALS

Beke 1 - B-9950 Waarschoot  
RPR Gent 0884.649.304

#### LES NUTONS SA

Chaussée de Wavre 259a - B-4520 Wanze  
RPM Huy 0442.475.396  
Exploitatiezetel : 5 Chemin Saint-Antoine  
6900 Marche-en-Famenne

#### COME A CASA SA

Chaussée de Wavre 259a - B-4520 Wanze  
RPM Huy 0446.434.778

#### TER BEKE FRANCE SA

Parc d' Activités Annecy  
La Ravoire  
Metz-Tessy  
F-74371 Pringy Cedex  
RCS Annecy 309 507 176

#### FRESHMEALS IBERICA S.L.

Vía de las Dos Castillas 33  
Complejo Empresarial Ática  
Edificio 6, planta 3a, Oficina B1  
E-28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
ES B 82656521

#### FRESHMEALS NEDERLAND BV

Bijsterhuizen 24/04 - NL-6604 LL Wijchen  
KvK Utrecht 200.53.817

#### The Pasta Food Company

Ul. Pólnocna 12  
45-805 Opole  
Polen  
KRS 0000403908

### Vleeswaren

#### NV TERBEKE-PLUMA

Antoon Van der Pluymstraat 1  
B-2160 Wommelgem  
RPR Antwerpen 0475.089.271

#### NV PLUMA

Antoon Van der Pluymstraat 1  
B-2160 Wommelgem  
RPR Antwerpen 0404.057.854

#### TERBEKE-PLUMA NEDERLAND BV

Bijsterhuizen 24/04 - NL-6604 LL Wijchen  
KvK Amsterdam 18024675

#### NV TER BEKE VLEESWARENPRODUKTIE

Beke 1 - B-9950 Waarschoot  
RPR Gent 0406.175.424

#### NV HEKU

Ondernemingenstraat 1 - B-8630 Veurne  
RPR Veurne 0436.749.725

#### BERKHOUT LANGEVELD BV

Bijsterhuizen 24/04 - NL-6604 LL Wijchen  
KvK Limburg Noord 12032497

#### LANGEVELD/SLEEGERS BV

Bijsterhuizen 24/04 - NL-6604 LL Wijchen  
KvK Limburg Noord 12036519

#### H.J. BERKHOUT VERSNIJLIJN BV

Scheepmakerstraat 5 - NL-2984 BE Ridderkerk  
KvK Rotterdam 24140598

#### TERBEKE-PLUMA UK LTD

Hillbrow House - Hillbrow Road  
Esher Surrey - UK-KT10-9NW  
Company House n° 1935226

#### PLUMA FLEISCHWARENVERTRIEB GMBH

Ostwall 175 - D-47798 Krefeld  
117 / 5830 / 1047 - DE 123 114 501

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

Jaarverslag 2015

# Geconsolideerde Jaarrekening 2015



# INHOUDSTAFEL

<b>Geconsolideerde winst- en verliesrekeningen</b>	<b>90</b>
<b>Geconsolideerd overzicht van het uitgebreid resultaat</b>	<b>91</b>
<b>Geconsolideerde balansen</b>	<b>92</b>
<b>Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen</b>	<b>93</b>
<b>Geconsolideerd kasstroomoverzicht</b>	<b>94</b>
<b>De grondslagen voor de financiële verslaggeving en toelichtingen</b>	<b>95</b>
<b>Verkorte jaarrekening van Ter Beke nv</b>	<b>129</b>
<b>Geconsolideerde kerncijfers 2011-2015</b>	<b>131</b>
<b>Verklaring van de verantwoordelijke personen</b>	<b>132</b>
<b>Verslag van de commissaris over de geconsolideerde jaarrekening</b>	<b>133</b>

# GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENINGEN

PER 31 DECEMBER 2015 EN 2014

	Toelichting	2015	2014
Verkopen	4	396.319	399.730
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	5	-208.660	-217.703
Diensten en diverse goederen	6	-80.812	-75.465
Personeelskosten	7	-74.110	-76.001
Afschrijvingen en impairments op vaste activa	15+16	-17.877	-17.503
Waardeverminderingen en voorzieningen	8	-567	-71
Overige exploitatiebaten en -kosten	9	1.536	857
<b>Resultaat van bedrijfsactiviteiten</b>	<b>10</b>	<b>15.829</b>	<b>13.844</b>
Financiële opbrengsten	11	476	231
Financiële kosten	12	-1.677	-1.633
<b>Resultaat van bedrijfsactiviteiten na netto financieringskosten</b>		<b>14.628</b>	<b>12.442</b>
Belastingen	13	-3.817	-3.637
<b>Winst van het boekjaar voor resultaat uit ondernemingen volgens de vermogensmutatiemethode</b>		<b>10.811</b>	<b>8.805</b>
Aandeel van ondernemingen via vermogensmutatiemethode		-513	-673
<b>Winst van het boekjaar</b>		<b>10.298</b>	<b>8.132</b>
Gewone winst per aandeel	33	5,90	4,69
Verwaterde winst per aandeel	33	5,90	4,69

Ter Beke NV is rechtstreeks en onrechtstreeks voor 100% eigenaar van alle volledig geconsolideerde dochterondernemingen (zie toelichting 35). Het aandeel van de groep in het resultaat is daarom eveneens 100%.

# GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET UITGEBREID RESULTAAT

PER 31 DECEMBER 2015 EN 2014

	2015	2014
Winst van het boekjaar	10.298	8.132
<b>Andere elementen van het resultaat (opgenomen in het eigen vermogen)</b>		
Andere elementen van het resultaat die later geherklasseerd kunnen worden naar het resultaat		
Omrekeningsverschillen	89	-49
Cashflow hedge	17	-220
Andere elementen van het resultaat die later niet geherklasseerd kunnen worden naar het resultaat		
Herwaarderingen van de nettoverplichting m.b.t. toegezegde pensioenregelingen	-68	-281
Gerelateerde uitgestelde belastingen	23	95
<b>Uitgebreid resultaat</b>	<b>10.359</b>	<b>7.677</b>



# GECONSOLIDEERDE BALANSEN

PER 31 DECEMBER 2015 EN 2014

	Toelichting	2015	2014
<b>ACTIVA</b>			
Vaste activa		149.201	140.926
Goodwill	14	35.204	35.204
Immateriële vaste activa	15	5.410	3.415
Materiële vaste activa	16	85.005	88.021
Deelnemingen volgens vermogensmutatie	17	12.635	3.675
Leningen aan joint venture	18	850	500
Uitgestelde belastingvorderingen	20	0	0
Overige LT vorderingen	18	97	111
Rentedragende LT vorderingen	19	10.000	10.000
<b>Vlottende activa</b>		<b>92.327</b>	<b>91.799</b>
Vorraden	21	20.421	20.297
Handels- en overige vorderingen	22	64.860	60.777
Geldmiddelen en kasequivalenten	23	7.046	10.725
<b>Totale activa</b>		<b>241.528</b>	<b>232.725</b>
<b>PASSIVA</b>			
Eigen vermogen	24	108.843	102.815
Kapitaal en uitgiftepremies		53.191	53.191
Reserves		55.652	49.624
Minderheidsbelangen		0	0
<b>Uitgestelde belastingverplichtingen</b>	<b>20</b>	<b>5.852</b>	<b>6.670</b>
<b>Langlopende verplichtingen</b>		<b>43.455</b>	<b>38.547</b>
Voorzieningen	25	3.062	2.288
Langlopende rentedragende verplichtingen	26	40.393	36.259
Overige langlopende verplichtingen		0	0
<b>Kortlopende verplichtingen</b>		<b>83.378</b>	<b>84.693</b>
Kortlopende rentedragende verplichtingen	26	10.965	14.032
Handelsschulden en andere schulden	27	58.830	57.578
Schulden met betrekking tot personeel		10.685	10.946
Belastingverplichtingen		2.898	2.137
<b>Totale passiva</b>		<b>241.528</b>	<b>232.725</b>

# GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

PER 31 DECEMBER 2015 EN 2014

	Kapitaal	Kapitaal reserves	Uitgiftepremies	Gereserveerde winsten	Omrekeningsverschillen	Totaal	Aantal aandelen
<b>Saldo op 1 januari 2014</b>	<b>4.903</b>	<b>0</b>	<b>48.288</b>	<b>46.420</b>	<b>-122</b>	<b>99.489</b>	<b>1.732.621</b>
Kapitaalverhoging						0	
Reserve eigen aandelen						0	
Dividend				-4.331		-4.331	
Resultaat van het boekjaar				8.132		8.132	
Andere elementen van het uitgebreid resultaat van de periode				-406	-49	-455	
<b>Uitgebreid resultaat van de periode</b>				<b>7.726</b>	<b>-49</b>	<b>7.677</b>	
Bewegingen via reserves							
- Resultaat eigen aandelen				-20		-20	
<b>Saldo op 31 december 2014</b>	<b>4.903</b>	<b>0</b>	<b>48.288</b>	<b>49.795</b>	<b>-171</b>	<b>102.815</b>	<b>1.732.621</b>
Kapitaalverhoging						0	
Reserve eigen aandelen						0	
Dividend				-4.331		-4.331	
Resultaat van het boekjaar				10.298		10.298	
Andere elementen van het uitgebreid resultaat van de periode				-28	89	61	
<b>Uitgebreid resultaat van de periode</b>				<b>10.270</b>	<b>89</b>	<b>10.359</b>	
Bewegingen via reserves							
- Resultaat eigen aandelen						0	
<b>Saldo op 31 december 2015</b>	<b>4.903</b>	<b>0</b>	<b>48.288</b>	<b>55.734</b>	<b>-82</b>	<b>108.843</b>	<b>1.732.621</b>

# GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

PER 31 DECEMBER 2015 EN 2014

	2015	2014
<b>OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>		
Resultaat voor belastingen	14.628	12.442
Intresten	988	1.326
Afschrijvingen	17.877	17.503
Waardeverminderingen	9	2
Voorzieningen	706	267
Meer- en minderwaarde op realisatie van vaste activa	-24	-60
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>34.184</b>	<b>31.480</b>
Daling / (toename) van voorraden	-114	4.021
Daling / (toename) van vorderingen op ten hoogste 1 jaar	-4.002	4.577
<b>Daling / (toename) operationele activa</b>	<b>-4.116</b>	<b>8.598</b>
Toename / (daling) van handelsschulden	2.424	-4.250
Toename / (daling) van schulden mbt bezoldigingen	-238	593
Toename / (daling) overige schulden en overlopend passief	-260	-793
<b>Toename / (daling) operationele schulden</b>	<b>1.926</b>	<b>-4.450</b>
Daling / (toename) van het bedrijfskapitaal	-2.190	4.148
Betaalde belastingen	-3.893	-5.300
<b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>28.101</b>	<b>30.328</b>
<b>INVESTERINGSACTIVITEITEN</b>		
Aanschaffing van immateriële en materiële vaste activa	-17.871	-13.014
Aanschaffing van deelneming in geassocieerde ondernemingen	-9.428	0
Nieuwe leningen	-350	-503
<b>Totaal toename in investeringen</b>	<b>-27.649</b>	<b>-13.517</b>
Verkoop van materiële vaste activa	86	77
Terugbetaling leningen	15	8
<b>Totaal daling in investeringen</b>	<b>101</b>	<b>85</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-27.548</b>	<b>-13.432</b>
<b>FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>		
Toename / (daling) financiële schulden op korte termijn	0	-4.000
Toename lange termijn schulden	15.100	10.900
Terugbetaling van lange termijn schulden	-14.032	-14.343
Betaalde intresten (via resultatenrekening)	-988	-1.326
Dividend uitbetaald door de moedermaatschappij	-4.331	-4.331
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-4.251</b>	<b>-13.100</b>
<b>NETTO WIJZIGING IN GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN</b>	<b>-3.698</b>	<b>3.796</b>
Geldmiddelen bij het begin van het boekjaar	10.725	6.911
Omrekeningsverschillen	19	18
<b>GELDMIDDELEN BIJ HET EINDE VAN HET BOEKJAAR</b>	<b>7.046</b>	<b>10.725</b>

# DE GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGGEVING EN TOELICHTINGEN

## 1. SAMENVATTING VAN DE BELANGRIJKSTE WAARDERINGSGRONDSLAGEN

### CONFORMITEITSVERKLARING

Ter Beke NV ("de Entiteit") is een entiteit die in België gedomicilieerd is. De geconsolideerde jaarrekening van de Entiteit omvat de entiteit Ter Beke NV en haar dochterondernemingen (samen verder "de groep" genoemd). De geconsolideerde jaarrekening werd door de raad van bestuur voor publicatie vrijgegeven op 24 februari 2016. De geconsolideerde jaarrekening werd opgemaakt in overeenstemming met de "International Financial Reporting Standards" (IFRS) zoals aanvaard binnen de Europese Unie.

De geconsolideerde rekeningen worden voorgesteld in duizend EUR. De geconsolideerde jaarrekening werd opgemaakt op basis van de historische kostprijsmethode met uitzondering van de derivaten en de financiële activa die beschikbaar zijn voor verkoop, welke gewaardeerd worden tegen "reële waarde". Indien echter geen betrouwbare marktprijs of schatting van de reële waarde voorhanden is, worden deze financiële activa gewaardeerd tegen historische kostprijs. In de balans opgenomen activa en verplichtingen die afgedekt zijn, worden gewaardeerd tegen "reële waarde" ten belope van het afgedekte risico. De waarderingsregels werden op uniforme wijze in heel de groep toegepast en zijn consistent met het vorige boekjaar. De vergelijkende informatie werd herwerkt in overeenstemming met IFRS.

### STANDAARDEN EN INTERPRETATIES TOEPASBAAR VOOR HET BOEKJAAR BEGINNEND OP 1 JANUARI 2015

- Verbeteringen aan IFRS (2011-2013) (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2015)
- IFRIC 21 *Heffingen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 17 juni 2014). Deze standaard heeft enkel impact op tussentijdse cijfers.

### STANDAARDEN EN INTERPRETATIES GEPUBLICEERD, MAAR NOG NIET VAN TOEPASSING VOOR HET BOEKJAAR BEGINNEND OP 1 JANUARI 2015

- IFRS 9 *Financiële Instrumenten* en de daaropvolgende aanpassingen (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2018, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie)
- IFRS 14 *Uitgestelde rekeningen in verband met prijsregulering* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2016, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie)
- IFRS 15 *Opbrengsten uit contracten met klanten* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2018, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie). De analyse door het management en de raad van bestuur is nog niet gefinaliseerd. Hierdoor kan de mogelijke impact nog niet worden geraamd.
- IFRS 16 *Lease-overeenkomsten* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2019, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie). Toelichting 29 geeft een beeld van onze operationele leasings op 31/12/2015.
- Verbeteringen aan IFRS (2010-2012) (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 februari 2015)
- Verbeteringen aan IFRS (2012-2014) (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2016)
- Aanpassing van IFRS 10, IFRS 12 en IAS 28 *Beleggingsentiteiten: Toepassing van de consolidatievrijstelling* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2016, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie)
- Aanpassing van IFRS 10 en IAS 28 *Verkoop of inbreng van activa tussen een investeerder en de geassocieerde deelneming of joint venture* (ingangsdatum voor onbepaalde duur uitgesteld, waardoor de goedkeuring binnen de Europese Unie eveneens werd uitgesteld)
- Aanpassing van IFRS 11 *Gezamenlijke overeenkomsten - Verwerking van overnames van deelnemingen in gezamenlijke bedrijfsactiviteiten* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2016)



- Aanpassing van IAS 1 *Presentatie van jaarrekening – Initiatief rond informatieverschaffing* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2016)
- Aanpassing van IAS 7 *Het kasstroomoverzicht – Initiatief rond informatieverschaffing* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2017, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie)
- Aanpassing van IAS 12 *Winstbelastingen – Opname van uitgestelde belastingvorderingen voor niet-gerealiseerde verliezen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2017, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie)
- Aanpassing van IAS 16 en IAS 38 *Materiële en immateriële vaste activa – Verduidelijking van aanvaardbare afschrijvingsmethodes* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2016)
- Aanpassing van IAS 19 *Personeelsbeloningen – Werknemersbijdragen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 februari 2015)
- Aanpassing van IAS 27 *Enkelvoudige jaarrekening – Equity methode* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2016)

## CONSOLIDATIEPRINCIPES

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van Ter Beke NV en haar dochterondernemingen en joint ventures evenals het aandeel van de groep in de winst of het verlies van geassocieerde deelnemingen. Een lijst van deze entiteiten is opgenomen in toelichting 35.

### Dochterondernemingen opgenomen in de consolidatie volgens de integrale methode

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

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

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

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

### Joint Ventures

Een joint venture is een contractuele overeenkomst, waarbij Ter Beke NV en andere partijen rechtstreeks of onrechtstreeks een economische activiteit opzetten, waarover zij gezamenlijke zeggenschap hebben. Joint ventures worden opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode. De vennootschap elimineert de netto resultaten tussen de joint venture en de groep Ter Beke. Op 22 juni 2011 hebben Ter Beke en de aandeelhouders van Stefano Toselli een 50/50 joint venture opgericht in Opole (Polen). Deze joint venture met de naam Pasta Food Company zal lasagne en pastamaaltijden produceren en commercialiseren in Centraal en Oost-Europa. Aangezien de Pasta Food Company geboekt wordt via de vermogensmutatiemethode worden enkel de 50% van het eigen vermogen in de balans en de 50% van het netto resultaat in de geconsolideerde cijfers van de groep Ter Beke gepresenteerd.

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

### Investerings in geassocieerde ondernemingen

Geassocieerde ondernemingen zijn die ondernemingen waarin de groep, direct of indirect, een invloed van betekenis maar geen zeggenschap heeft over het financiële en operationele beleid van de entiteit. Dit wordt verondersteld wanneer

de onderneming 20% of meer van de stemrechten van de vennootschap in handen heeft. Een investering in een geassocieerde onderneming wordt in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode.

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

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

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

In geval een groepslid transacties uitvoert met een geassocieerde onderneming, worden winsten en verliezen geëlimineerd ten belope van de belangen van de groep in de betrokken geassocieerde onderneming. Op 28 augustus 2015 tekenden Ter Beke en GS & DH Holding, de aandeelhouder van het Franse bedrijf Stefano Toselli SAS en producent van bereide maaltijden, een overeenkomst waardoor Ter Beke

met onmiddellijke ingang een minderheidsbelang van 33% neemt in Stefano Toselli SAS.

### Eliminaties bij de consolidatie

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

### Bedrijfscombinaties

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

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

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

Elke voorwaardelijke vergoedingsovereenkomst over te dragen door de overnemende partij wordt gewaardeerd aan de reële waarde op overnamedatum. Toekomstige wijzigingen aan deze reële

waarde dat wordt opgenomen als een actief of een verplichting zullen worden opgenomen in overeenstemming met IAS 39 ofwel in winst of verlies ofwel in de andere elementen van het totaalresultaat. Wijzigingen aan de reële waarde van voorwaardelijke vergoedingen geïdentificeerd als eigen vermogen worden niet opgenomen.

Goodwill wordt initieel opgenomen als het bedrag waarmee (i) het totaal van de overgedragen vergoeding, het bedrag van eventuele minderheidsbelangen in de overgenomen partij en de reële waarde van het eventuele voorheen aangehouden aandelenbelang van de overnemer in de overnemende partij; (ii) het netto saldo van de op de overnamedatum vastgestelde bedragen van de verworven identificeerbare activa en de overgenomen verplichtingen overtreft. Indien na beoordeling, het belang van de groep in de reële waarde van het identificeerbare netto-actief het totaal van de overgedragen vergoeding, het bedrag van eventuele minderheidsbelangen in de overgenomen partij en de reële waarde van het eventuele voorheen aangehouden aandelenbelang van de overnemer in de overnemende partij overschrijdt, dan dient het surplus opgenomen te worden in de winst- en verliesrekening als een winst op een voordelige koop.

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

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

bijzondere waardevermindering voor goodwill is opgenomen, wordt deze in een latere periode niet teruggenomen.

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

In 2015 en 2014 vonden geen bedrijfscombinaties plaats.

## VREEMDE VALUTA

### Transacties in vreemde valuta

In de individuele entiteiten van de groep worden de transacties in vreemde valuta opgenomen tegen de wisselkoers die van toepassing is op de transactiedatum. Monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta worden omgerekend aan de slotkoers die van toepassing is op balansdatum. Winsten en verliezen die voortvloeien uit transacties in vreemde valuta en uit de omzetting van monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta, worden opgenomen in de winst- en verliesrekening. Winst of verlies op een niet-monetaire post wordt opgenomen in de resultatenrekening, tenzij deze rechtstreeks werd opgenomen in het eigen vermogen. Voor niet-monetaire posten waarvan de winst of het verlies rechtstreeks werd opgenomen in het eigen vermogen, wordt tevens een eventuele wisselkoerscomponent van die winst of dat verlies in het eigen vermogen opgenomen.

### Jaarrekening van buitenlandse activiteiten

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

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

1 euro is gelijk aan	2015	2014
<b>Britse Pond</b>		
Slotkoers	0,7339	0,7789
Gemiddelde koers	0,7268	0,8074
<b>Poolse Zloty</b>		
Slotkoers	4,2639	4,2732
Gemiddelde koers	4,1855	4,1822

## GESEGMENTEERDE INFORMATIE

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

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

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

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

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

## BEËINDIGDE ACTIVITEIT

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

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

## IMMATERIËLE ACTIVA

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

### Onderzoek en ontwikkeling

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

Alle andere uitgaven voor ontwikkeling worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen op het moment dat deze zich voordoen. Gezien de



ontwikkelingskosten van Ter Beke in 2015 en 2014 niet voldeden aan de criteria voor activering werden deze uitgaven als last opgenomen in de winst- en verliesrekening.

### Overige immateriële activa

Overige lasten voor intern gegenereerde immateriële activa, bvb. merken, worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen op het moment dat deze zich voordoen. Overige immateriële activa bvb. merkocrooiën, computersoftware, verworven door de groep, worden gewaardeerd aan kostprijs verminderd met geaccumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. In 2015 en 2014 bestond het geconsolideerd overig immaterieel vast actief van Ter Beke alleen uit computersoftware.

### Afschrijvingen

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

De afschrijvingspercentages die worden toegepast zijn:

Onderzoek en ontwikkeling	33,3%
Computersoftware	20%
Merkocrooiën	10%

### GOODWILL

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

De kasstroomgenererende eenheid waaraan goodwill is toegerekend wordt jaarlijks op een bijzondere waardevermindering getoetst. Dit gebeurt eveneens telkens wanneer er een aanwijzing bestaat dat de eenheid mogelijk een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan door de boekwaarde van de eenheid te vergelijken met haar realiseerbare waarde. Indien de realiseerbare waarde van de eenheid lager is dan de boekwaarde, zal het bijzonder waardeverminderingverlies eerst wor-

den toegerekend aan de boekwaarde van de aan de eenheid toegerekende goodwill en vervolgens aan de andere activa van de eenheid a rato van de boekwaarde van elk actief in de eenheid. Een bijzonder waardeverminderingverlies dat voor goodwill is opgenomen, kan in een latere periode niet worden teruggeboekt. Bij de verkoop van een dochteronderneming of een joint venture, wordt de toegerekende goodwill opgenomen bij de bepaling van de winst of verlies bij verkoop.

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

### MATERIËLE VASTE ACTIVA

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

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

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

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

De voornaamste afschrijvingspercentages die momenteel worden toegepast zijn:

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

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

### OVERHEIDSSUBSIDIES

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

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

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

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

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

### LEASING

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

**Financiële leases** - Activa gehouden onder een financiële lease worden opgenomen als activa van de groep tegen bedragen die gelijk zijn aan de reële waarde van het geleasede actief of, indien ze lager is, tegen de contante waarde van de minimale lease-

betalingen verminderd met de geaccumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingverliezen. De hier tegenoverstaande verplichting ten aanzien van de lessor wordt in de balans opgenomen als een verplichting onder financiële leases.

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

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

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

### VOORRADEN

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

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

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

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

## FINANCIËLE INSTRUMENTEN

### Handelsvorderingen

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

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

### Beleggingen

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

### Tot einde looptijd aangehouden beleggingen

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

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

### Andere beleggingen

Beleggingen andere dan de tot einde looptijd aangehouden beleggingen, worden geclassificeerd als voor verkoop beschikbare financiële activa welke na eerste opname gewaardeerd worden aan reële waarde. Indien geen reële waarde kan bepaald wor-

den, worden zij gewaardeerd aan kostprijs. De winsten en verliezen ten gevolge van wijzigingen in de reële waarde worden direct in het eigen vermogen opgenomen tot zolang het financieel actief verkocht wordt, of bij het vaststellen van bijzondere waardevermindingsverliezen. In dit geval wordt het (de) cumulatieve verlies (winst) dat (die) direct in het eigen vermogen was opgenomen, overgeboekt van het eigen vermogen naar de winst- en verliesrekening. Bijzondere waardevermindingsverliezen opgenomen in de winst- en verliesrekening op een belegging in een eigen-vermogensinstrument dat wordt geclassificeerd als beschikbaar voor verkoop wordt niet via de winst- en verliesrekening teruggedragen.

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

### Geldmiddelen en kasequivalenten

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

### Financiële verplichtingen en eigen-vermogensinstrumenten

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

### Bankleningen

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

### Handelsschulden

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

### Eigen-vermogensinstrumenten

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

### Derivaten

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

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

Er zijn drie soorten afdekkingsrelaties:

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

Indien de kasstroomafdekking van een vaststaande toezegging of een verwachte toekomstige transactie tot de opname van een



niet-financieel actief of een niet-financiële verplichting leidt, dan wordt op het moment dat het actief of de verplichting wordt geboekt, de winsten of verliezen op het afgeleide financiële instrument die eerder in het eigen vermogen werden verwerkt, opgenomen in de initiële waardering van het actief of de verplichting.

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

**(b) Reële-waardeafdekking:** wijzigingen in de reële waarde van derivaten welke werden aangewezen en kwalificeren als reële-waardeafdekking worden opgenomen in de winst- en verliesrekening en dit samen met elke wijziging in de reële waarde van het afgedekte actief of de afgedekte verplichting welke toe te rekenen is aan het afgedekte risico.

**(c) Afdekking van een netto-investering in een buitenlandse entiteit:** afdekkingen van netto-investeringen in buitenlandse entiteiten worden op vergelijkbare wijze verwerkt als een kasstroomafdekking. Het deel van de winst of het verlies op het afdekkingsinstrument waarvan is vastgesteld dat het een effectieve afdekking is, wordt direct in het eigen vermogen opgenomen; de winst of het verlies op het niet-effectieve deel wordt onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen. De winst of het verlies op het afdekkingsinstrument met betrekking tot het effectieve deel van de afdekking dat direct in het eigen vermogen is opgenomen, wordt bij afstoting van de buiten-

landse entiteit in de winst- en verliesrekening opgenomen. De wijzigingen in de reële waarde van derivaten die niet geclassificeerd kunnen worden als kasstroomafdekking (op basis van IAS 39) worden onmiddellijk opgenomen in de winst- en verliesrekening.

#### Derivaten die niet geclassificeerd kunnen worden als afdekkingen

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

#### Ingekochte eigen aandelen

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

#### Dividenden

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

#### VASTE ACTIVA AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP

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

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

#### VOORZIENINGEN

Een voorziening wordt opgenomen indien:

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

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

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

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

#### PERSONEELSBELONINGEN

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

De personeelsbeloningen omvatten:

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

#### Pensioenregelingen

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

#### Toegezegde bijdragenregelingen

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

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

#### Toegezegde pensioenregelingen

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

opbrengst van de activa van het plan worden als netto intrest weergegeven.

De contante waarde van de verplichtingen van toegezegde pensioenregelingen en de gerelateerde pensioenkosten worden door een gekwalificeerd actuaris berekend volgens de PUC-methode. De gebruikte disconteringsvoet is gelijk aan het rendement op balansdatum van bedrijfsobligaties van hoge kredietwaardigheid met een resterende looptijd die vergelijkbaar is met de termijn van de verplichtingen van de groep. Het bedrag dat in de winst- en verliesrekening wordt opgenomen, bestaat uit de aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten, de financieringskost, de verwachte opbrengst van de fondsbeleggingen en de actuariële winsten en verliezen.

### Ontslagvergoedingen

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

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

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

### Variabele verloning

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

### Op aandelen gebaseerde betalingen

De kost van de verplichting van de groep in het kader van aandelenoptieplannen is de reële waarde van deze instrumenten. Deze reële waarde wordt bepaald aan de hand van de reële waarde van de aandelen op de datum van toekenning. Het totaalbedrag dat als last wordt opgenomen over de wachtperiode, wordt bepaald rekening houdend met de reële waarde van de toegekende opties. Voorwaarden die vervuld moeten zijn om de opties

onvoorwaardelijk te maken worden opgenomen in de assumpties bij het berekenen van het aantal opties dat verwacht wordt uitoefenbaar te zijn. Op het einde van elk boekjaar herziet de groep het aantal opties dat verwacht wordt uitoefenbaar te zijn. De eventuele impact van deze herziening wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening, samen met een aanpassing van het eigen vermogen over de resterende wachtperiode.

### WINSTBELASTINGEN

De winstbelastingen omvatten de belastingen op de winst en de uitgestelde belastingen. Beide belastingen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen behalve in die gevallen waar het bestanddelen betreft die deel uitmaken van het eigen vermogen. In dit laatste geval verloopt de opname via het eigen vermogen. Onder belastingen op de winst verstaat men deze die drukken op het belastbaar inkomen van de verslagperiode, berekend tegen de aanslagvoeten die van kracht zijn op balansdatum, evenals de aanpassingen aan de belastingen die verschuldigd zijn over de vorige verslagperiodes. De uitgestelde belastingen worden berekend volgens de balansmethode en komen hoofdzakelijk voort uit de verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen in de balans en de belastingsbasis van deze activa en verplichtingen. Het bedrag van uitgestelde belastingen is gebaseerd op de verwachtingen met betrekking tot de realisatie van de boekwaarde van de activa en verplichtingen, waarbij gebruik wordt gemaakt van de aanslagvoeten gekend op de balansdatum.

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

### OPBRENGSTEN

Opbrengsten worden opgenomen als het waarschijnlijk is dat de economische voordelen geassocieerd met de transactie zullen ten goede komen

aan de Entiteit en als het bedrag van de opbrengsten op een betrouwbare manier kan worden gemeten.

Omzet wordt gerapporteerd na belastingen en kortingen.

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

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

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

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

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

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

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

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

### LASTEN

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

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

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

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

### MANAGEMENTBEOORDELINGEN EN -INSCHATTINGEN

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

- Uitgestelde belastingvorderingen met betrekking tot overgedragen fiscale verliezen en belastingaftrekken worden opgenomen in de mate dat het waarschijnlijk is dat de toekomstige belastbare winst zal volstaan om de overgedragen fiscale verliezen en belastingaftrekken te recupereren.
- Bijzondere waardeverminderingen op goodwill: jaarlijks wordt de goodwill getest op bijzondere waardeverminderingen, en ook tussentijds wanneer er aanwijzingen zijn dat de waarde van de goodwill kan aangetast zijn. We verwijzen hiervoor naar toelichting 14 – Goodwill.



- Bijzondere waardeverminderingen op afschrijf-bare materiële en immateriële vaste activa: voor materiële en immateriële vaste activa waarvoor het management en de raad van bestuur beslissen deze niet langer in te zetten voor de operationele bedrijfsvoering, wordt bij elke rapporteringsperiode beoordeeld of de boekwaarde van deze vaste activa de realisatiewaarde al dan niet overstijgt. Ingeval de realisatiewaarde lager ligt dan de boekwaarde, wordt een bijzondere waardevermindering erkend in de financiële resultaten van de groep.
- Provisies voor hangende geschillen: bij elke rapporteringsperiode beoordeelt het management en de raad van bestuur het mogelijks financieel risico voor de groep van hangende geschillen. Enkel voor de geschillen waarvoor het management en de raad van bestuur beoordelen dat het financieel risico waarschijnlijk is, wordt een provisie erkend in de financiële resultaten van de groep.
- Voorzieningen voor personeelsbeloningen: de toegezegde pensioenverplichtingen zijn gebaseerd op actuariële veronderstellingen zoals de discontovoet en het verwachte rendement op fondsbeleggingen. We verwijzen hiervoor naar toelichting 25 – Personeelsbeloningen.
- Voorzieningen voor personeelsbeloningen: de verplichtingen voortvloeiend uit de toegezegde bijdrageregelingen zijn gebaseerd op de som van de positieve verschillen, bepaald per deelnemer aan de regeling, tussen de minimaal gegarandeerde reserves en de gecumuleerde bijdragen gebaseerd op de werkelijke rendementen op balansdatum. (i.e. de nettoverplichting is gebaseerd op het tekort gewaardeerd tegen de intrinsieke waarde).

## 2. CONSOLIDATIEKRING

De geconsolideerde jaarrekening van de groep over 2015 omvat de Entiteit en 19 geconsolideerde dochterondernemingen waarover de Entiteit controle uitoefent (toelichting 35) en 2 deelnemingen waarover ze geen volledige controle uitoefent. Op 1 januari 2015 werd FreshMeals Deutschland GmbH opgeslorpt door Pluma Fleischwarenvertrieb GmbH. Op 28 augustus 2015 verwierf de Entiteit 33% van Stefano Toselli SAS.

De geconsolideerde jaarrekening over het jaar 2014 omvatte 20 geconsolideerde dochterondernemingen en 1 deelneming waarover ze geen volledige controle uitoefende.

## 3. RAPPORTERING PER SEGMENT EN GEOGRAFISCHE INFORMATIE

Ter Beke is een voedingsgroep, gespecialiseerd in de ontwikkeling, productie en verkoop van fijne vleeswaren en verse bereide gerechten in Europa. De groep Ter Beke stelde eind 2015 1.588 personeelsleden te werk (2014: 1.576 personeelsleden) (voltijdse equivalenten per 31 december 2015 en gemiddeld aantal interimarissen over 2015). De managementstructuur van de groep en de interne en externe rapporteringssystemen zijn opgezet in overeenstemming met deze bedrijfsactiviteiten.

Het rapporteringsformaat van Ter Beke omvat dan ook de organisatie rond de 2 bestaande productgroepen:

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

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

De activa en passiva van een segment omvatten de activa en passiva die rechtstreeks aan een segment toebehoren, inclusief de activa en passiva die redelijkerwijs aan het segment kunnen worden toegewezen. De activa en passiva van een segment worden weergegeven exclusief belastingen. Activa en schulden per segment bevatten de immateriële vaste activa, goodwill, materiële vaste activa en de elementen van het operationeel werkkapitaal. Alle andere activa en schulden werden niet toegewezen aan de bedrijfssegmenten en zijn vermeld als “niet toegerekend”. Activa en schulden per segment worden voorgesteld voor eliminatie van intersegmentposities. Als basis voor de intersegment transfer pricing worden de marktconforme voorwaarden genomen. De investeringsuitgaven per segment omvatten de kostprijs van de verworven activa met een verwachte gebruiksduur van meer dan één jaar. In deze segmentrapportering worden dezelfde waarderingsregels gebruikt als in de geconsolideerde jaarrekening.

Zowel in onze divisie vleeswaren als in de divisie bereide gerechten verkopen wij onze producten aan een brede klantenbasis waaronder de meeste grote Europese discount- en retailklanten. De 10 grootste klantengroepen vertegenwoordigen 67% van de omzet (2014: 65%). De omzetten aan deze klanten worden gerealiseerd via een diversiteit aan contracten en producten met verschillende looptijden,

zowel onder onze eigen merken als onder de huismerken van de klanten, en in verschillende landen. Hoewel de klantenportefeuille van de groep gediversifieerd is, zou de integrale beëindiging van de relatie met een grote klantengroep een impact op onze bedrijfsvoering kunnen hebben.

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

De geografische informatie van Ter Beke omvat de 5 geografische regio's waarin de groep actief is, België, Nederland, Groot-Brittannië, Duitsland en de rest van Europa. De rest van Europa bevat de landen Frankrijk, Zwitserland, Spanje, Portugal, Ierland, Oostenrijk, Denemarken, Tsjechië en Polen.

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

## KERNGEGEVENS PER BEDRIJFSSEGMENT

	2015			2014		
	Vleeswaren	Bereide gerechten	Totaal	Vleeswaren	Bereide gerechten	Totaal
<b>SEGMENT RESULTATENREKENING</b>						
Segment verkopen	281.716	114.603	396.319	280.410	119.320	399.730
Segment resultaat	13.713	7.306	21.019	11.404	6.835	18.239
Niet toegerekende resultaten			-5.190			-4.395
Netto financieringskost			-1.201			-1.402
Belastingen			-3.817			-3.637
Resultaat uit ondernemingen met vermogensmutatiemethode			-513			-673
Geconsolideerd resultaat			10.298			8.132
<b>SEGMENT BALANS</b>						
Segment vaste activa	96.514	26.013	122.527	96.522	26.355	122.877
Niet toegerekende vaste activa			26.674			18.049
Totaal geconsolideerde vaste activa			149.201			140.926
Segment passiva	52.146	24.899	77.045	52.792	23.409	76.201
Niet toegerekende passiva			164.483			156.524
Totaal geconsolideerde passiva			241.528			232.725
<b>ANDERE SEGMENT INFORMATIE</b>						
Segment investeringen	7.545	6.595	14.140	10.138	1.656	11.794
Niet toegerekende investeringen			2.780			2.683
Totale investeringen			16.920			14.477
Segment afschrijvingen en niet-kaskosten	11.724	5.375	17.099	11.019	5.575	16.594
Niet toegerekende afschrijvingen en niet-kaskosten			1.345			980
Totaal afschrijvingen en niet-kaskosten			18.444			17.574

## KERNGEGEVENS PER GEOGRAFISCHE REGIO

	2015	2014
<b>Verkopen aan derden</b>		
België	160.155	166.025
Nederland	162.246	155.309
UK	23.096	24.089
Duitsland	24.320	29.016
Andere	26.502	25.291
	<b>396.319</b>	<b>399.730</b>
<b>Activa van het segment</b>		
België	126.502	126.393
Nederland	61.546	55.433
Andere	53.480	50.899
	<b>241.528</b>	<b>232.725</b>
<b>Investeringen van het segment</b>		
België	13.819	12.728
Nederland	3.100	1.743
Andere	1	6
	<b>16.920</b>	<b>14.477</b>
<b>Vast actief</b>		
België	115.783	107.804
Nederland	31.546	31.262
Andere	1.872	1.860
	<b>149.201</b>	<b>140.926</b>

## 4. OPBRENGSTEN UIT DE VERKOOP VAN GOEDEREN

	2015	2014
Verkoop van goederen	396.319	399.730

De totale omzet van de groep daalt in 2015 met 3,4 miljoen EUR (-0.9%) van 399,7 miljoen EUR tot 396,3 miljoen EUR.

In beide divisies werd een optimalisatie van het productgamma doorgevoerd, waarbij een aantal minder rendabele referenties werden stopgezet.

In de divisie bereide gerechten zien we een omzetsdaling van 4,7 miljoen EUR (-4%).

De omzet van de vleeswarendivisie stijgt met 1,3 miljoen EUR (+0.5%).

## 5. HANDELSGOEDEREN, GROND- EN HULPSTOFFEN

	2015	2014
Aankopen	208.784	213.229
Voorraadwijziging	-124	4.474
<b>Totaal</b>	<b>208.660</b>	<b>217.703</b>

## 6. DIENSTEN EN DIVERSE GOEDEREN

	2015	2014
Interims en ter beschikking van de onderneming gestelde personen	11.343	9.844
Onderhoud en herstellingen	10.758	10.545
Marketing- en verkoopkosten	16.854	16.775
Vervoerkosten	14.148	13.821
Energie	8.288	8.224
Huur	6.259	5.869
Erelonen en consultants	8.342	5.612
Andere	4.820	4.775
<b>Totaal</b>	<b>80.812</b>	<b>75.465</b>

De rekening "Andere" bevat o.a. kantoorkosten en verzekeringen.



## 7. PERSONEELSKOSTEN

De personeelskosten bedroegen in 2015 74.110 duizend EUR ten opzichte van 76.001 duizend EUR in 2014.

De personeelskosten kunnen als volgt worden opgesplitst:

	2015	2014
Lonen en wedden	50.521	51.595
Sociale zekerheidsbijdragen	16.214	16.970
Overige personeelskosten	7.375	7.436
<b>Totaal</b>	<b>74.110</b>	<b>76.001</b>
Aantal personeelsleden in voltijds equivalenten (excl. interim)	1.348	1.357

## 8. WAARDEVERMINDERINGEN EN VOORZIENINGEN

	2015	2014
Waardeverminderingen	9	2
Voorzieningen	558	69
<b>Totaal</b>	<b>567</b>	<b>71</b>

## 9. OVERIGE EXPLOITATIEBATEN EN -KOSTEN

	2015	2014
Recuperatie loongebonden kosten	494	583
Recuperatie logistieke kosten	53	110
Overheidstoelagen	0	17
Winsten op verkoop activa	77	65
Recuperatie verzekeringen	145	203
Recuperatie lokale belasting	1.275	0
Minderwaarden	-53	-5
Lokale belastingen	-1.278	-963
Schadevergoedingen	53	372
Andere	770	475
<b>Totaal</b>	<b>1.536</b>	<b>857</b>

De recuperatie van lokale belastingen betreft teruggevorderde lokale belastingen uit vorige boekjaren.

## 10. RESULTAAT VAN BEDRIJFSACTIVITEITEN

	2015	2014
Winst van bedrijfsactiviteiten (EBIT)	15.829	13.844
Herstructureringskost	1.506	2.330
Impairment Binet	1.259	0
<b>Courante winst van de bedrijfsactiviteiten (REBIT)</b>	<b>18.594</b>	<b>16.174</b>
EBITDA	34.273	31.418
Herstructureringskost	1.506	2.330
<b>REBITDA</b>	<b>35.779</b>	<b>33.748</b>

De REBITDA stijgt met 2,1 miljoen EUR (+6,3%) van 33,7 miljoen EUR in 2014 tot 35,8 miljoen EUR in 2015.

Dit is zowel het gevolg van de verhoogde omzet in de tweede jaarhelft, als van de blijvende focus op de rendabiliteit van het productprogramma en de verder doorgedreven kostenbeheersing in beide divisies.

De kostenbeheersing weerhoudt er de groep niet van om op verschillende manieren te werken aan de toekomst.

Een uitgebreid marktonderzoek in België, Nederland, Engeland en Duitsland geeft ons een goed inzicht in de wensen van de eindconsument. Dit inspireert onze afdeling onderzoek en ontwikkeling om gericht te werken aan vernieuwende producten en concepten.

De meest kwalitatieve innovaties worden bij voorkeur onder onze consumentenmerken aangeboden. In 2015 lanceerden we succesvolle producten in de categorie salami, gevogelte en kookhammen onder het merk Daniël Coopman®. De restyling van de verpakking, de continue upgrade van de kwaliteit en de nieuwe producten onder het merk Come a casa® in 2015 worden door de Belgische consumenten zeer gesmaakt. Voor de ontwikkeling van private label producten werken wij continu samen met onze klanten aan de gewenste verbetering en innovaties van ons aanbod.

Bijkomende investeringen in efficiëntieverbeteringen in de fabrieken en de investering in de ERP-

software laten ons toe om onze bedrijfsprocessen te optimaliseren.

Zoals vorig jaar werd aangekondigd, bestaat de remuneratie van de CEO deels uit een vergoeding voor de uitzonderlijke groei van de aandeelhouderswaarde bij het einde van zijn mandaat, voorzien in 2018. Op basis van de huidige resultaten werd hiervoor reeds een provisie aangelegd van 0,6 miljoen EUR. De recurrente afschrijvingen dalen met 0,9 miljoen EUR.

## 11. FINANCIËLE OPBRENGSTEN

	2015	2014
Intrestinkomsten	196	206
Positieve wisselkoersverschillen	0	0
Andere	280	25
<b>Totaal</b>	<b>476</b>	<b>231</b>

## 12. FINANCIERINGSKOSTEN

	2015	2014
Intrestkosten mbt leningen	988	1.205
Intrestkosten mbt leasing	0	121
Negatieve wisselkoersverschillen	509	18
Bankkosten	140	116
Herwaardering financiële instrumenten	0	39
Andere	40	134
<b>Totaal</b>	<b>1.677</b>	<b>1.633</b>

## 13. BELASTINGEN

	2015	2014
<b>Belasting op het resultaat</b>		
Boekjaar	4.480	4.440
Vorige boekjaren	132	45
<b>Latente belastingen</b>		
Effect tijdelijke verschillen	-795	-848
<b>Totale belastingkost in resultatenrekening</b>	<b>3.817</b>	<b>3.637</b>

De belastingsvoet in België bedraagt 33,99% (33,99% in 2014). Voor de andere landen werden de belastingsvoeten genomen geldig in deze landen.

	2015	2014
<b>VERBAND TUSSEN DE BELASTINGLAST EN DE BOEKHOUDKUNDIGE WINST</b>		
Boekhoudkundige winst voor belastingen	14.628	12.442
Belastingen aan de Belgische belastingsvoet (2015: 33,99% en 2014: 33,99%)	4.972	4.229
Effect van de verschillende belastingsvoeten van de buitenlandse ondernemingen	-1.651	-637
Effect van fiscaal niet aftrekbare uitgaven	783	462
Opname uitgestelde belastingvorderingen en schulden in resultaat	0	0
Realisatie van voorheen niet erkende uitgestelde belastingvorderingen	-285	-194
Notionele intrestaftrek	-329	-372
Andere effecten	327	149
<b>Werkelijke belastingslast</b>	<b>3.817</b>	<b>3.637</b>
Effectief belastingspercentage	26,1%	29,2%

## 14. GOODWILL

	2015	2014
<b>GOODWILL</b>		
Begin van het boekjaar	36.944	36.944
Aanschaffingen	0	0
Overdrachten en buitengebruikstellingen	0	0
Omrekeningsverschil	0	0
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>36.944</b>	<b>36.944</b>

### BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN

	2015	2014
Begin van het boekjaar	1.740	1.740
Bijzonder waardeverminderingverlies	0	0
Overdrachten en buitengebruikstellingen	0	0
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>1.740</b>	<b>1.740</b>
<b>NETTO BOEKWAARDE</b>	<b>35.204</b>	<b>35.204</b>

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

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

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

In 2015 bedraagt de goodwill 29.096 duizend EUR (2014: 29.096 duizend EUR) voor de vleeswaren en 6.108 duizend EUR (2014: 6.108 duizend EUR) voor de bereide gerechten.

De bovenvermelde "impairment"-analyse wordt gebaseerd op:

- de budgetinschatting voor het volgende jaar van de eigen operationele kasstromen van ieder segment apart. Deze budgetinschatting is de resultante van een gedetailleerde analyse van alle gekende en geschatte evoluties van omzet, marge en kosten aangepast aan de commerciële omgeving van ieder segment. Hierbij wordt een evenwicht nagestreefd tussen uitdaging en realisme.
- deze kasstromen worden over 5 jaar geëxtrapoleerd rekening houdende met:
  - De gemiddelde omzetgroei over de voorbije 10 jaar van de groep Ter Beke. Dit percentage +1,9% (2014: 1,9%) wordt bovendien als realistisch ingeschat door het management voor de komende jaren voor beide segmenten.
  - De geschatte EBITDA marge. Deze marge is in lijn met de projecties voor het komende jaar en met de langeretermijntargets van ieder segment.
  - De geschatte belasting op de operationele kasstroom. Hierbij wordt voor vleeswaren rekening gehouden met een gemiddeld belastingtarief tussen België en Nederland

en met het hogere Belgische tarief voor bereide gerechten. Dit houdt rekening met de plaats waar de kasstromen worden belast.

- Voor ieder jaar worden de aldus berekende kasstromen aangepast met de geschatte vervangingsinvesteringen nodig om het bestaande productieapparaat operationeel te houden en met de bewegingen in werkkapitaal. Deze zijn verschillend voor ieder segment.
- Als restwaarde wordt de aldus berekende kasstroom van het 5e jaar uit voorzichtigheid geëxtrapoleerd zonder groei.
- Al deze kasstromen worden aan de door Bank Degroof Petercam geschatte gemiddelde gewogen kapitaalkost na belastingen (WACC) van 6,38% (2014: 6,73%) geactualiseerd. De berekening is gebaseerd op een gewenste eigen vermogen/schuld ratio van 35/65 (2014: 35/65), een gemiddelde belastingvoet van 29% (2014: 29%), een rendement op eigen vermogen van 8,0% (2014: 8,6%) en een bruto kost voor vreemd vermogen van 4,7% (2014: 4,7%). De risico's in beide segmenten liggen voldoende dicht bijeen om éénzelfde WACC te verantwoorden.

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

Wanneer de discontovoet met 1% wordt verhoogd, daalt het verschil tussen de geschatte realiseerbare waarde en de boekwaarde met 25% in vleeswaren en 18% in bereide gerechten. Voor een daling van de verhouding EBITDA op verkopen met telkens 1%, daalt dit verschil met respectievelijk 23% en 10%. Voor een daling van de omzetgroei na 2016 met telkens 1%, daalt het verschil tussen de geschatte realiseerbare waarde en de boekwaarde met 18% in vleeswaren en 18% in bereide gerechten.

Wanneer de 3 hogervermelde parameters tegelijkertijd met 1% in negatieve zin evolueren, daalt het verschil tussen de geschatte realiseerbare waarde en de boekwaarde met 54% in de vleeswaren en met 39% in de bereide gerechten. Wanneer de 3 hogervermelde parameters tegelijkertijd met 1% in positieve zin evolueren, stijgt het verschil tussen de geschatte realiseerbare waarde en de boekwaarde met 130% in de vleeswaren en met 79% in de bereide gerechten.

## 15. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	Software	R&D	Totaal	Software	R&D	Totaal
	2015			2014		
<b>AANSCHAFFINGSWAARDE</b>						
Begin van het boekjaar	17.357	156	17.513	15.096	156	15.252
Uitbreiding consolidatiekring			0			0
Aanschaffingen	2.692		2.692	2.261		2.261
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-78		-78			0
Overboeking van/(naar) andere posten			0			0
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>19.971</b>	<b>156</b>	<b>20.127</b>	<b>17.357</b>	<b>156</b>	<b>17.513</b>
<b>AFSCHRIJVINGEN</b>						
Begin van het boekjaar	13.942	156	14.098	13.003	104	13.107
Uitbreiding consolidatiekring			0			0
Afschrijvingen *	697		697	939	52	991
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-78		-78			0
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>14.561</b>	<b>156</b>	<b>14.717</b>	<b>13.942</b>	<b>156</b>	<b>14.098</b>
<b>NETTO BOEKWAARDE</b>	<b>5.410</b>	<b>0</b>	<b>5.410</b>	<b>3.415</b>	<b>0</b>	<b>3.415</b>

In 2015 en 2014 werden geen bijkomende lasten voor ontwikkelingsactiviteiten geactiveerd. De stijging in 2015 komt voort uit de investeringen in een nieuw ERP-pakket. In 2015 werd voor 2,7 miljoen EUR geïnvesteerd in immateriële vaste activa.



## 16. MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Terreinen en gebouwen	Installaties, machines en uitrusting	Meubilair en rollend materieel	Leasing	Overige	Activa in aanbouw	Totaal
<b>2015</b>							
<b>AANSCHAFFINGSWAARDE</b>							
Begin van het boekjaar	95.185	227.257	2.722	280	81	115	325.640
Uitbreiding consolidatiekring							0
Aanschaffingen	711	11.829	22			1.666	14.228
Overdrachten en buitengebruikstellingen		-5.783	-88	-181			-6.052
Overboeking van/(naar) andere posten		98				-98	0
Omrekeningsverschillen							0
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>95.896</b>	<b>233.401</b>	<b>2.656</b>	<b>99</b>	<b>81</b>	<b>1.683</b>	<b>333.816</b>
<b>AFSCHRIJVINGEN</b>							
Begin van het boekjaar	58.064	176.017	2.512	280	81	0	236.954
Uitbreiding consolidatiekring							0
Afschrijvingen *	2.305	13.663	106				16.074
Overdrachten en buitengebruikstellingen		-5.720	-87	-181			-5.988
Omrekeningsverschillen							0
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>60.369</b>	<b>183.960</b>	<b>2.531</b>	<b>99</b>	<b>81</b>	<b>0</b>	<b>247.040</b>
<b>IMPAIRMENT</b>							
Begin van het boekjaar	0	0	0	0	0	0	0
Uitbreiding consolidatiekring							0
Toevoeging *	1.259						1.259
Terugname *							0
Overdrachten en buitengebruikstellingen							0
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>1.259</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.259</b>
<b>NETTO KAPITAALSUBSIDIES</b>							
Begin van het boekjaar	329	328	8	0	0	0	665
Uitbreiding consolidatiekring							0
Nieuwe toekenningen							0
Overige							0
Afschrijvingen *	-23	-130					-153
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>306</b>	<b>198</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>512</b>
<b>NETTO BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2015</b>	<b>33.962</b>	<b>49.243</b>	<b>117</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.683</b>	<b>85.005</b>

	Terreinen en gebouwen	Installaties, machines en uitrusting	Meubilair en rollend materieel	Leasing	Overige	Activa in aanbouw	Totaal
<b>2014</b>							
<b>AANSCHAFFINGSWAARDE</b>							
Begin van het boekjaar	93.775	217.473	2.791	280	81	576	314.976
Uitbreiding consolidatiekring							0
Aanschaffingen	1.408	10.772	13			22	12.215
Overdrachten en buitengebruikstellingen		-1.469	-82				-1.551
Overboeking van/(naar) andere posten	2	481				-483	0
Omrekeningsverschillen							0
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>95.185</b>	<b>227.257</b>	<b>2.722</b>	<b>280</b>	<b>81</b>	<b>115</b>	<b>325.640</b>
<b>AFSCHRIJVINGEN</b>							
Begin van het boekjaar	55.497	163.414	2.477	276	81	0	221.745
Uitbreiding consolidatiekring							0
Afschrijvingen *	2.567	14.050	116	4			16.737
Overdrachten en buitengebruikstellingen		-1.447	-81				-1.528
Omrekeningsverschillen							0
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>58.064</b>	<b>176.017</b>	<b>2.512</b>	<b>280</b>	<b>81</b>	<b>0</b>	<b>236.954</b>
<b>IMPAIRMENT</b>							
Begin van het boekjaar	0	0	0	0	0	0	0
Uitbreiding consolidatiekring							0
Toevoeging *							0
Terugname *							0
Overdrachten en buitengebruikstellingen							0
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>NETTO KAPITAALSUBSIDIES</b>							
Begin van het boekjaar	368	514	8	0	0	0	890
Uitbreiding consolidatiekring							0
Nieuwe toekenningen							0
Overige							0
Afschrijvingen *	-39	-186					-225
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>329</b>	<b>328</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>665</b>
<b>NETTO BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2014</b>	<b>36.792</b>	<b>50.912</b>	<b>202</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>115</b>	<b>88.021</b>

In het kader van de overnameovereenkomst van de bedrijfstakingen Pronto, Les Nutons en l'Ardennaise van Unilever Belgium NV, werd in juli 1996 een erfpachtovereenkomst afgesloten voor het gebruik van de terreinen en de gebouwen voor een duur van 99 jaar. Het gedeelte van de gebouwen is als financiële leasing opgenomen, het gedeelte terreinen onder operationele leasing.

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

De groep investeerde in 2015 voor 16,9 miljoen EUR waarvan 14,2 miljoen EUR in materiële vaste activa. De investeringen betreffen voornamelijk het verder zetten van efficiëntie-investeringen en infrastructuur aanpassingen in de diverse sites van de groep.

De gebouwen en terreinen van Binet SA voor een bedrag van 3 miljoen EUR worden niet meer gebruikt voor de bedrijfsactiviteiten.

## 17. DEELNEMINGEN VOLGENS VERMOGENSMUTATIE

	2015	2014
Joint venture	2.754	3.675
Geassocieerde ondernemingen	9.881	0
<b>Totaal</b>	<b>12.635</b>	<b>3.675</b>

## STEFANO TOSELLI SAS

Op 28 augustus 2015 tekenden Ter Beke en GS & DH Holdings, de aandeelhouder van het Franse bedrijf Stefano Toselli SAS en producent van bereide maaltijden, een overeenkomst waardoor Ter Beke met onmiddellijke ingang een minderheidsbelang van 33% nam in Stefano Toselli SAS.

	2015
<b>VERKORTE RESULTATENREKENING</b>	
Operationele opbrengsten	72.515
Operationele kosten	-67.368
Financieel resultaat	-84
Uitzonderlijk resultaat	-3
Resultaat voor belastingen	5.060
Belastingen	-1.183
Resultaat deelneming	-611
<b>Netto resultaat</b>	<b>3.266</b>

	2015
<b>VERKORTE BALANS</b>	
Materiële vaste activa	10.270
Financiële vaste activa	1.090
Voorraden	2.235
Diverse vorderingen	13.291
Geldmiddelen en kasequivalenten	6
<b>Totale activa</b>	<b>26.892</b>
Eigen vermogen	15.600
Schulden op meer dan 1 jaar	1.678
Schulden op minder dan 1 jaar	9.614
<b>Totale passiva</b>	<b>26.892</b>

Bovenstaande cijfers zijn opgesteld volgens lokale Franse boekhoudregels. In 2015 werd een resultaat van 0,5 miljoen EUR opgenomen in de cijfers van Ter Beke (33% van het resultaat van de periode september – december 2015). Aangezien de analyse rond mogelijke IFRS restatements nog niet werd afgerond, werden er geen bijkomende IFRS correcties uitgevoerd in 2015. Er zijn geen beperkingen op de transfer van fondsen tussen Stefano Toselli SAS en de groep Ter Beke.

## DE JOINT VENTURE: PASTA FOOD COMPANY

Het Franse Stefano Toselli (Caen, Normandië) en het Belgische beursgenoteerde Ter Beke hebben beslist om samen koelverse lasagne en pastamaaltijden te commercialiseren in Centraal en Oost-Europa. Het business plan omvat eveneens de bouw van een geautomatiseerde productiesite in Centraal Europa, die exclusief voor de Centraal en Oost-Europese markt zal produceren. Hiervoor werd door YHS Holdings ("YHS"), de holdingvennootschap die Stefano Toselli controleert, en Ter Beke een 50/50 joint venture opgericht. De overeenkomsten bevatten voor Ter Beke een call optie zowel op het aandeel van YHS in de joint venture als op de aandelen van Stefano Toselli. De waardingsformules voor deze call opties, die zullen kunnen worden gelicht in 2018, zijn gebaseerd op kasstromen en op algemeen aanvaarde marktmultiples. In het kader van de langetermijnsamenwerking tussen de partners heeft Ter Beke in 2011 een lening van 5 miljoen EUR verstrekt aan YHS en in 2012 aan GS & DH Holdings. De leningen zijn intrestdragend en worden gegarandeerd door een pand op aandelen in de joint venture structuur.

Op 22 juni 2011 werd deze joint venture opgericht in Opole (Polen) met de naam Pasta Food Company. De groep neemt de joint venture op volgens de vermogensmutatiemethode. Hierbij worden de investeringen in de balans opgenomen tegen het aandeel van de groep (50%) in het eigen vermogen van de joint venture. De niet geauditeerde balans en resultatenrekening van de joint venture volgens de Poolse boekhoudregels is als volgt (in duizenden Zloty):

	2015	2014
<b>VERKORTE RESULTATENREKENING</b>		
Operationele opbrengsten	25.470	19.586
Operationele kosten	-30.350	-25.068
Financieel resultaat	-2.007	-117
Resultaat voor belastingen	-6.887	-5.599
<b>Netto resultaat</b>	<b>-6.887</b>	<b>-5.599</b>

	2015	2014
<b>VERKORTE BALANS</b>		
Materiële vaste activa	83.878	90.009
Voorraden	1.213	0
Diverse vorderingen	5.004	5.603
Geldmiddelen en kasequivalenten	0	603
<b>Totale activa</b>	<b>90.095</b>	<b>96.215</b>
Eigen vermogen	23.487	33.315
Schulden op meer dan 1 jaar	51.654	45.889
Schulden op minder dan 1 jaar	14.954	17.011
<b>Totale passiva</b>	<b>90.095</b>	<b>96.215</b>

In 2015 heeft de groep Ter Beke een nieuwe lening van 350 duizend EUR toegekend aan de Pasta Food Company voor het financieren van liquiditeitstekorten. Per 31 december 2014 heeft Ter Beke een achtergestelde lening van 500 duizend Euro gegeven in het kader van de financiering van de investeringen van de Pasta Food Company. Deze lening loopt af in 2018.

In het kader van een bankfinanciering van 10 miljoen EUR van de Pasta Food Company heeft de NV Ter Beke zich solidair borg gesteld voor haar aandeel (50%) in de Pasta Food Company. Ingeval de bank een beroep zou doen op deze garantie, heeft de groep een voorrecht op de aankoop van de productielijn van de Pasta Food Company pro rata van haar aandeel.

Er zijn geen beperkingen op de transfer van fondsen van de joint venture naar de joint venture partners.

## 18. OVERIGE LANGLOPENDE VORDERINGEN

	2015	2014
Vordering Pasta Food Company	850	500
Vorderingen en borgtochten in contanten	97	111
<b>Totaal</b>	<b>947</b>	<b>611</b>

Per 31 december 2015 heeft Ter Beke een nieuwe lening van 350 duizend EUR toegekend aan de Pasta Food Company. De achtergestelde lening van 500 duizend Euro gegeven in het kader van de financiering van de investeringen van de Pasta Food Company werd in 2014 toegekend. Deze lening loopt af in 2018. De lening draagt een marktconforme intrest.

## 19. LANGLOPENDE RENTEDRAGENDE VORDERINGEN

In het kader van de langetermijnsamenwerking tussen de partners van de joint venture (zie toelichting 17) heeft de groep in 2011 een lening van 5 miljoen EUR verstrekt aan YHS en in 2012 aan GS & DH Holdings. Deze leningen zijn rentedragend en zijn gegarandeerd door een pand op de aandelen in de joint venture structuur. De leningen vervallen op 31 maart 2018.

	2015	2014
Rentedragende langetermijnvordering	10.000	10.000
<b>Totaal</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>

## 20. UITGESTELDE BELASTINGS-VORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

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

	2015	2014
Schulden	-110	-55
Materiële vaste activa	5.483	6.910
Vorderingen	801	801
Voorzieningen	-550	-570
Overgedragen verliezen	228	0
Overgedragen verliezen in min van andere posten	0	-416
<b>Uitgestelde (belastingvorderingen) en -verplichtingen</b>	<b>5.852</b>	<b>6.670</b>



De groep heeft in 2015 voor 8.748 duizend EUR (9003 duizend EUR in 2014) uitgestelde belastingvorderingen op fiscaal overdraagbare verliezen niet erkend omdat zij onvoldoende zekerheid heeft dat deze in de nabije toekomst zullen worden gerealiseerd. De overdraagbare verliezen zijn onbeperkt overdraagbaar in de tijd, de overdraagbare notionele intrestaftrek is slechts voor 7 jaar overdraagbaar. Vanaf 2011 is het niet aangewende deel van de notionele intrest van het jaar niet meer overdraagbaar.

## 21. VOORRADEN

	2015	2014
Grond- en hulpstoffen	12.872	13.092
Goederen in bewerking	2.917	3.039
Gereed product	4.382	3.985
Handelsgoederen	250	181
<b>Totaal</b>	<b>20.421</b>	<b>20.297</b>

## 22. HANDELS- EN OVERIGE VORDERINGEN

	2015	2014
Handelsvorderingen	56.989	52.713
Terug te vorderen BTW	2.200	1.953
Terug te vorderen belastingen	503	484
Overlopende rekeningen	1.499	1.287
Te ontvangen intresten	9	12
Leeggoed	3.649	4.291
Overige	11	37
<b>Totaal</b>	<b>64.860</b>	<b>60.777</b>

Onze handelsvorderingen zijn niet-rentedragend.

Het gemiddeld aantal dagen klantenkrediet bedraagt voor de groep 52 dagen (2014: 48 dagen). Dit aantal dagen wordt vertekend tengevolge van de sterke omzet in het vierde kwartaal van beide jaren en vooral in 2015.

In 2015 werd voor 9 duizend EUR waardeverminderingen op handelsvorderingen verwerkt als kost in de resultatenrekening (0 duizend Euro in 2014). Het percentage van handelsvorderingen die reeds meer dan 60 dagen verschuldigd zijn bedragen in 2015 en 2014 minder dan 2%.

## 23. GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

	2015	2014
Zichtrekeningen	7.041	10.718
Kas	5	7
<b>Totaal</b>	<b>7.046</b>	<b>10.725</b>

## 24. EIGEN VERMOGEN

De diverse componenten van het eigen vermogen evenals de wijzigingen tussen 31 december 2015 en 31 december 2014 worden weergegeven in het Geconsolideerd mutatieoverzicht van het Eigen Vermogen.

### KAPITAAL

Het maatschappelijk kapitaal van de Entiteit per 31 december 2015 bedraagt 4.903 duizend EUR, verdeeld over 1.732.621 volgestorte gewone aandelen zonder nominale waarde. Al deze aandelen zijn dividendgerechtigd en hebben dezelfde stemrechten.

### RESERVE VOOR EIGEN AANDELEN

De reserve voor eigen aandelen bevat de aanschafswaarde van de eigen aandelen die aangehouden worden door de groep. Per 31 december 2015 hield de groep 0 eigen aandelen aan tegenover 0 eigen aandelen per 31 december 2014.

### VALUTAKOERSVERSCHILLEN

De valutakoersverschillen bevatten zowel de valutakoersverschillen die voortvloeien uit de omrekening van de jaarrekeningen van buitenlandse activiteiten die niet beschouwd worden als zijnde activiteiten door de Entiteit zelf, als de valutakoersverschillen afkomstig uit de omrekening van de verplichting die de netto-investering van de Entiteit in een buitenlandse entiteit afdekt.

### DIVIDENDEN

Op 24 februari 2016 heeft de raad van bestuur het voorstel voor de uitbetaling van 6.064.173,50 EUR of 3,50 EUR per aandeel bevestigd. Dit dividend is nog niet goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ter Beke en is daarom nog niet in de rekeningen opgenomen.

## 25. PERSONEELSBELONINGEN

### VOORZIENINGEN VOOR PENSIOENEN EN SOORTGELIJKE VERPLICHTINGEN

De groep en haar dochterondernemingen voorzien in pensioenplannen en andere personeelsvoordelen. Per 31 december 2015 bedroeg de totale nettoschuld met betrekking tot pensioenplannen en soortgelijke verplichtingen 3.061 duizend EUR. Per 31 december 2014 was dit 2.288 duizend EUR.

	Verplichtingen onder IAS 19 Defined benefit plan	Overige provisiës	Totale provisiës
<b>1 Januari 2014</b>	<b>1.931</b>	<b>31</b>	<b>1.962</b>
Uitbreiding consolidatiekring			0
Service kost	129		129
Intrestkost	55		55
Actuarieel effect door OCI	281		281
Betalingen			0
Dotaties en terugnames		-31	-31
Andere	-108		-108
<b>31 december 2014</b>	<b>2.288</b>	<b>0</b>	<b>2.288</b>
Uitbreiding consolidatiekring			0
Service kost	136		136
Intrestkosten en -opbrengsten	31		31
Actuarieel effect door OCI	69		69
Betalingen			0
Dotaties en terugnames		633	633
Andere	-155	59	-96
<b>31 december 2015</b>	<b>2.369</b>	<b>692</b>	<b>3.061</b>

De belangrijkste actuariële assumpties zijn:

	België	Frankrijk	België	Frankrijk
	2015		2014	
Discontovoet	0,75%	1,30%	1,40%	2,30%
Toekomstige salarisverhogingen inclusief inflatie	2,30%	4,00%	2,50%	4,00%
Inflatie	1,80%	2,00%	2,00%	2,00%

IAS 19	2015	2014
<b>TOEGEZEGDE PENSIOENREGELINGEN</b>		
Netto verplichting / (Actief)	2.369	2.288
Waarvan verplichtingen	2.714	2.647
Waarvan fondsbeleggingen	-345	-359
<b>Bedragen opgenomen in de resultatenrekening:</b>		
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	136	129
Rentekosten	31	55
Verwachte rendement op fondsbeleggingen	0	0
Opgenomen actuariële (winsten)/verliezen	-1	5
Pensioenkosten verstreken diensttijd	0	0
Verliezen/ (winsten) door inperkingen of afwikkelingen	0	0
Administratiekosten	1	2
<b>Kost opgenomen in de resultatenrekening mbt toegezegde pensioenregelingen</b>	<b>167</b>	<b>191</b>
<b>Bedragen toegewezen aan het eigen vermogen via uitgebreid resultaat (OCI)</b>	<b>69</b>	<b>281</b>
Opgenomen actuariële (winsten)/verliezen	69	281
Cumul van de via OCI erkende actuariële resultaten aan het begin van de periode	0	0
<b>Contante waarde van de brutoverplichting bij het begin van het jaar</b>	<b>2.647</b>	<b>2.346</b>
Bijdragen van de werkgever	0	0
Intrestkost	36	68
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	133	125
DBO winst (verlies) van de periode	98	294
Andere	-200	-186
<b>Contante waarde van de brutoverplichting aan het einde van het jaar</b>	<b>2.714</b>	<b>2.647</b>
<b>Reële waarde van de fondsbeleggingen bij het begin van het jaar</b>	<b>-359</b>	<b>-415</b>
Verwachte werkgeversbijdragen	-160	-170
Verwachte uitkeringen (excl. intrest)	136	140
Verwacht rendement op de fondsbeleggingen	0	0
Verwachte taks op betaalde bijdragen	3	4
Verwachte administratiekosten	1	2
<b>Verwachte waarde van de fondsbeleggingen aan het einde van het jaar</b>	<b>-379</b>	<b>-439</b>
<b>Reële waarde van de fondsbeleggingen aan het begin van het jaar</b>	<b>-359</b>	<b>-415</b>
Reële werkgeversbijdragen	-153	-116
Reële uitkeringen	201	188
Rente inkomsten	-5	-13
Reële taks op betaalde bijdragen	2	3
Reële administratiekosten	1	2
Actuariële winst (verliezen) op de fondsbeleggingen	-32	-8
<b>Reële waarde van de fondsbeleggingen aan het einde van het jaar</b>	<b>-345</b>	<b>-359</b>

## TOEGEZEGDE BIJDAGENREGELINGEN

In 2014 schreven we dat de Ter Beke ondernemingen bijdragen aan openbare of privaat beheerde pensioen- of verzekeringsfondsen betalen. Eenmaal de bijdrage werd betaald, hebben de ondernemingen van de groep momenteel geen verdere betalingsverplichtingen meer, omdat de minimum gegarandeerde reserves gedekt worden door de waarde van de fondsbeleggingen.

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

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

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

Gezien de laattijdige verschijning van de nieuwe wet kon Ter Beke geen volledige actuariële berekening volgens de PUC-methode later uitvoeren. Uit een analyse van de pensioenplannen en het beperkte verschil tussen het wettelijk gegarandeerde minimum rendement en de gegarandeerde intrest door de verzekeringsinstelling, besluit Ter Beke dat de toepassing van de PUC-methode een immateriële impact heeft.

De periodieke bijdragen vormen een kost van het jaar waarin ze verschuldigd zijn. In 2015 bedroeg deze kost 1.972 duizend EUR, in 2014 was dit 1.712 duizend EUR.

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

## OVERIGE VOORZIENINGEN

De overige voorzieningen bestaan uit herstructureringsvoorzieningen, ontslagvergoedingen en de provisie voor de aanvullende remuneratie van de CEO voor de creatie van uitzonderlijke groei van de aandeelhouderswaarde bij het einde van zijn mandaat. Op basis van de huidige resultaten werd hiervoor een provisie aangelegd van 0,6 miljoen EUR.



## 26. RENTEDRAGENDE VERPLICHTINGEN

	Vervaltermijn			Totaal
	Binnen het jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Na 5 jaar	
<b>RENTEDRAGENDE VERPLICHTINGEN 2015</b>				
Kredietinstellingen	10.965	35.596	4.797	51.358
Leasingschulden	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>10.965</b>	<b>35.596</b>	<b>4.797</b>	<b>51.358</b>
<b>RENTEDRAGENDE VERPLICHTINGEN 2014</b>				
Kredietinstellingen	14.032	34.717	1.542	50.291
Leasingschulden	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>14.032</b>	<b>34.717</b>	<b>1.542</b>	<b>50.291</b>

De leningen aan kredietinstellingen bestaan uit:

- langlopende kredieten met een vaste rentevoet voor een bedrag van 36.315 duizend EUR;
- langlopende kredieten waarbij de rentevoet regelmatig herzien wordt voor afgesproken periodes van minder dan 1 jaar voor 15.043 duizend EUR;
- geen kortlopende kredieten voor afgesproken periodes van minder dan 1 jaar.

	2015	2014
Leningen met vaste intrestvoet	1,91%	2,22%
Leningen met variabele intrestvoet	1,48%	1,68%

De minimum betalingen kredietinstellingen (inclusief intresten) bedroegen in 2015:

	2015	2014
Minder dan 1 jaar	11.908	15.028
Meer dan 1 jaar en minder dan 5 jaar	37.033	36.065
Meer dan 5 jaar	4.892	1.811

De groep beschikt over voldoende kortetermijnkredietlijnen om aan haar kortetermijnbehoeften te voldoen. Voor het bekomen van bovenstaande verplichtingen aan kredietinstellingen heeft de groep geen activa verpand, noch werden er garanties gegeven door derden. De financiële convenanten zijn gebaseerd op de netto schuld / EBITDA verhouding en de ratio geconsolideerd eigen vermogen / totale geconsolideerde activa. In 2015 en 2014 voldoet de groep aan deze convenanten.

## 27. HANDELSCHULDEN EN OVERIGE TE BETALEN POSTEN

	2015	2014
Handelsschulden	55.339	53.828
Dividenden	89	88
Overige	3.402	3.662
<b>Totaal</b>	<b>58.830</b>	<b>57.578</b>
Waarvan leeggoed	2.676	2.620

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

## 28. RISICO'S VOORTVLOEIEND UIT FINANCIËLE INSTRUMENTEN

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

### INTRESTRISICO

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

In 2011 heeft de onderneming een Cap zonder afbouw afgesloten die ten belope van 5.000 duizend EUR de stijging van de rentevoet beperkt tot een voorafbepaald tarief tot 31 maart 2016. De marktwaarde op 31 december 2015 bedraagt 0 duizend EUR (in 2014 0 duizend EUR).

### WISSELKOERSRISICO

Het wisselkoersrisico bestaat uit de mogelijke waardeschommelingen van financiële instrumenten ingevolge wisselkoersfluctuaties. De groep is blootgesteld aan een wisselkoersrisico op de verkopen, aankopen en rentedragende leningen uitgedrukt in een andere munt dan de lokale munt van de onderneming (Pond Sterling, ...). Op 31 december 2015 had de groep een netto positie in Pond Sterling van 1.901 duizend GBP, op 31 december 2014 van 2.061 duizend GBP. Als dekking tegen het wisselkoersrisico had de groep op 31 december 2015 termijncontracten voor verkoop van 4.465 duizend GBP tegen EUR lopen. Op 31 december 2014 had de groep termijncontracten voor verkoop van 4.080 duizend GBP tegen EUR lopen.

### KREDIETRISICO

Het kredietrisico is het risico dat één van de contracterende partijen zijn verplichtingen met betrekking tot het financiële instrument niet nakomt waardoor er voor de andere partij een verlies kan ontstaan. Zowel in onze divisie vleeswaren als in de divisie bereide gerechten verkopen wij onze producten aan een brede klantenbasis waaronder de meeste grote Europese discount- en retailklanten. De omzetten aan deze klanten worden gerealiseerd via een diversiteit aan contracten en producten met verschillende looptijden, zowel onder onze eigen merken als onder de huismerken van de klanten, en in verschillende landen. De 10 grootste klan-

tengroepen vertegenwoordigen 67% van de omzet (2014: 65%). Het management heeft een kredietpolitiek uitgewerkt en de blootstelling aan het kredietrisico wordt continu opgevolgd.

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

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

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

### LIQUIDITEITSRISICO

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

## 29. OPERATIONELE LEASING

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

	2015	2014
Minder dan 1 jaar	2.151	2.141
Meer dan 1 jaar en minder dan 5 jaar	7.570	7.195
Meer dan 5 jaar	8.058	9.598
<b>Totaal</b>	<b>17.779</b>	<b>18.934</b>

### 30. UITSTAAND RECHTSGESCHIL

Op 7 februari 2014 werd Ter Beke gedagvaard door de Griekse vennootschap Creta Farms wegens een vermeende inbreuk op een confidentialiteits-overeenkomst uit 2010. Creta Farms vraagt aan de rechtbank in Athene om Ter Beke te veroordelen tot een schadevergoeding van ongeveer 2 miljoen EUR. De groep is van oordeel dat de eis van Creta Farms volkomen ongegrond is en zal zich met alle mogelijke middelen verweren. Daarom werd geen provisie opgenomen in de geconsolideerde cijfers. Begin 2015 heeft Creta Farms zijn claim verminderd tot 1,1 miljoen EUR.

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

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

De totale aankoopverplichtingen in het kader van belangrijke investeringsprojecten waarvoor de respectieve contracten reeds werden toegekend of de orders werden geplaatst, bedroegen 1.698 duizend EUR op 31 december 2015 (2014: 1.775 duizend EUR).

### 32. TRANSACTIES MET VERWANTE PARTIJEN

#### TRANSACTIES MET BESTUURDERS EN LEDEN VAN HET DIRECTIECOMITÉ

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

Enkel aan de CEO werd een cash vergoeding toegekend bij het einde van zijn overeenkomst, wanneer op dat ogenblik een uitzonderlijke groei van de equity value van de groep werd gerealiseerd. Deze vergoeding bedraagt een overeengekomen percentage van de gerealiseerde uitzonderlijke groei van de equity value van de groep. De raad van bestuur evalueert jaarlijks of hiervoor in toepassing van de

geldende regels een provisie dient te worden aangelegd. De evaluatie zal rekening houden met de uitzonderlijke meerwaarde op het einde van het verlopen boekjaar in de mate waarin het meer dan waarschijnlijk is dat die uitzonderlijke meerwaarde op de vervaldag nog zal bestaan. Deze waarschijnlijkheid wordt beïnvloed door zowel de marktverwachtingen als de nabijheid van de einddatum. Eind 2014 was er nog geen meerwaarde te voorzien. In 2015 werd hiervoor een provisie opgebouwd van 633 duizend EUR.

De vergoedingen van de leden van de raad van bestuur en het uitvoerend management met betrekking tot het financieel jaar 2015 worden in de tabel hieronder samengevat.

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

in miljoen EUR	2015	2014
Vergoedingen bestuurders Ter Beke NV voor de uitoefening van hun bestuurdersmandaat	0,2	0,2
Totale kost voor de CEO, exclusief de bestuurdersvergoeding binnen Ter Beke NV	0,6	0,6
Totale kost voor de groep van de leden van het uitvoerend management, exclusief de bestuurdersvergoeding binnen Ter Beke NV (cijfer 2015 is inclusief de opzegvergoeding voor Marc Lambert, cijfer 2014 is inclusief de opzegvergoedingen voor Annie Vanhoutte en Asadelta Consulting VOF)	2,1	1,9

#### TRANSACTIES MET ANDERE PARTIJEN

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

Voor 2015 en 2014 werden geen meldingen ontvangen vanwege bestuurders of management in het kader van de bepalingen inzake gerelateerde transacties, zoals opgenomen in het Corporate Governance Charter. Voor de toepassing van de belangenconflictregering (artikel 523 en 524 W.Venn.) verwijzen wij naar de Verklaring inzake deugdelijk bestuur van het jaarverslag (zie hoger).

### 33. WINST PER AANDEEL

#### GEWONE WINST PER AANDEEL

De berekening van de gewone winst per aandeel is gebaseerd op een netto toe te kennen winst aan de gewone aandeelhouders van 10.298 duizend EUR (2014: 8.132 duizend EUR) en een gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen gedurende het jaar van 1.732.621 (2014: 1.732.621).

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

	2015	2014
Aantal uitstaande gewone aandelen op 1 januari boekjaar	1.732.621	1.732.621
Effect uitgegeven gewone aandelen	0	0
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen op 31 december boekjaar	1.732.621	1.732.621
Nettowinst	10.298	8.132
Gemiddeld aantal aandelen	1.732.621	1.732.621
<b>Winst per aandeel</b>	<b>5,94</b>	<b>4,69</b>

#### VERWATERDE WINST PER AANDEEL

Bij de berekening van de winst per aandeel na verwatering, wordt het gewogen gemiddeld aantal aandelen aangepast rekening houdend met alle potentiële gewone aandelen die aanleiding kunnen geven tot verwatering. In 2015 en 2014 zijn er geen potentiële gewone aandelen die aanleiding kunnen geven tot verwatering.

	2015	2014
Nettowinst	10.298	8.132
Gemiddeld aantal aandelen	1.732.621	1.732.621
Verwateringseffect warrantenplannen	0	0
Aangepast gemiddeld aantal aandelen	1.732.621	1.732.621
<b>Verwaterde winst per aandeel</b>	<b>5,94</b>	<b>4,69</b>

### 34. IMPACT VAN BEDRIJFSCOMBINATIES

In 2015 en 2014 vonden geen bedrijfscombinaties plaats.



### 35. GROEPSONDERNEMINGEN

De moedermaatschappij van de groep, Ter Beke NV - Beke 1 - 9950 Waarschoot/België, is per 31 december 2015 rechtstreeks of onrechtstreeks de moedermaatschappij van de volgende ondernemingen:

Naam en volledig adres van de onderneming	Deelnemings%
Ter Beke Vleeswarenproductie NV - Beke 1, 9950 Waarschoot - België	100
Heku NV - Ondernemingenstraat 1, 8630 Veurne - België	100
Ter Beke Immo NV - Beke 1, 9950 Waarschoot - België	100
FreshMeals Nederland BV - Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Nederland	100
FreshMeals Ibérica SL - Vía de las Dos Castillas , 33 - Complejo Empresarial Ática, Edificio 6, Planta 3a - Oficina B1, 28224 Pozuelo de Alarcón, Madrid - Spanje	100
Ter Beke Luxembourg SA - 534, rue de Neudorf - 2220 Luxembourg - Luxemburg	100
Les Nutons SA - Chaussée de Wavre 259 A, 4520 Wanze - België	100
Come a Casa SA - Chaussée de Wavre 259 A , 4520 Wanze - België	100
Ter Beke France SA - Parc d' Activités Annecy - La Ravoire - Metz-Tessy, 74371 Pringy Cedex - Frankrijk	100
Berkhout Langeveld BV - Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Nederland	100
Langeveld/Sleegers BV - Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Nederland	100
TerBeke-Pluma NV - Antoon Van der Pluymstraat 1, 2160 Wommelgem - België	100
Pluma NV - Antoon Van der Pluymstraat 1, 2160 Wommelgem - België	100
Binet SA - Route de Hermée 2, 4040 Herstal - België	100
TerBeke-Pluma UK Ltd - Hillbrow Road, Esher, Surrey KT10 9NW - UK	100
Pluma Fleischwarenvertrieb GmbH - Ostwall 175, 47798 Krefeld - Duitsland	100
TerBeke-Pluma Nederland BV - Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Nederland	100
FreshMeals NV - Beke 1, 9950 Waarschoot - België	100
H.J. Berkhout Verssnijlijn BV - Scheepmakerstraat 5 , 2984 BE Ridderkerk - Nederland	100
Pasta Food Company Sp. z.o.o. - Ul. Pólnocna 12 - 45-805 Opole - Polen	50
Stefano Toselli SAS - ZI Espace Zuckermann - BP56 - 14270 Mézidon-Canon - Frankrijk	33

### 36. BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die een relevante impact hebben op de resultaten zoals die zijn weergegeven in dit jaarverslag.

### 37. VERGOEDING VAN DE COMMISSARIS

Betreffende het boekjaar 2015, heeft de commissaris en de vennootschappen waarmee de commissaris een samenwerkingsverband heeft, bijkomende erelonen gefactureerd aan de groep voor een bedrag van 31 duizend EUR. Deze erelonen betreffen onder andere belastingsadviesopdrachten. De commissaris heeft in het kader van de audit van de groep Ter Beke 185 duizend EUR ereloon aangerekend.

## VERKORTE JAARREKENING VAN TER BEKE NV

### BALANS

	2015	2014
<b>Vaste Activa</b>	<b>105.889</b>	<b>94.277</b>
I. Oprichtingskosten	0	0
II. Immateriële Vaste Activa	351	264
III. Materiële Vaste Activa	5.569	3.823
IV. Financiële Vaste Activa	99.969	90.190
<b>Flottende activa</b>	<b>94.938</b>	<b>81.068</b>
V. Vorderingen op meer dan één jaar	10.020	10.020
VI. Voorraden	0	0
VII. Vorderingen op ten hoogste 1 jaar	82.036	66.122
VIII. Geldbeleggingen	0	0
IX. Liquide Middelen	2.064	4.484
X. Overlopende Rekeningen	818	442
<b>Totaal Actief</b>	<b>200.827</b>	<b>175.345</b>
<b>Eigen Vermogen</b>	<b>74.859</b>	<b>80.645</b>
I. Kapitaal	4.903	4.903
II. Uitgiftepremies	48.288	48.288
IV. Reserves	3.360	3.360
Wettelijke reserves	649	649
Onbeschikbare reserves	1.457	1.457
Belastingsvrije reserves	679	679
Beschikbare reserves	575	575
V. Overgedragen resultaat	18.308	24.094
<b>Voorzieningen &amp; Uitgestelde Belastingen</b>	<b>633</b>	<b>0</b>
Voorzieningen voor risico's en kosten	633	0
Uitgestelde belastingen	0	0
<b>Schulden</b>	<b>125.335</b>	<b>94.700</b>
X. Schulden op meer dan 1 jaar	19.768	12.525
XI. Schulden op ten hoogste 1 jaar	105.534	82.159
XII. Overlopende Rekeningen	33	16
<b>Totaal Passief</b>	<b>200.827</b>	<b>175.345</b>

## RESULTATENREKENING

	2015	2014
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>15.001</b>	<b>13.680</b>
Omzet	0	0
Voorraadwijziging	0	0
Geproduceerde vaste activa	0	0
Andere bedrijfsopbrengsten	15.001	13.680
<b>Bedrijfskosten</b>	<b>14.851</b>	<b>12.894</b>
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	0	0
Diensten en diverse goederen	9.233	8.237
Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	4.023	3.905
Afschrijvingen en waardeverminderingen op immateriële en materiële vaste activa	945	742
Waardeverminderingen op voorraden en handelsvorderingen	0	0
Voorzieningen voor risico's en kosten	633	0
Andere bedrijfskosten	17	10
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>150</b>	<b>786</b>
Financiële Opbrengsten	723	12.963
Financiële Kosten	-370	-384
<b>Resultaat uit Gewone Bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>	<b>503</b>	<b>13.365</b>
Uitzonderlijke Opbrengsten	0	12
Uitzonderlijke Kosten	0	0
<b>Winst voor Belasting</b>	<b>503</b>	<b>13.377</b>
Belasting op het Resultaat	-225	-687
<b>Resultaat van het boekjaar na belastingen</b>	<b>278</b>	<b>12.690</b>

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

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

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

# GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS 2011-2015

<b>GECONSOLIDEERDE VERLIES- EN WINSTREKENING</b>	2015	2014	2013	2012	2011
Verkopen	396.319	399.730	407.202	421.078	403.715
EBITDA (1)	34.273	31.418	28.602	31.130	33.233
Courant resultaat van bedrijfsactiviteiten	18.594	16.174	12.757	13.948	15.333
Niet courante bedrijfsactiviteiten	-2.765	-2.330	-2.159	-380	0
Resultaat van bedrijfsactiviteiten	15.829	13.844	10.598	13.568	15.333
Resultaat na belastingen voor vermogensmutatiemethode	10.811	8.805	6.313	8.024	9.206
Resultaat na belastingen	10.298	8.132	6.202	8.207	9.006
Netto cashflow (2)	29.255	26.379	24.317	25.586	27.106

## GECONSOLIDEERDE BALANS EN FINANCIËLE STRUCTUUR

Vaste activa	149.201	140.926	144.493	154.380	153.192
Vlottende activa	92.327	91.799	96.183	95.177	99.744
Eigen vermogen	108.843	102.815	99.489	98.036	93.879
Totaal van de balans	241.528	232.725	240.676	249.557	252.936
Netto financiële schulden (3)	34.312	29.566	40.823	51.476	59.619
Netto financiële schuld / Eigen vermogen	31,5%	28,8%	41,0%	52,5%	63,5%
Eigen vermogen / Totaal activa	45,1%	44,2%	41,3%	39,3%	37,1%

## AANDELEN- EN DIVIDENDINFORMATIE

Aantal aandelen	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621
Gemiddeld aantal aandelen	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621
Gemiddelde beurskoers december	96,51	61,99	56,94	47,81	49,67
Gewone winst per aandeel	5,94	4,69	3,58	4,74	5,20
Verwaterde winst per aandeel	5,94	4,69	3,58	4,74	5,20
EBITDA per aandeel	19,78	18,13	16,51	17,97	19,18
Netto cashflow per aandeel	16,88	15,22	14,03	14,77	15,64
Dividend per aandeel	3,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Payout ratio	49,13%	53,27%	69,84%	52,7%	48,1%
Dividend return (december)	3,1%	4,0%	4,4%	5,2%	5,0%

## WAARDERING

Beurskapitalisatie (december)	167.215	107.405	98.655	82.837	86.059
Netto financiële schulden	34.312	29.566	40.823	51.476	59.619
Totale beurswaarde van de onderneming	201.527	136.971	139.478	134.313	145.678
Beurswaarde / Resultaat	18,6	15,6	22,1	16,7	15,8
Beurswaarde / EBITDA	5,9	4,4	4,9	4,3	4,4
Beurswaarde / Netto cashflow	6,9	5,2	5,7	5,2	5,4

(1) EBITDA = Resultaat van bedrijfsactiviteiten + afschrijvingen + waardeverminderingen en voorzieningen

(2) Netto cashflow = Resultaat na belastingen vóór aandeel in ondernemingen via vermogensmutatiemethode + afschrijvingen + waardeverminderingen en voorzieningen

(3) Netto financiële schulden = rentedragende schulden - rentedragende vorderingen, geldmiddelen en kasequivalenten



# VERKLARING VAN DE VERANTWOORDELIJKE PERSONEN

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

- de jaarrekeningen voor het boekjaar 2015 en 2014, opgesteld conform de International Financial Accounting Standards (“IFRS”), een getrouw beeld geven van het vermogen, de financiële toestand en de resultaten van Ter Beke NV, en van de in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- het jaarverslag een getrouw overzicht geeft van de ontwikkeling, de resultaten en de positie van Ter Beke NV, en van de in de consolidatie opgenomen ondernemingen; het jaarverslag geeft ook een getrouwe beschrijving van de voornaamste risico’s en onzekerheden waarmee zij geconfronteerd worden.

René Stevens  
Chief Financial Officer

Dirk Goeminne\*  
Gedelegeerd Bestuurder

\* vaste vertegenwoordiger van NV Fidigo

# VERSLAG VAN DE COMMISSARIS OVER DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

## TER BEKE NV VERSLAG VAN DE COMMISSARIS AAN DE ALGEMENE VERGADERING OVER DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING AFGESLOTEN OP 31 DECEMBER 2015

Aan de aandeelhouders

Overeenkomstig de wettelijke bepalingen, brengen wij u verslag uit in het kader van ons mandaat van commissaris. Dit verslag omvat ons verslag over de geconsolideerde jaarrekening, en omvat tevens ons verslag over andere door wet- en regelgeving gestelde eisen. Deze geconsolideerde jaarrekening omvat de geconsolideerde balans op 31 december 2015, de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het uitgebreid resultaat, het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht voor het boekjaar eindigend op die datum, alsmede een overzicht van de belangrijkste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en toelichtingen.

### VERSLAG OVER DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING – OORDEEL ZONDER VOORBEHOUD

Wij hebben de controle uitgevoerd van de geconsolideerde jaarrekening van Ter Beke NV (“de vennootschap”) en haar dochterondernemingen (samen “de groep”), opgesteld 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. De totale activa in de geconsolideerde balans bedragen 241.528 (000) EUR en de geconsolideerde winst (aandeel van de groep) van het boekjaar bedraagt 10.298 (000) EUR.

### Verantwoordelijkheid van de raad van bestuur voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van een geconsolideerde jaarrekening die een getrouw beeld geeft in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften, alsook voor het implementeren van een interne controle die ze noodzakelijk acht voor het opstellen van een geconsolideerde jaarrekening die geen afwijking van materieel belang bevat, die het gevolg is van fraude of van fouten.

### Verantwoordelijkheid van de commissaris

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

Een controle omvat werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen bedragen en toelichtingen. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de beoordeling door de commissaris, met inbegrip van diens inschatting van de risico's van een afwijking van materieel belang in de geconsolideerde jaarrekening als gevolg van fraude of van fouten. Bij het maken van die risico-inschatting neemt de commissaris de interne controle van de groep in aanmerking die relevant is voor het opstellen van een geconsolideerde jaarrekening die een getrouw beeld geeft, teneinde controlewerkzaamheden op te zetten die in de gegeven omstandigheden geschikt zijn maar die niet gericht zijn op het geven van een oordeel over de effectiviteit van de interne controle van de groep. Een controle omvat tevens een evaluatie van de geschiktheid van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving, de redelijkheid van de door de raad van bestuur gemaakte schattingen, alsmede de presentatie van de geconsolideerde jaarrekening als geheel. Wij hebben van de aangestelden en van de raad van bestuur van de groep de voor onze controle vereiste ophelderingen en inlichtingen verkregen.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om daarop ons oordeel te baseren.

### Oordeel zonder voorbehoud

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening van Ter Beke NV een getrouw beeld van het vermogen en van de financiële toestand van de groep per 31 december 2015, en van haar resultaten en kasstromen over het boekjaar dat op die datum is afgesloten, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften.

### VERSLAG OVER ANDERE DOOR WET- EN REGELGEVING GESTELDE EISEN

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen en voor de inhoud van het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening.

In het kader van ons mandaat en overeenkomstig de Belgische bijkomende norm bij de in België van toepassing zijnde internationale controlestandaarden, is het onze verantwoordelijkheid om, in alle van materieel belang zijnde opzichten, de naleving van bepaalde wettelijke en reglementaire verplichtingen na te gaan. Op grond hiervan doen wij de volgende bijkomende verklaring die niet van aard is om de draagwijdte van ons oordeel over de geconsolideerde jaarrekening te wijzigen:

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

Gent, 15 april 2016

**De commissaris**

DELOITTE Bedrijfsrevisoren  
BV o.v.v.e. CVBA  
Vertegenwoordigd door Kurt Dehoorne

### COLOFON

**Redactie en eindredactie:** Cantilis

**Vertaling:** SGS

**Vormgeving en layout:** Cantilis

**Verantwoordelijke uitgever:** Dirk Goeminne

**Fotografie**

**Portretten:** Sven Everaert

**Overige beelden:** Shutterstock (1, 2-3, 21, 33, 48-49, 52, 64, 79, 82), Thinkstock (43), Getty (50-51, 58), andere beelden Ter Beke.

De Nederlandstalige versie van dit jaarverslag is de officiële versie.

Ce rapport annuel est également disponible en français.

This annual report is also available in English.

Wij danken al onze medewerkers voor hun betrokkenheid en dynamisme. Het is dankzij hen dat we de hier gerapporteerde resultaten hebben bereikt. En het is dankzij hen dat we het volste vertrouwen hebben in de toekomst.



