



Spadel



WATTWILLER

Carola

BRECON  
CARREG

JAARVERSLAG 2014



# Inhoudstafel

4	Kerncijfers	
6	Voorwoord	
8	Uitvoerend Comité - Raad van Bestuur	
10	Voornaamste feiten 2014	
12	Spadel in het kort	
14	Onze merken	
16	People @ Spadel	
18	Industriële activiteiten	
20	Marktactiviteiten	
	België en Groot Hertogdom Luxemburg	20
	Nederland	22
	Frankrijk	24
	Verenigd Koninkrijk	26
	Andere markten	27
28	Duurzame ontwikkeling	
30	Thermalisme en gezondheid	
31	Financieel jaarverslag	
	Corporate Governance verklaring	32
	Administratie en Directie van de Groep Spadel in 2014	43
	Jaarverslag van de Raad van Bestuur over het boekjaar 2014	45
	Algemene inlichtingen	52
	Geconsolideerde balans	53
	Geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	55
	Mutatietabel van het geconsolideerd eigen vermogen	57
	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	58
	Toelichting op de geconsolideerde rekeningen	59
	1. Samenvatting van de belangrijkste waarderingsregels	59
	2. Kapitaalbeheer	65
	3. Beheer van de financiële risico's	66
	4. Belangrijkste boekhoudkundige schattingen en beoordelingen	68
	5. Sectoriële informatie	69
	6. Lijst van de dochterondernemingen en de deelnemingen volgens vermogensmutatiemethode	71
	7. Immateriële activa	72
	8. Materiële vaste activa	73
	9. Handelsvorderingen en overige vorderingen	74
	10. Voorraden	75
	11. Financiële activa	76
	12. Liquide middelen	76
	13. Kapitaal	76
	14. Geconsolideerde reserves	77
	15. Financiële schulden	78
	16. Schulden ten gevolge van personeelsbeloningen	78
	17. Uitgestelde belastingschulden	82
	18. Handelsschulden	84
	19. Overige schulden	84
	20. Voorzieningen	84
	21. Personeelskosten	85
	22. Andere bedrijfsinkomsten/(kosten)	86
	23. Financiële opbrengsten	87
	24. Financiële lasten	87
	25. Belastingen	87
	26. Latente activa en passiva	88
	27. Rechten en verplichtingen	88
	28. Inlichtingen met betrekking tot verbonden partijen	88
	29. Gebeurtenissen na de verslagperiode	89
	30. Resultaat per aandeel	89
	31. Dividend per aandeel	89
	32. Bezoldiging van de Commissaris en de verbonden partijen	89
90	Verkorte jaarrekening	
93	Verklaring van de verantwoordelijke personen	
94	Verslag van de Commissaris	
95	Contacten	

## 2014 in cijfers

**5** productievestigingen  
in Europa

**125**  
ste

**747**  
medewerkers

**Benelux-**  
marktleider in  
natuurlijk  
mineraalwater

**+9,8%**  
**Omzet**  
**231,1**  
mio €

**+35,7%**  
**EBIT**  
**23,5**  
mio €

verjaardag van  
Europa's eerste  
beschermd gebied van  
natuurlijke bronnen  
ontstaan te Spa in 1889



Spadel in de  
top tien van  
**duurzame**  
ondernemingen  
(European Business Awards)

**nr 1**  
Regionaal  
marktleider in de  
**Elzas en  
Wales**

**EBITDA**  
**+17,7%**  
**35,4**  
mio €

**Winst**  
**16,6**  
mio € **+41,2%**

**Totaal volume**  
**576**  
mio liter **+9,4%**

Industriële  
investeringen  
**12,4**  
mio €

Groep Spadel (in miljoen euro)	2010	2011	2012	2013	2014
Omzet, inclusief belastingen <sup>(1)</sup>	196,5	196,9	198,2	210,4	<b>231,1</b>
EBITDA	28,9	23,9	24,9	30,0	<b>35,4</b>
Bedrijfsresultaat	16,3	12,3	12,8	17,3	<b>23,5</b>
Financiële opbrengsten	1,1	0,9	1,0	0,6	<b>0,9</b>
Financiële lasten	-0,7	-0,6	-0,5	-0,9	<b>-0,6</b>
Winst (verlies) vóór belastingen	16,6	12,7	13,3	17,1	<b>23,8</b>
Belastingen en uitgestelde belastingen	-3,9	-4,0	-4,3	-5,3	<b>-7,2</b>
Nettowinst (-verlies), groepsaandeel	12,8	8,7	8,9	11,8	<b>16,6</b>
Balanstotaal	190,8	201,4	199,7	224,6	<b>246,4</b>
Eigen vermogen	89,1	93,7	99,4	105,5	<b>117,9</b>
Vaste activa	97,3	96,4	92,0	99,1	<b>98,4</b>
<b>Geconsolideerde gegevens per aandeel<sup>(2)</sup></b>					
Bedrijfsresultaat	3,92	2,97	3,08	4,16	<b>5,65</b>
Nettowinst (-verlies), groepsaandeel	3,08	2,10	2,16	2,84	<b>4,00</b>
Brutodividend	1,00	0,80	0,84	1,00	<b>1,24</b>
Nettodividend	0,75	0,60	0,63	0,75	<b>0,93</b>
<b>Beurskoers</b>					
Slotkoers	55,99	53,65	71,49	69,25	<b>72,00</b>
Maximum	62,89	59,99	71,49	74,75	<b>76,88</b>
Minimum	51,00	55,00	54,61	60,40	<b>68,52</b>
Totaal aantal aandelen <sup>(3)</sup>	4.150.350	4.150.350	4.150.350	4.150.350	<b>4.150.350</b>
<b>Aantal aandelen buiten eigen aandelen</b>	<b>4.150.350</b>	<b>4.150.350</b>	<b>4.150.350</b>	<b>4.150.350</b>	<b>4.150.350</b>

<sup>1</sup> Onder belastingen verstaan we accijnzen en verpakkingstaks.

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

<sup>3</sup> Genoteerd op Euronext Brussels (Code ISIN: BE 0003798155).



"We gaan verder op de ingeslagen weg van een duurzame en rendabele groei en blijven onze marktposities versterken."

Marc du Bois,  
Gedelegeerd Bestuurder



## Spadel "on the move" en almaar beter

Spadel kan met tevredenheid terugblikken op 2014. Voor het 4de opeenvolgend jaar kent de Groep een groei met een resultaat dat hoger is dan voorzien in haar strategisch plan 2011-2015.

Verskillende indicatoren staan op groen:

"Vier opeenvolgende jaren van groei, in een sterke competitieve markt en in economisch moeilijke omstandigheden, het is een mooie prestatie."

Johnny Thijs, Voorzitter

- De volumes zijn in stijgende lijn met bijna 10% mede dankzij de volledige integratie van de resultaten van Carola;
- Het operationeel resultaat van 23,5 mio € vertegenwoordigt een stijging met 35,7%;
- In een markt met een sterke concurrentiedruk van onder meer private labels, slaagden we erin onze marktaandelen vast te houden en zelfs in bepaalde gebieden te versterken.

Op alle markten waar we actief zijn, realiseerde Spadel goede resultaten. In de Belux-markt stegen onze volumes met 4% en konden we onze marktleiderschap bestendigen op onze historische markt. In Nederland zijn we erin geslaagd om 100 % van de distributie te heroveren wat duidelijk een positieve impact had op onze marktaandelen ter tevredenheid van onze klanten. In Frankrijk zag het natuurlijk mineraalwater Wattwiller zijn verkoop stijgen met 8 %. De integratie van Carola binnen Spadel Frankrijk is gefinaliseerd en de herpositionering van het merk Carola is bezig. Ook de integratie van SAP in onze twee Franse vestigingen werd tot een goed einde gebracht. Ten slotte, stak ons Welsh merk Brecon Carreg, als regionale marktleider, voor de eerste keer in zijn geschiedenis de kaap van 40 miljoen liter voorbij.

2014 was dus opnieuw een goed jaar voor Spadel.

De financiële prestatie is het resultaat van de conjunctie van verschillende elementen. Eerst en vooral het publiek-promotioneel dynamisme van onze merken op alle markten alsook een

uitgekiende innovatiestrategie met nieuwe producten zoals Spa Bruisend & in de Benelux. Hieraan moeten worden gekoppeld een performante kostenefficiëntie in de industriële sites, een lage grondstoffenprijs en gunstige klimatologische omstandigheden voor onze sector.

Deze inspanningen geleverd dankzij de motivatie van de medewerkers, hebben er toe geleid dat Spadel een stijging kende van zijn operationeel resultaat.

Als regionale leider met sterke merken, blijven we wel waakzaam t.o.v. hun continue groei in een sterke competitieve markt.

Inzake onze duurzaamheidsstrategie 2015-2020 zijn we 'on track' met onze ambities. In 2014 vierden we de 125ste verjaardag van de 1ste beschermde zone in Europa voor natuurlijk mineraalwater... te Spa ontstaan in 1889. Spa wordt dan ook erkend als dé referentie in Europa op het vlak van duurzaam beheer van natuurlijke waterbronnen. Spadel werd bekroond tot de Europese Top-10 van de meest duurzame bedrijven in het kader van de European Business Awards temidden 17.000 ondernemingen.

De Raad van Bestuur werd in 2014 versterkt met een nieuw Bestuurslid. Mevrouw Charlotte Amory, van Franse nationaliteit, brengt met haar kennis van de watersector in Frankrijk, een toegevoegde waarde binnen de Raad. Haar benoeming vertaalt ook onze wil om te streven naar een 'gender diversity' in dit bestuursorgaan.

Spadel 'on the move' kreeg ook vorm met de verhuis, in oktober 2014, van haar hoofdzetel naar een gebouw dat de intense samenwerking tussen de verschillende departementen versterkt binnen onze visie van 'One team, one company' in het kader van ons streven naar 'Great Place to Work'.

De ambities van Spadel op korte en langere termijn zijn duidelijk. Verder gaan op de ingeslagen weg van duurzame en rendabele groei, onze marktposities blijven versterken. In 2015 zal de volledige Spa communicatie een nieuw gezicht krijgen met een fundamentele rebranding. Ook de brand architectuur van Bru wordt vernieuwd.

Vier opeenvolgende jaren een groei realiseren, in een sterke competitieve markt en in economisch moeilijke omstandigheden, is een mooie prestatie. Spadel wordt almaar beter en sterker als organisatie. De Raad van Bestuur wenst dan ook nogmaals haar volste vertrouwen in het Uitvoerend Comité, het Management Team en alle medewerkers uit te drukken. Ze wenst iedereen te bedanken voor hun inzet en efficiëntie.

## Uitvoerend Comité



*Van links naar rechts*

**Erika De Vos** <sup>(1)</sup>  
Directeur Human Resources

**Dirk Van de Walle**  
Country Director Belux en Export

**Stefan De Clercq**  
Country Director Nederland

**Marc du Bois**  
Gedelegeerd Bestuurder –  
Voorzitter Uitvoerend Comité

**Franck Lecomte**  
General Manager Frankrijk  
& UK

**Didier De Sorgher**  
Financieel Directeur

**Vincent Mazy**  
Directeur Operations

**Mary Yvonne Franceschini**  
Assistente

<sup>1</sup> Tot einde maart 2015



## Raad van Bestuur



*Van links naar rechts*

**Marc du Bois**  
Bestuurder

**Anne Charlotte Amory**  
Bestuurder

**Roland Vaxelaire**  
Bestuurder

**Johnny Thijs**  
Voorzitter

**Axel Miller**  
Bestuurder

**Frank Meysman**  
Bestuurder

**Jean Vandemoortele**  
Bestuurder

januari



## Spadel

wordt verkozen  
in de **Europese  
top tien van  
duurzame  
ondernemingen**



maart

Nieuwe fles  
50 cl

## BRECON CARREG

maart



Lancering van  
**Spa Citrus Fruit**

april

Lancering van  
**Spa Fruit Grenadine**



juni



Label

## « Lean & Green »

voor onze  
logistieke keten

mei

Activering van

## Mister BRU

die België  
doorkruist  
om consumenten  
te verrassen



juli

Nieuwe dop  
voor

**WATTWILLER**



oktober

Spa viert de  
**125<sup>e</sup> verjaardag**

van het eerste  
beschermingsgebied  
voor natuurlijk mineraalwater in Europa



Nieuwe  
**campagne Carola**  
en nieuwe  
**verpakking**

oktober

december



**BRECON  
CARREG**

overschrijdt  
voor het eerst in zijn  
geschiedenis de kaap van  
**40 miljoen liter**

december

Nieuwe fles

**1L** Wattwiller



# SPADEL: “Als de mens het water beschermt, beschermt het water de mens”

Spadel is een Europese groep die natuurlijk mineraalwater, bronwater en verfrissende dranken produceert en commercialiseert. Als Europese referentie inzake de bescherming van de natuurlijke bronnen, werd Spadel in 2014 bekroond tot de Europese top-10 van de meest duurzame bedrijven. De groep beschikt over 5 productiesites:

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

Eind 2014 realiseerde de Groep een omzet (exclusief belastingen) van 231,1 miljoen € en een operationele winst van 23,5 miljoen €. Spadel, het laatste grote onafhankelijke Belgische familiebedrijf van mineraalwater, biedt werk aan 747 mensen en is de marktleider in de Benelux in het segment natuurlijk mineraalwater. Het totaal verkochte volume in 2014 is 576 miljoen liter.

De strategie van Spadel is gericht op het ontwikkelen van sterke regionale merken die een kwaliteitsimago uitstralen.

### Onze bestaansredenen

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

### Ons engagement

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

### Onze verantwoordelijkheid

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

## Onze waarden

- Passie
- Vooruitgang
- Nabijheid
- Openheid

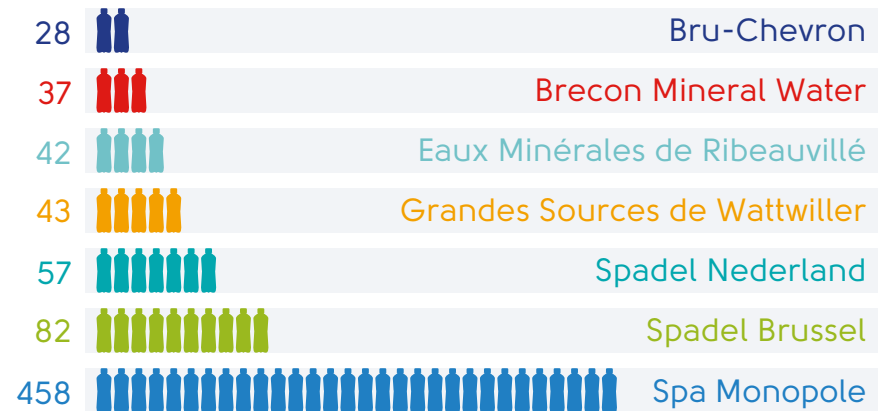
## Structuur van de groep

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

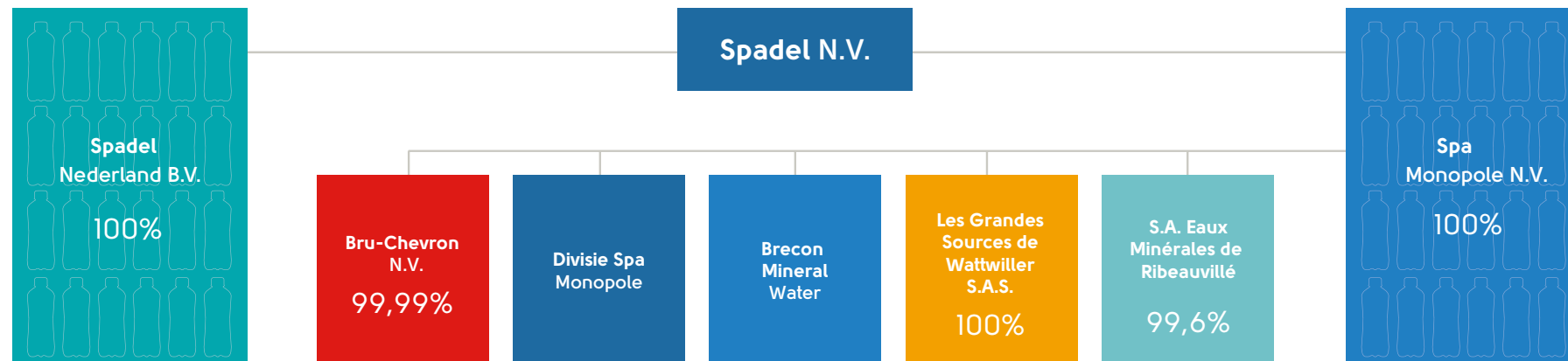
## Uitvoerend Comité

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

## Spadel Groep eind 2014: 747



## Organigram



Spadel zet zich dagelijks in om altijd maar betere, natuurlijke oplossingen te vinden voor je behoeften op het gebied van hydratatie en verfrissing. Daarom bieden wij een gamma aan van natuurlijk mineraalwater of bronwater en limonades op basis van natuurlijk mineraalwater.

### Natuurlijke mineraalwaters

#### Spa

Wie in de Benelux natuurlijk mineraalwater zegt, zegt Spa. De bronnen van het natuurlijk mineraalwater Spa ontspringen in het hart van de Belgische Venen in een waterhoudend gebied dat sinds 1889 streng beschermd is en een totale oppervlakte heeft van 13.177 hectare (26.340 voetbalvelden groot). Spa bestaat in drie variëteiten: niet-bruisend, natuurlijk lichtbruisend en sterk bruisend.

Info: [www.spa.be](http://www.spa.be) - [www.spa.nl](http://www.spa.nl)

#### Spa Reine

Spa Reine is marktleider op het gebied van niet-bruisend merkwater in België en Nederland. Dit water is heel laag gemineraliseerd en wordt dan ook warm aanbevolen voor de bereiding van babyvoeding en bij zoutarme diëten. Het is geschikt voor iedereen en kan de hele dag door zonder beperking worden gedronken. Er bestaat een fles Spa Reine voor alle situaties en voor alle behoeften. Alle petformaten (33 cl,

50 cl, 75 cl, 1 l, 1,5 l en 2 l) werden uitgewerkt om tegemoet te komen aan de specifieke behoeften van de consument: bij het opstaan, onderweg, tijdens het sporten, op het werk of gewoon tijdens een gezinsmaaltijd.

Spa Reine is het eerste merk in Europa dat petflessen met 50% gerecycleerd materiaal aanbiedt. De etiketten zijn gemaakt van gerecycleerd papier en bedrukt met plantaardige inkt. Dat geeft

Spa Reine een uniek milieuprofiel in Europa.



Het gamma Spa Reine-glasflessen is beschikbaar in 25 cl, 50 cl, 75 cl en 1 l.

#### Spa bruisend

Ben je op zoek naar een bruisende verfrissing? Laat je verrassen door de intense bubbels van Spa Barisart of droom weg bij de natuurlijke belletjes van Spa Marie-Henriette. De petflessen bevatten 25% gerecycleerd materiaal en de etiketten van gerecycleerd papier zijn bedrukt met plantaardige inkt.

#### Intens bruisend

Het sterk bruisende water Spa Barisart met zijn rode etiket laat je al bij de eerste slok 'intens' genieten van de aanstormende bubbels. Het bestaat in blikjes (33 cl), in petflessen (50 cl, 1 l en 1,5 l) en in glazen flessen (25 cl, 50 cl, 75 cl en 1 l).

#### 'Natuurlijk' lichtbruisend

Delicaat, natuurlijk en verfijnd, zo luidt de spontane beschrijving van Spa Marie-Henriette. Na een ondergrondse reis van meer dan 50 jaar in de Ardense rotsen, komt het water 'natuurlijk' lichtbruisend aan de oppervlakte. Consumenten die van zachte waters houden, zijn verlekkerd op dit wonder van de natuur. Spa Marie-Henriette is beschikbaar in petflessen (50 cl, 1 l en 1,25 l) en in glazen flessen (50 cl en 75 cl).



#### Bru

Bru is natuurlijk mineraalwater dat lichtbruisend ontspringt uit de diepe ondergrond van de Belgische Ardennen. Een perfecte mineralenbalans, een laag zoutgehalte en een natuurlijke, lichte sprankeling. Het is verkrijgbaar met of zonder fijne parels. Tijdens een etentje loopt het bij de overgang tussen verschillende schotels of wijnen nogal eens fout. Water speelt dan een zeer belangrijke rol. Dankzij zijn unieke samenstelling is Bru altijd de ideale partner van gastronomen. De unieke kwaliteit van Bru werd bekroond met de 'Superior Taste Award'. Het is dus een product van uitzonderlijke kwaliteit.

Maar voor Bru is samen eten ook een moment van gezellig genieten. Het water met zijn natuurlijke fijne sprankeling maakt dan ook van elke maaltijd een feest.

Het Bru-gamma in glazen flessen (25 cl, 50 cl, 75 cl en 1 l) wordt meestal aangeboden in restaurants, waar het verkrijgbaar is met of zonder bubbeltjes. Bru wordt aangeraden door de grootste chefs en sommeliers en is het tafelwater bij uitstek. De petflessen zijn verkrijgbaar in 50 cl, 80 cl en 1,25 l.



Info: [www.bru.be](http://www.bru.be)

### Wattwiller

De bron van het natuurlijk mineraalwater Wattwiller bevindt zich in het Parc Naturel Régional des Ballons des Vosges (in de Elzas), in het midden van de natuur. Het unieke kenmerk van dit laag gemineraliseerde water is dat het geen nitraten en zeer weinig natriumzout bevat. Het wordt aanbevolen voor babyvoeding en zoutarme diëten en is dus ideaal voor het hele gezin het hele jaar door.



Wattwiller bestaat uit een gamma niet-bruisend, lichtbruisend en

sterk bruisend water. Het is verkrijgbaar in petflessen (50 cl, 1 l en 1,5 l) en in recycleerbaar glas (50 cl). Sinds 2014 zit er op de petflessen een unieke, bloemvormige dop om de fles makkelijk open te maken.

Info: [www.wattwiller.com](http://www.wattwiller.com)

### Carola

In het hart van de Elzas, tussen glooiende heuvels en bossen, herontdekte Dokter



Staub in 1888 de bron van Ribeauvillé. Hij gaf haar de naam Carola, als eerbetoon aan zijn vrouw Caroline.

Het bronwater Carola staat al langer dan 125 jaar op de tafels van de Elzassers, zowel thuis als op restaurant. Het behoort tot het erfgoed van de Elzas.

Het Carola-gamma is uitgebreid: niet-bruisend (blauw), lichtbruisend (groen) en bruisend (rood), in petflessen en glazen flessen.

info: [www.carola.fr](http://www.carola.fr)

### Brecon Carreg

Het natuurlijk mineraalwater Brecon Carreg wordt gewonnen in het Brecon Beacons National Park, een van de tien



Britse nationale parken. Het is een typisch Welsh natuurzuiver gebied. Vanwege zijn geringe zoutgehalte wordt Brecon Carreg aanbevolen voor zoutarme diëten. De zuiverheid ervan wordt ook bevestigd door het lage nitraatgehalte. In Wales staat dit natuurlijk mineraalwater op de eerste plaats.

## Gearomatiseerde waters

### Spa



Het gamma Spa Bruisend bevat sinds 2013 twee gearomatiseerde waters onder de naam Spa Bruisend &: Citroen en Munt. Die zijn een verfrissende combinatie van sterk bruisend natuurlijk mineraalwater van Spa en een vleugje natuurlijk aroma van citroen of munt. 100% natuurlijk, zonder toegevoegde

suiker en met 0 calorieën. In 2015 kwamen er twee nieuwe smaken bij: grapefruit en zwarte bes.

### Carola

Een streling voor de tong is het Carola-bronwater in het gamma 'Aros': de gearomatiseerde waters citroen/limoen en pompelmoes/bloedsinaasappel. Drink zoveel je maar wilt!

## Limonades

### Spa Citroen, 100% natuurlijk

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

### Spa Fruit, laat je verfrissen door de natuur

Spa Fruit is de unieke mix van Spa natuurlijk mineraalwater met fruit. Ontdek deze unieke combinatie in een bruisende en niet-bruisende variant.

### Bruisend



Een zeer verfrissende, verrassende en natuurlijke drank, met een variëteit aan smaken en unieke fruitcombinaties voor iedereen die op zoek is naar een natuurlijker frisdrank. Een ware fruitsensatie. De bruisende limonades zijn verkrijgbaar in petflessen (50 cl en 1,5 l), in glazen flessen (25 cl en 1 l) en in blikjes (33 cl).

### Niet Bruisend

Spa Fruit niet-bruisend is puur genieten dankzij de heerlijke combinatie van natuurlijk vruchtensap en Spa natuurlijk mineraalwater uit het hart van de Belgische Ardennen. Verkrijgbaar in een duurzame kartonnen verpakking met FSC-label. Alle smaken zijn verkrijgbaar in 1,5 l. Bosvruchten is ook verkrijgbaar in meeneempakjes van 20 cl.



“HR draagt bij tot het opbouwen van een organisatie waar medewerkers graag werken en waar ze voortdurend gestimuleerd worden om hun individuele en gemeenschappelijke prestaties te verbeteren.”

Erika De Vos, HR Directeur

Ook in 2014 stond het HR-beleid in functie van de strategie van de onderneming.

Het engagement van onze medewerkers speelde opnieuw een sleutelrol: we streven naar een organisatie waar medewerkers graag werken en waar ze voortdurend worden gestimuleerd om hun individuele en gemeenschappelijke prestaties te verbeteren. Dit wordt bevorderd door duidelijkheid over de ondernemingsvisie en -strategie, feedback & appreciatie en ontwikkelingsmogelijkheden. De overlegcultuur en de samenwerking over de departementen heen worden hierbij continu versterkt.

### Interne organisatie

Binnen de organisatie bleven we de focus leggen op een eigen algemene eindverantwoordelijkheid per markt, met meer nadruk op de specifieke en lokale marktomstandigheden. Bijzondere aandacht ging naar de rekrutering van competente medewerkers en de verdere ontwikkeling van ons eigen menselijk kapitaal via onder meer doorgedreven salestrainingen (Benelux) en opleidingen projectmanagement.

In Nederland werd een team van salesvertegenwoordigers geïnstalleerd om de visibiliteit van onze merken in de winkelpunten te verhogen.

In 2014 werd de integratie van de “S.A. Eaux Minérales de Ribeuville” in Frankrijk voortgezet. Op organisatorisch niveau installeerden we één team voor Frankrijk, met als doel de positionering van de twee merken, Carola en Wattwiller, op de Franse markt te versterken. De fysieke verhuizing van alle ondersteunende diensten naar één van de twee sites wordt voorbereid. Er werd een lokale HR-manager aangetrokken om het personeelsaspect in goede banen te leiden. Binnen Spa Monopole

wordt bij het LGV-project (rationalisering logistieke stromen) en in samenspraak met de syndicale delegatie de focus





gelegd op interne heroriëntatie van arbeiders. Tevens gaat er een verhoogde aandacht naar de veiligheid op de werkvloer.

### Performance Management Proces

In het kader van onze ambitie om van Spadel een nog betere werkplek te maken, werden in de evaluatieprocedure competenties alsook duurzaamheidsdoelstellingen geïntroduceerd. In 2014 werd het Performance Management Proces in zijn geheel geïmplementeerd. Er werd coaching aangeboden voor people managers, zowel voor het opstellen van objectieven, het geven van feedback als eindevaluaties. Dit alles met het oog op het creëren van een werkomgeving waarin medewerkers worden aangemoedigd om het beste uit zichzelf te halen en waarbij ze op een stimulerende manier worden gecoacht en zich gedurende hun loopbaan bij Spadel kunnen ontwikkelen.



### Innovation booster @ Spadel

Aangezien voor Spadel innovatie één van de hefboomen is om haar ambitieuze groei te bereiken, werd gestart met het project "Innovation booster". Het project beoogt niet enkel de verbetering van het innovatieproces

binnen Spadel, maar tevens het creëren van een 'innovatiecultuur' die managers uitdaagt om creatief en out-of-the-box te denken en ondernemer te zijn. Een multidisciplinair team van senior managers steekt de koppen bij elkaar om, via break-outsessies en overleg over de afdelingen heen, een gepaste en duurzame "way to go forward" uit te stippelen.



### Functieclassificatie en remuneratiebeleid

De volledige herziening van de functieclassificatie en het remuneratiebeleid voor kaderleden werd afgerond. Het is nu volledig afgestemd op de realiteit van de onderneming en de bedrijfsstrategie. Het tweede kwartaal van 2014 stond in het teken van het creëren van meer transparantie en duidelijkheid, zowel met betrekking tot de algemene richtlijnen op groepsniveau, als met betrekking tot de situatie van elke werknemer afzonderlijk.

In 2015 wordt gestart met de herziening van de functieclassificatie voor bedienden, waarbij wordt gestart met een update van de functiebeschrijvingen. Met het oog op een maximale ondersteuning volgen alle medewerkers een workshop en individuele coaching. Ook hier beogen we meer transparantie en duidelijkheid.

### Verhuizing van het hoofdkantoor

2014 stond in het teken van de verhuizing van het hoofdkantoor, een uitgelezen kans voor het implementeren van een nieuwe, flexibelere manier van samenwerken. Zowel met de keuze van het gebouw als met de inrichting beoogden we een dynamische, motiverende werkomgeving, niet alleen in lijn met de waarden van het bedrijf, maar ook met onze duurzaamheidsstrategie en onze bedrijfsobjectieven.

We creëerden een unieke werkplek ("one table") die het team- en samenhangsgevoel ("One team, one company") versterkt; een immense tafel van ruim 190 meter waar iedereen, onafhankelijk van functie of niveau binnen het bedrijf, zijn werkplek heeft.



### Rekrutering

Spadel blijft een dynamische en uitdagende werkgever, geïnteresseerd in competente teamspelers met een creatieve, klantgerichte instelling. Bovendien met een mooi aanbod van bekende kwaliteitsproducten. We blijven investeren in acties om onze 'employer branding' nog te versterken door o.a. een versterking van onze



aanwezigheid op LinkedIn en de uitbreiding van onze jobsite met een pagina voor de rekrutering van arbeiders bij Spa Monopole.

### Succession Planning

Proactief inzetten op duurzame inzetbaarheid vraagt dat je als HR, samen met de business, regelmatig je blik opricht om samen naar de toekomst te kijken. Welke vaardigheden zullen we in de toekomst nodig hebben? Hebben we de juiste opvolgers in huis? We starten met een Succession Planning om er zorgvuldig over te waken dat er binnen de organisatie voldoende doorstroming is, met als resultaat de 'beste' persoon op de juiste plek en op het juiste moment. Deze aanpak wordt in 2015 voortgezet.



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



### Operationele uitmuntendheid in de fabrieken

“Een van de belangrijkste pijlers in de strategie van Spadel is een grotere operationele uitmuntendheid in de productievestigingen met het oog op een rendabele en duurzame groei. Elk jaar worden grote industriële investeringen gedaan om dat doel te helpen bereiken.”

**Vincent Mazy, Directeur Operations**

2014 was een jaar vol projecten. In Frankrijk beschikken de vestigingen van Les Grandes Sources de Wattwiller en van Les Eaux Minérales de Ribeauvillé (Carola) dankzij de introductie van SAP voortaan over een centraal en met de groep gemeenschappelijk informatiesysteem. De productielijn voor petflessen in Ribeauvillé werd ook gemoderniseerd.

De Welshe vestiging lanceerde een nieuw gamma van kleine formaten met nieuwe flesvormen en een lage ring. De vestiging blijft investeren in een betere productiviteit en flexibiliteit.

Onze opslagplaats in Nederland is in ons SAP-netwerk opgenomen.

In België hebben we voor Spa Monopole het label 'Lean and Green' gekregen dat ondernemingen bekroont die de ecologische impact van hun logistieke activiteiten en transport verminderen. Samen met de transporteurs van Spadel blijven wij steeds meer inspanningen leveren om onze koolstofvoetafdruk te verkleinen.

Dankzij een beter rendement van de productielijnen en een gecontroleerd beheer van de arbeidskrachten is het aantal geproduceerde flessen per manuur bij Spa Monopole met 7% gestegen ten opzichte van 2013. Dat komt in 2014 dus neer op 955 flessen per manuur.

De vestigingen van Spa en Bru hebben het laagste percentage van niet-kwaliteit in vijf jaar tijd behaald.

Die operationele verbeteringen worden bevestigd door de goede resultaten op

het vlak van consumentenklachten. De vestiging van Bru behaalt het laagste percentage van niet-kwaliteit in vijf jaar tijd.

Daarnaast stellen we vast dat het departement Aankoop in het kader van de operationele uitmuntendheid belangrijke besparingen op groepsniveau realiseerde.

Veiligheid is de belangrijkste doelstelling van de productievestigingen. Wij investeren al heel lang in technologieën en installaties die de veiligheid en het welzijn van de werknemers verbeteren. Om nog een stap verder te gaan en onze veiligheidsprestaties verder te verbeteren, zijn we in de vestiging van Bru-Chevron een project gestart om een cultuur van veilig gedrag tot stand te brengen. Op basis van de positieve resultaten zullen we hetzelfde project in 2015 binnen Spa Monopole uitwerken.

2015 zal worden gekenmerkt door belangrijke investeringen in al onze industriële vestigingen, in het bijzonder binnen Spa Monopole waar we een recordniveau aan investeringen zullen realiseren, onder andere in een ambitieus project voor de automatisering van de voorraadstroom en in een gloednieuwe aseptische lijn die ons innovatiebeleid ondersteunt.

Twee andere projecten blijven de teams animeren:

- het preventieve onderhoud gericht op het betrouwbaar maken van onze installaties;
- de onophoudelijke operationele verbetering: aan de hand van een pilootlijn, de oprichting van verbeteringsgroepen die zich bezighouden met 'methoden' en 'de jacht op verliezen' om onze processen op duurzame wijze verder te verbeteren.



De site Carola in Ribeauvillé (Frankrijk)





"We zetten ons rendabele  
groei-beleid verder door zwaar te  
investeren in de ondersteuning  
van onze merken, zowel voor  
thuisconsumptie als 'out of  
home'."

**Dirk Van de Walle, Country Director**

De markt van natuurlijk mineraalwater in de Belux kende in 2014 een groei met 2,7% ten opzichte van 2013 en bevestigt zo, sinds enkele jaren al, de hernieuwde interesse voor deze drank. Spadel kan met tevredenheid terugblikken naar het jaar 2014.

De thuisverbruikmarkt van natuurlijk mineraalwater groeide met 4,5% in waarde en met 4,6% in volume. Onze volumes lieten in dit segment dezelfde stijging optekenen en onze merken behielden hun marktaandeel, daarbij gesteund door onder meer de degelijke prestaties van de bruisende waters en de kleine formaten, en door een zeer dynamische activering van de merken. De vooruitgang is te danken aan de blijvende belangstelling van de consument voor natuurlijk mineraalwater, aan onze commerciële en marketingplannen, die passen bij onze marktleiderspositie, en aan de gunstige weersomstandigheden ondanks een matige zomer. Onze volumes in de sector buitenshuisconsumptie namen in 2014 ook flink toe.

De knappe prestatie van Spadel in de Belgische en Luxemburgse markt verdient beslist een vermelding, vooral omdat we er zware concurrentie ondervinden van huismerken en hard discounts.

## Thuisconsumptie

De thuisverbruikmarkt van natuurlijk mineraalwater blijft groeien. In 2014 was die markt goed voor 1.045 miljoen liter, waarvan 76% niet-bruisend water en 24% bruisend water. Spadel versterkt haar marktleiderspositie in de volledige thuisverbruikmarkt van natuurlijk mineraalwater. In het segment niet-bruisend natuurlijk mineraalwater blijft Spa Reine het absolute levelingsmerk van de Belgen. Met Spa Bruisend en Bru blijven we veruit marktleider in het segment bruisend natuurlijk mineraalwater. Dankzij de niet-aflatende investeringen in onze merken en de dynamische activering van onze commerciële en marketingcampagnes spelen we volop onze rol als marktleider en vernieuwer.

We wijzen ook op de uitstekende resultaten van onze commerciële teams: zij behaalden een fraaie tweede plaats in het klassement 'Advantage - Customer satisfaction survey retail 2014', een onderzoek dat bij al onze klanten werd afgenomen.

## Spa Reine

In het totale segment niet-bruisend natuurlijk mineraalwater, slaagt Spa Reine erin haar marktaandeel zowel qua volume als qua waarde te stabiliseren. In het 'merkensegment' van natuurlijk mineraalwater (open market) gaat ze er qua volume en waarde op vooruit ten opzichte van concurrerende merken. Spa Reine blijft dus veruit het favoriete natuurlijk mineraalwater van de Belgen. Kleine formaten zetten hun opmars verder en spelen op die manier in op de mobiele consumptie. Het gezinsformaat van 1,5 liter ondervindt zware concurrentie van de hard discount.



Voor Spa Reine organiseerden we een activeringscampagne (radio, internet, sampling) rond twee belangrijke momenten: 'wake-up' en 'driving'. Het informatiepro-



gramma Club Mama-Baby werd uitgebreid naar peuters tot drie jaar. Het programma bestaat uit informatiebrieven, gepersonaliseerde etiketten, wedstrijden enz. Ook de Facebookpagina van Spa oogst een aanzienlijk succes met meer dan 113.000 fans, die echt als ambassadeurs van het merk fungeren.

### Assortiment bruisend water

De markt van de bruisende waters nam toe in volume (+ 1,8%) en in waarde (+ 2,8%). In een markt waar huismerken geduchte concurrenten zijn, is Spadel erin geslaagd haar eerste plaats in het merkensegment van bruisende waters te versterken. Spa Barisart rondt het jaar af met een flinke groei van onder meer het 1-literformaat.

Spa Bruisend werd ondersteund door de campagne 'Laat je dag bruisen', met proeverijen, samplings en de grote zomeractie 'Spa Sparkling Splash bar'. Na zijn lancering in 2013 maakte het nieuwe product Spa Bruisend & in de twee aroma's Munt en Citroen in 2014 een steile klim. Na een jaar pakt Spa Bruisend & in termen van volume al uit met een mooi marktaandeel van 18,4% in het segment gearomatiseerde waters. Het mineraalwater Bru kende een lichte stijging in waarde, maar ging qua volume iets achteruit. De campagne 'Mister Bru', die in restaurants en grootwarenhuizen werd georganiseerd om consumenten en klanten te verrassen, werd goed opgepikt door de radio en internet. De Facebookpagina van Bru telt meer dan 65.000 fans. Bru was aanwezig op tal van culinaire evenementen, zoals Culinaria, Antwerpen Proeft en Eat Brussels.



### Limonades

De nieuwe Spa Grenadine maakte een grote comeback in de winkelrekken na een jarenlange afwezigheid, tot

verruking van de kinderen en de fans van deze smaak, die zeer geliefd is bij de Belgische consument. Spa Grenadine werd ondersteund door tal van samplingacties, want 'proeven is kopen!' Ook de blikjes Spa Citroen en Spa Lemon-Cactus waren met de affiche-



campagne goed zichtbaar in het straatbeeld. Het marktaandeel van onze limonades blijft klein, maar kende in 2014 toch een lichte stijging.

### Buitenshuisconsumptie

Onze volumes in de 'out-of-home'-consumptiemarkt namen met 3% toe ten opzichte van 2013, ondanks dat het in de zomermaanden niet echt terrasjesweer was.

Die mooie prestatie is toe te schrijven aan de betere referentiëring van Spa en Bru en de nauwere samenwerking met verschillende partners: veel nieuwe klanten kozen voor de kwaliteit van onze merken en diensten, zowel in de horeca als in de topgastronomie. Spadel ontwikkelde ook een structureel partnerschap met haar etnische distributeurs, die een groeiemarkt vormen. Daarnaast zijn we nog sterker dan vroeger aanwezig in ziekenhuizen en ondernemingen. Bru blijft het natuurlijk bruiswatermerk dat gesmaakt en

aanbevolen wordt door de beste tafels en culinaire experts.

### Vooruitzichten 2015

We zetten ons rendabele groeibeeld verder door zwaar te investeren in de ondersteuning van onze merken, zowel voor thuisconsumptie als 'out of home'. 2015 wordt een belangrijk jaar met een gloednieuwe communicatie en de rebranding van Spa. De verschillende merken van het favoriete natuurlijk mineraalwater van de Belgen worden samengebracht onder eenzelfde identiteit. Het merk Bru zal bovendien worden 'verjongd' en dat gaat gepaard met een nieuwe communicatie. Gelet op het succes van de gearomatiseerde waters Spa Bruisend &, gaan we nieuwe smaken aan het gamma toevoegen: grapefruit en zwarte bes. 2015 wordt een jaar van grote strategische herpositioneringen en continuïteit in ons innovatiebeleid.





In 2014 kende de totale markt van flessenwater in Nederland een volume-groei van 3,8%. Terwijl de markt van de thuisconsumptie ('home') een mooie stijging kende, kalfde het out-of-home segment verder af. De totale groei toont aan dat consumenten steeds meer openstaan voor gezonde alternatieven en de unieke eigenschappen van natuurlijk mineraalwater steeds meer weten te waarderen. De groei van dit segment was voornamelijk te danken aan Spa dat als marktleider, samen met zijn klanten, de categorie blijft versterken en dat met Spa Bruisend & het segment van gearomatiseerd bruisend water nieuw leven heeft ingeblazen.

"Spadel Nederland kijkt tevreden terug op 2014 dat werd gekenmerkt door een toegenomen distributie, sterke commerciële en marketingplannen, innovatie en een hoge klantentevredenheid."

**Stefan De Clercq,**  
Country Director

Spadel Nederland kijkt tevreden terug op 2014 dat werd gekenmerkt door een toegenomen distributie, sterke commerciële en marketingplannen, innovatie en een hoge klantentevredenheid.

De sensibilisering voor gezonde eet- en drinkgewoonten maakt dat ook het drinken van water in de lift zit. De markt van de frisdranken blijft immers verder teruglopen. Spa leverde, in een verscherpte competitieve omgeving, binnen alle segmenten een goede prestatie en kon het jaar afsluiten met gestegen marktaandeelen, zowel in volume als in waarde.

## Thuisverbruik

In 2014 steeg de verkoop van natuurlijk mineraalwater in de 'retail' ten opzichte van 2013. De Nederlanders zijn zich steeds meer bewust van de toegevoegde waarde van natuurlijk mineraalwater. De consumptie van flessenwater in Nederland hinkt wel nog achter op de consumptie in de omliggende landen. Het is daarom belangrijk om het drinken van voldoende vocht, en water in het bijzonder, te blijven promoten. De markt blijft bijzonder competitief, met een stijging van het marktaandeel van de discountmerken en de private labels. Het totale marktaandeel van Spa (water en limonades) kende vorig jaar een mooie groei. De combinatie van de kracht van het merk Spa en van alle inspanningen op het vlak van innovatie en verpakkingen versterkt onze positie als marktleider voor natuurlijk mineraalwater binnen de Nederlandse markt.

## Spa Reine

Het marktaandeel van Spa Reine binnen het segment koolzuurvrij mineraalwater steeg in volume (van 19,9% naar 20,4%), maar daalde lichtjes in waarde (van 36,6% naar 36,4%) als gevolg van de prijzending in de kleinhandel. Spa Reine blijft het meest geliefde watermerk van Nederland. Het werd in 2014 ondersteund door een televisiecampagne die de nadruk legde op de specifieke drinkgewoonten van Nederlanders. Voor Spa Reine 50cl werd meer specifiek het drinkmoment onderweg in de verf gezet.

## Spa Bruisend

Ook binnen de markt van koolzuurhoudend natuurlijk mineraalwater blijft Spa onbetwistbaar het grootste merk: 1 op de 3 Nederlanders kiest Spa Barisart of Spa Marie-Henriette als bruisend water. Onze marktaandelen groeiden zowel in volume als in waarde. Spa Bruisend werd vorig jaar 18 weken lang ondersteund door een televisiespot, in combinatie met online video.

## Spa Bruisend &

Spa maakte een succesvolle start binnen het segment van het gearomatiseerd water (0 calorieën), dat bovendien substantieel bijdraagt tot de groei van de mineraalwaterconsumptie in Nederland en tot het verjongen van het merkimago van Spa Bruisend. De verkoop binnen de retailsector steeg in 2014 met bijna 100%, wat de interesse voor dit nieuwe segment aantoont. Door dit succes wordt Spa Bruisend & in 2015 uitgebreid met de smaken Zwarte Bes en Grapefruit.

## Limonades

Het marktaandeel van de koolzuurhoudende en koolzuurvrije limonades van Spa steeg licht, zowel in volume als in waarde, onder meer dankzij een verbeterde distributie. In 2014 introduceerden we Citrus Fruit als nieuwe smaak binnen het gamma van koolzuurhoudende frisdranken van Spa Fruit terwijl Spa Fruit Raspberry van de schappen werd gehaald. In 2014 lanceerden we een nieuwe commercial 'Denk fris. Spa Fruit', werd uitgezonden op belangrijke Nederlandse televisiezenders. Ook onze unieke Spa Citron 100% natuurlijk werd ondersteund. Een sampling zorgde ervoor dat ruim 340.000 consumenten de verfrissende Spa Citron of de nieuwste Spa Fruit Citrus Fruit konden proeven. Want wie proeft is meteen fan!



## Consumptie buitenshuis

De totale markt van waters en frisdranken in het out-of-home segment kende ook in 2014 een lichte daling. Onze marktaandelen in volume volgen deze tendens

maar stijgen wel licht in waarde. Onze merken blijven wel duidelijk marktleider in de verschillende out-of-home segmenten, met name de horeca, catering, convenience en benzinestations. Het voorbije jaar verwelkomden we tal van nieuwe klanten die in diverse segmenten van de consumptie buitenshuis voor Spa-producten kozen. We zien tevens een verdere groei van Bru in de betere restaurants.

## Duurzaamheid

Ter gelegenheid van het 125-jarig bestaan van de eerste beschermde zone voor natuurlijk mineraalwater in Spa, brachten we het duurzaamheidsverhaal via een rondreizende Spa-bus tot bij stakeholders. Samen met Natuurmonumenten zetten we de actie "Spa geeft de natuur door" op om het belang van natuurbescherming en in het bijzonder het bevorderen van de biodiversiteit te beklemtonen. Hierbij ondersteunden we de bescherming van het unieke natuurgebied de Brabantse Wal.

Als onderdeel van onze duurzaamheidsstrategie gingen we een samenwerking aan met de gemeente Breda en de Gemeentelijke Gezondheidsdienst (GGD) om in de wijk Heuvel het drinken van water bij jongeren van 0 tot 12 jaar te stimuleren. Deze samenwerking is een onderdeel van het programma Jongeren Op Gezond Gewicht (JOGG) en in het bijzonder de campagne 'DrinkWater'.

## Erkenningen

De Spa Reine Kids 33cl fles kreeg in 2014 de Food Award 2014. Spa Bruisend& 50cl

werd bekroond als de beste Introductie in het out-of-home segment en kreeg ook de prijs van Product van het jaar door out-of-home shops. In het jaarlijkse Industriebestuurder-onderzoek bij de Nederlandse retail stegen we van een 19e naar een 7e plaats binnen de top 75 van de producenten van A-merken, een mooie waardering voor onze commerciële inspanningen die beogen om samen met onze klanten te werken aan een duurzame en rendabele groei.



## Vooruitzichten 2015

Op een markt waar de concurrentiedruk groot blijft, zal Spa zijn leiderspositie blijven versterken en de categorie van natuurlijk mineraalwater verder doen groeien. Innovatie blijft de driver van groei en is gericht op nieuwe consumptiemomenten, formaten en smaken. In 2015 krijgt de merkcommunicatie van Spa een opfrissing met onder meer een nieuw en moderner logo. We dragen klantentevredenheid hoog in het vaandel en zullen dan ook onverminderd verder samenwerken om samen met alle home en out-of-home partners een gezonde groei te realiseren.



“2014 was het jaar dat Carola in de Franse structuur werd opgenomen en dat alle medewerkers grote inspanningen leverden om een nieuwe marketingstrategie, een nieuwe organisatie en gemeenschappelijke processen voor de vestigingen van Wattwiller en Carola te ontwikkelen.”

**Franck Lecomte, General Manager**

De totale markt van het natuurlijk mineraalwater in Frankrijk zette zijn mooie groei in volume verder (+2,8%) en kende in 2014 ook een lichte stijging in waarde (+0,3%) in tegenstelling tot in 2013. De verkoop van onze natuurlijke mineraalwaters Wattwiller nam in Frankrijk met meer dan 8% toe. Op een heel concurrerende markt slaagt Wattwiller dus erin om niet alleen een opgewaardeerd aanbod aan de man te brengen, maar ook om het marktaandeel te doen stijgen.

Het marktaandeel van ons merk Carola krimpt lichtjes door hoofdzakelijk een vrijwillige daling van de promotionele druk. Carola heeft haar positioneringsonderzoek afgerond, evenals de vernieuwing van haar verpakking en communicatieplan in het kader van de herlancering van het merk.

### Wattwiller

In 2014 heeft Wattwiller zijn groei in de meeste regio's voortgezet. Ondanks een zwakke promotionele druk is het marktaandeel voor niet-bruisend water met 4% in volume en met 3% in waarde toegenomen. De kleine formaten vormen de belangrijkste hefboom voor groei. Daarnaast is het marktaandeel voor bruisend water van Wattwiller ook in volume toegenomen, zelfs tot 2,8% in de Elzas (behoort tot de beste resultaten in de schappen). Wattwiller beëindigt het jaar met een marktaandeel in waarde van 7,3% in zijn voorkeursgebied, namelijk Oost-Frankrijk. Afgelopen jaar werd niet alleen een nieuwe 1 liter-fles van Wattwiller gelanceerd, maar ook een

nieuwe dop in de vorm van een bloem die gemakkelijker opengaat. De eerste resultaten zijn alvast veelbelovend. 2014 was bijgevolg een vruchtbaar jaar voor het merk Wattwiller, dat zijn unieke troeven blijft uitspelen: de afwezigheid van nitraten, een beperkt zoutgehalte, een evenwichtige mineralisatie en





extreme zuiverheid. Een grondgedachte die de waarde van het natuurlijk mineraalwater bevestigt.

Het partnerschap met de 'Fondation de Recherche sur l'Hypertension artérielle' (de Stichting voor onderzoek inzake arteriële hypertensie) in Frankrijk wordt voortgezet om het onderzoek naar arteriële hypertensie en aanverwante aandoeningen te ondersteunen. Met zijn bronnen in de Elzas blijft Wattwiller ook lokale acties ondersteunen.

## Carola

Het voorbije jaar was voor het merk Carola, dat in juli 2013 werd overgenomen, een overgangsjaar. Het

communicatie- en commerciële plan werden herzien om het merk, dat in 2013 zijn 125e verjaardag vierde, een verjongingskuur te geven. In de noodlijdende sector buitenshuisconsumptie (-7%) toont het merk zich het meest solide en kent het slechts een heel lichte achteruitgang in volume van 1%. In het oostelijke deel van Frankrijk ging Carola achteruit omdat de promotionele druk er minder sterk was dan in 2013, terwijl die markt eigenlijk heel afhankelijk van promotie is. Het bruisend water van Carola, het onbetwiste nummer 1 op het vlak van bekendheid en reputatie, blijft er op een comfortabele tweede plaats met een marktaandeel in waarde van 16,8%.

Spadel heeft in het kader van de herlancering van Carola in meerdere projecten geïnvesteerd, zoals nieuwe verpakkingen, nieuwe etiketten, de overschakeling op lage ringen en vier nieuwe smaken voor de gearomatiseerde waters die 100% natuurlijk en suikervrij zijn. Er ging ook een nieuwe mediacampagne van start om de terugkeer van dit sterk in de Elzas verankerde merk aan de consumenten kenbaar te maken.

Carola blijft tevens steun verlenen aan tal van verenigingen in de Elzas in sectoren zoals gastronomie, sport en cultuur. Met haar 'webzine' (magazine op het internet) ondersteunt Carola in het kader van zijn maatschappelijk engage-

ment meerdere opmerkelijke initiatieven op zijn historisch grondgebied. De merken Wattwiller en Carola, die beide rond een groep sterke merken in het oosten van Frankrijk zijn opgebouwd, staan allebei garant voor een degelijk en duurzaam groeipoten-

tieel voor de groep Spadel in Frankrijk.

## Geëngageerde ondernemers

Wattwiller en Carola hebben het label 'Entrepreneurs engagés' (Geëngageerde ondernemers) gekregen. Dat label prijst de rol die ondernemingen in de binnenlandse economie vervullen door hun betrekkingen met grote detailhandelaren te verbeteren en hun merken en producten aan de consumenten te tonen. Het label richt zich op ecologisch verantwoorde ondernemers die op hun beurt een maatschappelijk verantwoorde onderneming opbouwen. Met een score van 79% voor Carola en 72% voor Wattwiller doen we het veel beter dan de 65% die nodig is om dat innovatieve label te krijgen.

## Vooruitzichten 2015

De ambitie van Wattwiller voor 2015 bestaat erin het merk op nationaal niveau verder te ontwikkelen door voort te bouwen op de innovaties van 2014 en de verwezenlijking van nieuwe projecten. Dat vertaalt zich met name in innovaties bij de kleine formaten. Het is de ambitie van Carola om op zijn historisch grondgebied zowel in de thuisconsumptie als in de buitenshuisconsumptie opnieuw te groeien. Voor die herovering van marktaandeel bedient Carola zich van innovaties en een promotiebeleid dat op de wensen van de consumenten is afgestemd.



## Verenigd Koninkrijk



De markt van de natuurlijke mineraalwaters in het Verenigd Koninkrijk heeft zijn sterke groei voortgezet (volume +9,8% ten opzichte van 2013). Het verbruik van flessenwater wint opnieuw aan belang omdat het aansluit bij een grotere bewustmaking voor het verbruik van gezonde dranken.

“Proficiat aan alle medewerkers van Brecon Carreg dat voor het eerst in zijn geschiedenis meer dan 40 miljoen liter verkocht heeft!”

**Franck Lecomte,**  
General Manager

In het Verenigd Koninkrijk kent ons natuurlijk mineraalwater Brecon Carreg weer een opmerkelijk jaar met een omzet die op een heel dynamische markt met bijna 11% toeneemt. De inspanningen op het vlak van het merk en de marketingstrategie werpen hun vruchten af. Zo heeft Brecon Carreg voor het eerst in zijn geschiedenis meer dan 40 miljoen liter verkocht. De marktaandelen in het basisgebied van Brecon in Wales zijn aanzienlijk gestegen. Brecon Carreg Still is er sinds kort het grootste merk. De marktaandelen op de binnenlandse markt (Wales & West) nemen duidelijk toe dankzij het resultaat van het niet-bruisend natuurlijk mineraalwater.

Dat resultaat is het gevolg van versterkte partnerschappen met merken die sterk in Wales verankerd zijn. Zo stellen we in dit land al enkele jaren een evolutie vast in de richting van het verbruik van lokale merken ten nadele van buitenlandse merken. Het ‘locavorisme’, een term die verwijst naar een voorkeur voor lokaal geproduceerd voedsel, vindt zijn ingang in de voedingsgewoonten van het Welshe volk.

De knappe prestatie van Brecon is ook te danken aan de marketingdynamiek van



## Andere markten

het merk dat in november 2014 nieuwe verpakkingen voor de verschillende producten introduceerde. De regionale verankering als streekproduct werd in alle communicatie over het merk bevestigd.

Al die initiatieven zorgden ervoor dat het niet-bruisend natuurlijk mineraalwater van Brecon Carreg in 2014 het grootste merk van water in Wales werd, met een sterke groei van het marktaandeel zowel in waarde als in volume.

Tegelijk met die initiatieven heeft het merk zijn strategie om zijn ecologische voetafdruk te verkleinen voortgezet: 450 ton minder CO<sub>2</sub> dankzij een verbetering van de doppen en de overschakeling op een lage ring.

Brecon Carreg hecht veel waarde aan de ontwikkeling van partnerschappen met sportieve en culturele verenigingen in Wales om zijn lokale verankering te benadrukken.

### Perspectieven 2015

In 2015 zal Brecon Carreg deze lokale verankering nog versterken door middel van commerciële partnerschappen om zijn zichtbaarheid en beschikbaarheid in Wales en omliggende gebieden uit te breiden. Spadel zal in industriële installaties investeren om haar flexibiliteit en prestaties te verbeteren zodat ze steeds beter aan de wensen van de klanten kan tegemoetkomen.



Het merk Spa natuurlijk mineraalwater wordt uitgevoerd naar meer dan 30 landen in alle uithoeken van de wereld. Toch is dat volume - ondanks een stijging van + 10% ten opzichte van 2013 - maar goed voor 1% van het totale volume van de groep.

In vergelijking met 2013 ging enkel het Midden-Oosten erop achteruit. Alle andere continenten (Afrika, Amerika, Azië) voerden een groter volume in. Zelfs in Europa, dat gedeeltelijk in crisis verkeert, zetten onze merken een puike prestatie neer: + 15%. Dankzij onze nieuwe exportstrategie voerden we onze aanwezigheid in specifieke Europese en Aziatische doellanden op.

De categorie flessenwater is opnieuw aan het groeien en geeft de Groep een kans om haar exportactiviteit te verbreden. We blijven onze aanwezigheid opvoeren in buurlanden die op zoek zijn naar kwaliteitswater en waar de koopkracht toeneemt.

Onze exportambities zullen altijd in lijn blijven met het DNA van Spadel en met haar strategie op het gebied van duurzame ontwikkeling.

Wij rekenen op onze partners in de verschillende landen om de vruchten te plukken van onze gezamenlijke inspanningen op korte en middellange termijn in de voor ons strategische markten.

# Duurzame ontwikkeling

## Een 'natuurlijk' duurzame onderneming

Duurzame ontwikkeling zit in ons DNA. De eerste maatregel ter bescherming van de waters van Spa dateert immers al van 1772. In 2014 vierden we de 125e verjaardag van het eerste beschermde waterwinningsgebied in Europa dat in 1889 in Spa tot stand kwam.

In België werd die verjaardag gevierd met een evenement waaraan zo'n 250 genodigden deelnamen: klanten, milieudeskundigen en vertegenwoordigers van de overheid zoals Mevrouw Marie-Christine Marghem, federaal minister van Duurzame Ontwikkeling. In Nederland doorkruiste een bus van Spa het hele land waarbij bij retailklanten en mediahuizen werd halt gehouden om er het wonderbaarlijke verhaal van de waters van Spa te vertellen en onze ambities op het gebied van duurzame ontwikkeling uit de doeken te doen.



Deze verjaardag was de ideale gelegenheid om niet alleen de voortrekkersrol van Spadel op het gebied van de bronbescherming te benadrukken, maar ook erkenning te vragen voor de inspanningen van de Groep als Europese referentie bij uitstek op het gebied van duurzaam beheer van de waterbronnen.

Over het algemeen zetten we onze inspanningen verder om onze ambities op het vlak van duurzame ontwikkeling te verwezenlijken zoals ze beschreven staan in de publicatie 'Caring for our Community and the nature – preparing the future' (zie op [www.spadel.com](http://www.spadel.com)).

Die strategie berust op drie pijlers:

- 'Nature's best close to you': de onoploedelijke bescherming van de natuurlijke hulpbronnen, een duurzaam aankoopbeleid, de ontwikkeling van 100% natuurlijke producten.
- 'Our footprint': daling van onze koolstof- en watervoetafdruk.
- 'Great Place to Work & Responsible Partner for Society': ons verlangen om op sociaal en maatschappelijk vlak een belangrijke rol te vervullen.

Binnen die verschillende pijlers hebben alle vestigingen in 2014 diverse initiatieven op touw gezet in het kader van onze doelstellingen voor 2015-2020. Enkele voorbeelden:

- De koolstofvoetafdruk voor energieverbruik in de vestiging van Spa Monopole is met 10% afgenomen. Die prestatie werd door verscheidene factoren mogelijk gemaakt: eerst en vooral een goede controle en verantwoord beheer van de energiebehoeften in alle

afdelingen van de onderneming (met name de isolatie van dampen en de ventilatie van de fabriekshallen), gunstige klimatologische omstandigheden en een toename van de verkoop.

- De waterverhouding (opgepompt t.o.v. gebotteld) van de vestiging Spa Monopole is met 5% verbeterd, onder andere dankzij een beter beheer van het debiet en de planning.
- Brecon Carreg: een daling van de totale koolstofvoetafdruk per liter met 13% dankzij een verlichting van de flessen, verbetering van de doppen en overschakeling op een lage ring.
- Na een evaluatie van hun prestaties op het gebied van duurzame ontwikkeling zijn elf nieuwe strategische leveranciers aan het platform van Ecovadis toegevoegd.

Op het niveau van de Groep is onze koolstofvoetafdruk met 3,8% afgenomen ten opzichte van 2013.



<< Alain Hubert (Polar Foundation) op de viering 125 jaar.



## Bijen, de bewakers van het milieu

Om de kwaliteit van het milieu en de biodiversiteit in het beschermingsgebied van het natuurlijk mineraalwater van Spa te kunnen meten, heeft Spadel in samenwerking met het bedrijf BeeOdiversity verschillende bijenkorven geplaatst.

De bijen vormen namelijk een uitstekend meetinstrument. De eerste resultaten bevestigen de heel positieve impact van het beschermingsgebied op de kwaliteit van de biodiversiteit:

- de biodiversiteit is er heel groot (twee keer groter dan in landbouwgebied);
- er zijn geen verontreinigende stoffen (op ongeveer 500 geteste samenstellingen);
- de bijenpopulatie verkeert in goede gezondheid en breidt sterk uit (van 160.000 naar 400.000 bijen in 2014).

Gelet op die uitstekende resultaten is er beslist om dit initiatief naar al onze beschermingsgebieden uit te breiden.

## Het Eaudyssée de Spa ... van druppel tot fles

Het bezoekerscentrum in Spa Monopole, het 'Eaudyssée de Spa', sloot het eerste jaar met nagenoeg 15.000 bezoekers af.

Het centrum opende eind 2013 en neemt bezoekers mee op een fantastische reis om de geheimen van het natuurlijk mineraalwater van Spa te ontdekken: de natuurlijke filtering van het water en de unieke bronbescherming om het beste van de natuur te brengen. Het centrum ligt in het verlengde van het beleid van maatschappelijk verantwoord ondernemen van de onderneming en is in de eerste plaats een dynamisch en modern instrument om het publiek bewust te maken van de uitdagingen die de bescherming van de watercyclus en een duurzaam beheer van verpakkingen met zich meebrengen.

Het centrum is toegankelijk voor kinderen en volwassenen. Kinderen (bosklassen of scholen) ontdekken de informatie met behulp van een tablet die hen helpt bij het beantwoorden van een reeks vragen over natuurlijk mineraalwater en zijn verschillende uitdagingen.

Sinds begin 2015 is het Eaudyssée de Spa ook toegankelijk voor individuele bezoeken. De informatie is er in het Nederlands en het Frans beschikbaar.

Meer informatie vindt u op [www.eaudysseedespa.be](http://www.eaudysseedespa.be)



# Thermalisme en gezondheid

Al meer dan 130 jaar lang genieten de bezoekers van de Thermen van Spa (waarvan Spa Monopole de exclusieve concessie heeft) van weldoende zorgen en kuren. Balneotherapie, lichaamsverzorging en massages vinden er plaats in een moderne uitzonderlijke omgeving waar de thermale traditie van Spa nog aanwezig is. Hiervan getuigen onder meer de koolzuur-

houdende baden, waarbij de befaamde koperen badkuipen worden gevuld met water van de bron Marie-Henriette. Er zijn ook de turfbaden met turf uit de Hoge Venen: deze hebben het oord doorheen de jaren naam en faam gegeven.

In 2004 vertrouwt Spa Monopole de exploitatie van het nieuwe kuuroord (op de heuvel 'Annette et Lubin' in Spa) toe aan de Groep Eurothermes. En vandaag bieden de Thermen van Spa nog steeds een unieke lichaamsverzorging aan, in een knusse cocon omringd door de gulle natuur. Zo kan elke bezoeker genieten van binnen- en buitenbaden (800 m<sup>2</sup>), gevuld met het natuurlijk mineraalwater 'Clementine' dat wordt verwarmd tot 33 °C.

Het totale bezoekersaantal steeg van 84.648 in 2004 tot 172.684 in 2014. De traditie van goede zorgen wordt voortgezet door een team van een dertigtal professionele therapeuten (schoonheidsspecialisten, kinesisten, balneotherapeuten). Het is onmogelijk om alle behandelingen op te sommen (meer dan 80), maar hier is een

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

Sothys Paris zet de commercialisering van het merk SPA™ verder aan de hand van het nieuwe gamma verzorgingsproducten voor de gevoelige huid die zijn samengesteld met het natuurlijk mineraalwater Marie-Henriette en die in 2014 op de markt werden gebracht.



Crème veloutée  
apaisante

Soothing velvet cream

Peau sensible  
Sensitive skin

EAU THERMALE

SPA™

THERMAL WATER

50 ml e - 1.69 FL. OZ.





“2014 was op financieel vlak een mooi jaar. De meeste indicatoren vertonen een groei met een toenemende ondersteuning van de activiteiten en een kostenbeheersing in het kader van onze strategie inzake operationele uitmuntendheid. We blijven zo op koers met het oog op ons strategisch plan.”

**Didier De Sorgher**  
Financieel Directeur

# Financieel rapport

# Corporate Governance verklaring

## 1. Het Corporate Governance Charter

### 1.1. De Code 2009

Het Corporate Governance Charter van Spadel definieert de Governance regels van de Groep. Dit Charter werd oorspronkelijk op 30 maart 2006 door de Raad van Bestuur van Spadel goedgekeurd. Het Charter werd verschillende malen herzien om de, inmiddels opgetreden, wijzigingen of aanpassingen te verwoorden. De laatste wijziging dateert van 25 maart 2015.

Het Charter kan geraadpleegd worden op de internetsite van de Groep, op het adres [www.spadel.com](http://www.spadel.com). Het Charter steunt op de bepalingen van de Belgische Corporate Governance Code (Code 2009 te raadplegen op de site [www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be)), welke de Vennootschap als referentiecode gekozen heeft, evenwel rekening houdende met de grootte en de karakteristieken van de Groep Spadel.

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

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

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

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

### 1.2. Andere praktijken betreffende deugdelijk bestuur

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

Voorts herdefinieerde Spadel, in 2010, zijn Missie (bestaansreden, engagement, verantwoordelijkheid en waarden). Deze elementen zijn

opgenomen in het Charter en in het Jaarverslag van de Groep.

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

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

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

### 2.1. Interne controle

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

Het Auditcomité is onder andere belast met de volgende taken:

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

Bovendien heeft de Vennootschap in 2008 een Interne Auditor in dienst genomen die instaat voor de analyse en de evaluatie, op zelfstandige basis, van het bestaan en de werking van het intern controlesysteem, alsook voor de formulering van aanbevelingen ter verbetering van het systeem.



De Interne Auditor rapporteert op hiërarchisch niveau aan de Financieel Directeur en op functieniveau aan de Voorzitter van het Auditcomité. Hij woont de vergaderingen van het Auditcomité bij en stelt het verslag van de vergaderingen op.

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

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

- de financiële informatie, opgesteld in overeenstemming met de Belgische boekhoudkundige normen wat betreft Spadel N.V. en de International Financial Reporting Standards (IFRS) op geconsolideerd niveau, binnen de wettelijke termijnen gepubliceerd wordt en een getrouw beeld weergeeft van het vermogen, de financiële toestand en het financiële resultaat van de Vennootschap en geconsolideerd alsook die van

haar dochtervennootschappen opgenomen in de consolidatie;

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

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

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

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

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

## 2.2. Externe controle

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

## 3. Aandeelhouderschap

De Vennootschap heeft in 2014 geen transparantiekennisgevingen ontvangen op grond van artikel 14, alinea 4, van de

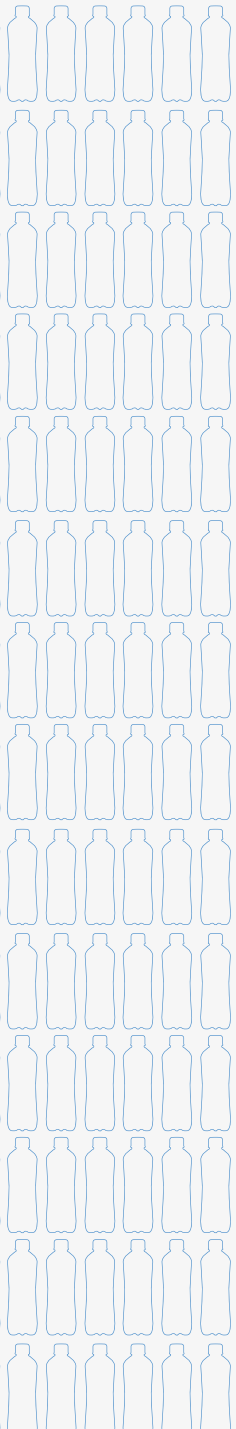
wet van 2 mei 2007 betreffende de kennisgeving van belangrijke deelnemingen.

De Vennootschap heeft kennisgevingen ontvangen gedagtekend op 28 augustus 2014 die uitgaan van de heer Marc du Bois, Sarl Guyan en de N.V. Finances & Industries, conform artikel 74§8 van de wet van 1 april 2007 betreffende de openbare bod. Deze kennisgevingen kunnen geraadpleegd worden op de internetsite van de Groep, [www.spadel.com](http://www.spadel.com), tabblad Investor Relations.

De aandeelhoudersstructuur van en de uiteindelijke controle over de Vennootschap op 31 december 2014, is de volgende:

### Totaal aantal aandelen (eenheid): 4.150.350

	Maatschappelijke rechten	
	Aantal aandelen	% van het kapitaal
Finances & Industries N.V. – Rosières	3.770.000	90,84
Publiek	380.350	9,16
<b>Totaal</b>	<b>4.150.350</b>	<b>100,00</b>



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

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

- De heer Marc du Bois die 110.383 aandelen in zijn bezit heeft overeenstemmend met 55,89% van de aandelen die het kapitaal van de vennootschap vertegenwoordigen en dus 55,89% van de stemrechten, indien geen rekening wordt gehouden met een eventuele schorsing van het stemrecht van de 10.803 aandelen van Guyan in eigen bezit, en met 59,12% van de stemrechten rekening houdend met een eventuele schorsing van dit stemrecht;
- Finances & Industries N.V., dat 76.284 aandelen in zijn bezit heeft overeenstemmend met 38,62% van de aandelen die het kapitaal van de vennootschap vertegenwoordigen en dus 38,62% van de stemrechten, indien we geen rekening houden met een eventuele schorsing van de stemrechten van de 10.803 aandelen van Guyan in eigen bezit, en 40,86% van de stemrechten rekening houdend met een eventuele schorsing van dit stemrecht;
- De twee kinderen van de heer Marc du Bois.

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

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

Per 25 maart 2015 werd geen enkele transactie van effecten van de Vennootschap gemeld aan de Voorzitter van de Raad van Bestuur, op de grond van de betreffende regels gesteld door de Raad van Bestuur.

## 4. De beheersstructuren en hun werking

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

### 4.1. De Raad van Bestuur

#### Samenstelling van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van Spadel telt zeven leden op 25 maart 2015. Drie leden vertegenwoordigen in feite de meerderheids-aandeelhouder:

Naam	Einde mandaat
<b>De heer Marc du Bois</b>	2015
<b>Finances &amp; Industries N.V., met als permanente vertegenwoordiger de heer Axel Miller</b> Hoofdactiviteit en/of mandaten buiten de Groep Spadel <sup>(1)</sup> : Gedelegeerd bestuurder van D'Ieteren, Bestuurder van Carmeuse (Voorzitter), Duvel Moortgat et IPM (Voorzitter).	2018
<b>Cofimatra N.V., met als permanente vertegenwoordiger de heer Roland Vaxelaire</b> Hoofdactiviteit en/of mandaten buiten de Groep Spadel: stichter en Algemeen Directeur van Responsibility Management, Bestuurder van Mérieux NutriSciences en Doucet.	2016

<sup>1</sup> Geeft de situatie aan in 2014

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

Naam	Einde mandaat
<b>Anne Charlotte Amory<sup>(2)</sup></b> Hoofdactiviteit en/of mandaten buiten de Groep Spadel: Voorzitter en mede-stichteres van de vennootschap 21-22, Lid van het Uitvoerend Comité van de Fondation de la Philharmonie de Paris	2020
<b>Baron Vandemoortele</b> Hoofdactiviteit en/of mandaten buiten de Groep Spadel: CEO van Groep Vandemoortele, Bestuurder van Dujardin Foods.	2020
<b>De BVBA M.O.S.T., met als permanente vertegenwoordiger de heer Frank Meysman</b> Hoofdactiviteit en/of mandaten buiten de Groep Spadel: Bestuurder van WDP, Picanol, Thomas Cook Group (Voorzitter), Betafence (Voorzitter) en JBC (Voorzitter).	2016
<b>De BVBA Thijs Johnny, met als permanente vertegenwoordiger de heer Johnny Thijs.</b> Hoofdactiviteit en/of mandaten buiten de Groep Spadel: Gedelegeerd bestuurder van bpost <sup>(3)</sup> , Bestuurder Max Green (Voorzitter), Delhaize Group, USG People en Carmeuse.	2016

<sup>2</sup> Verkozen door de Gewone en Buitengewone Algemene Vergadering van 12 juni 2014

<sup>3</sup> Tot eind februari 2014

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

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

De Raad van Bestuur heeft, tijdens de vergadering van 25 maart 2015, unaniem beslist om de Algemene Vergadering de vernieuwing van het bestuursmandaat van de heer Marc du Bois voor een periode van zes jaar voor te stellen die een einde zal nemen na de Gewone Algemene Vergadering van 2021.

### Werking van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur kwam in 2014 vijf maal bijeen. De Raad boog zich op zijn kwartaalvergaderingen over:

- de opvolging van zijn beslissingen;
- de verslagen en aanbevelingen van het Auditcomité en het Benoemings- en Remuneratiecomité;
- de evolutie van de commerciële toestand per markt, op de belangrijkste markten van de Groep, ten opzichte van het voorbije kwartaal en de datum van de vergadering met een specifieke klemtoon op de aandachtspunten en de actieplannen;
- de financiële toestand van Spadel N.V. en geconsolideerd ten opzichte van het voorbije kwartaal;
- diverse onderwerpen of specifieke dossiers ;
- de conclusies over de evaluatie van de Raad van Bestuur en van de Comités ingericht in de schoot van de Raad van Bestuur.

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

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

De vergadering gewijd aan de strategie werd op 16 september 2014 gehouden. Enerzijds werd er een status gemaakt van het strategisch plan 2011-2015 en, anderzijds, werd het strategisch plan 2016-2020 voorgesteld.

De tabel op pagina 36 detailleert de participatiegraad aan de Raad van Bestuur.

Bestuurder	Kwartaalvergaderingen				Vergadering Strategie
	27.03.2014	26.05.2014	27.08.2014	19.11.2014	16.09.2014
Anne Charlotte Amory	-	-	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig
BVBA Thijs Johnny	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig
Marc du Bois	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig
Baron Vandemoortele	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig
Finances & Industries N.V.	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig
BVBA M.O.S.T.	Aanwezig	Verontschuldigd	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig
Cofimatra N.V.	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig

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

De Raad van Bestuur heeft aan de Algemene Vergadering van 12 juni 2014 de benoeming als Bestuurster voorgesteld van Mevrouw Anne Charlotte Amory.

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

#### 4.2. Comités gecreëerd door de Raad

Spadel telt twee Comités binnen de Raad van Bestuur.

##### Het Auditcomité

Het Auditcomité telt twee leden, niet Uitvoerende Bestuurders: BVBA

M.O.S.T., met als permanente vertegenwoordiger de heer Frank Meysman (Voorzitter) en Cofimatra N.V. met als permanente vertegenwoordiger de heer Roland Vaxelaire.

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

Het Comité is in 2014 driemaal samengekomen. Alle leden waren aanwezig.

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

ontmoetingsmoment voorzien tussen het Comité en de Commissaris, buiten de aanwezigheid van het Management.

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

- Analyse van het geconsolideerd halfjaarlijks en jaarlijks financieel overzicht;
- Nazicht van de ontwerpen van persberichten;
- Validatie van de benadering van de audit Ernst & Young voor de verklaring van de jaarrekeningen van 2014;
- Analyse van de besluiten uitgebracht door de Commissaris na de uitgevoerde werken in de loop van de tussentijdse audit en de audit van de rekeningen beëindigd op 31 december 2013;

- Impairment test met betrekking tot de onderneming Les Grandes Sources de Wattwiller;
- Analyse van de toekenning van de aankoopprijs van de Société des Eaux Minérales de Ribeaupillé, voorgesteld door het Management;
- Analyse van de verbintenissen inzake pensioenen (IAS 19);
- Analyse van de besluiten van de interne controleur betreffende de analyse van de bonussen en incentives;
- Analyse van de besluiten van de interne controleur betreffende de audit van de handelscontracten van de Franse entiteiten;
- Analyse van de besluiten van de interne controleur betreffende de audit van de distributiekosten;
- Analyse van het project voor de nieuwe procedure van de Groep inzake crisisbeheer;
- Nazicht van de geschillen en risico's;
- Validatie van het interne auditplan 2015;
- Follow-up van de actieplannen opgesteld door het Auditcomité.

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

##### Het Benoemings- en Renumeratiecomité

Het Benoemings- en Renumeratiecomité telt drie leden, allen niet Uitvoerend

Bestuurders. Twee leden zijn Onafhankelijke Bestuurders. De leden van het Comité zijn baron Vandemoortele, Cofimatra N.V. met als permanente vertegenwoordiger de heer Roland Vaxelaire, BVBA Thijs Johnny, met als permanente vertegenwoordiger de heer Johnny Thijs (Voorzitter).

De leden van het Comité hebben, gezien hun huidige of verleden functie als bedrijfsleider de nodige expertise op gebied van remuneratiepolitiek.

Het Comité is in 2014 drie maal samengekomen, in aanwezigheid van alle leden. De Voorzitter van het Uitvoerend Comité heeft de vergaderingen eveneens bijgewoond, behalve tijdens de bespreking van punten waarbij hij persoonlijk betrokken was. De Directeur Human Resources woonde de vergaderingen bij behalve voor de punten waarbij ze persoonlijk betrokken was.

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

- validatie van de berekening van de jaarlijkse bonus voor 2013 voor de leden van het Uitvoerend Management;
- analyse van de vooruitgang van verschillende dossiers betreffende het management van de human resources: classificatie van functies,

kaderbezoedingsbeleid, verhuis van de kantoren van de onderneming;

- beoordeling van de opportuniteit van het inrichten van een Directiecomité in de zin van artikel 524 bis van het Wetboek van Vennootschappen;
- goedkeuring van het LTI plan 2013-2015
- bestudering van het bonus plan 2014 voor de leden van het Uitvoerend Management
- individueel actieplan van de CEO
- bezoldiging voor 2014 van de leden van het Uitvoerend Management
- analyse van het remuneratieverslag voor het boekjaar 2013.

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

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

Er zijn geen transacties noch andere contractuele banden tussen de Vennootschap, met inbegrip van haar verbonden vennootschappen, en haar

bestuurders die niet onder de belangenconflictrekking vallen.

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

Het Corporate Government Charter van Spadel bepaalt dat de Raad van Bestuur zijn werking en de werking van zijn comités om de twee jaar evalueert. Hij evalueert tevens zijn samenstelling en die van zijn Comités.

Deze evaluatie vindt plaats onder de vorm van persoonlijke interviews van de leden door de Voorzitter van de Raad van Bestuur op basis van een vragenlijst die de volgende punten aansnijdt:

- de algemene indruk over de werking van de Raad van Bestuur;
- de organisatie van de Raad van Bestuur (agenda, documentatie, reporting, frequentie en duur);
- de organisatie van de Auditcomité en van het Benoemings- en Remuneratiecomité (agenda, frequentie en duur van de vergaderingen, samenstelling van de Comités, informatie en documentatie);
- de samenstelling van de Raad van Bestuur (aantal, diversiteit, bekwaamheden, onafhankelijkheid, rotatie);
- inzicht door de bestuurders van hun rol en verantwoordelijkheden;

- de betrokkenheid en het engagement van de Raad van Bestuur (kennis van de industriesector, relatie met het management, contacten buiten de vergaderingen, ontwikkeling van de strategie);
- de communicatie met de aandeelhouders (verslagen, rol van de Voorzitter van de Raad);
- prospectieve reflectie (successieplanning voor de uitvoerende en niet-uitvoerende leden, behoeftes aan ontwikkeling van de Bestuurders, compliance op het gebied van Corporate Governance, strategisch reflectie);
- de algemene efficiëntie van de Raad.

De conclusies worden besproken tijdens een vergadering van de Raad van Bestuur buiten de aanwezigheid van het management.

## **5. Het Uitvoerend Management**

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

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

Marc du Bois, Gedelegeerd bestuurder van de Vennootschap en CEO van de

Groep Spadel heeft de algemene verantwoordelijkheid over de Groep en de Vennootschap.

Naast de leden van het Uitvoerend Comité rapporteren de volgende functies aan hem: Communicatie, Maatschappelijke Verantwoordelijkheid alsook R&D en Innovatie

In 2014 was het Uitvoerend Comité, buiten Marc du Bois, samengesteld uit de verantwoordelijken voor volgende functies:

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

en Mevrouw Mary Yvonne Franceschini, Assistente.

Dit Comité is 26 keer samengekomen tijdens het afgelopen jaar.

Naast de opvolging van de commerciële toestand op de verschillende markten waarop de Groep Spadel actief is, evenals van de aandachtspunten en de actieplannen, buigt het Uitvoerend Comité zich ook over de verschillende projecten m.b.t. de activiteiten van de Groep. Op de vergadering die volgt op een vergadering van de Raad van

Bestuur worden de beslissingen, verzoeken en aanbevelingen van de Raad van Bestuur doorgenomen en, waar nodig, in actie punten vertaald.

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

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

#### De Bestuurders

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

Het Benoemings- en Remuneratiecomité is bevoegd om voorstellen te doen aan de Raad van Bestuur over het remuneratiebeleid van de Bestuurders en, waar toepasselijk, over de daaruit voortvloeiende

voorstellen die door de Raad van Bestuur dienen te worden voorgelegd aan de Aandeelhouders.

De huidige bezoldiging van de Bestuurders werd op voorstel van de Raad van Bestuur bepaald door de Gewone Algemene Vergadering van 9 juni 2005 en gepreciseerd door de Gewone Algemene Vergadering van 9 juni 2011.

Deze remuneratie is als volgt:

#### Vergaderingen van de Raad van Bestuur:

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

#### Vergaderingen van het Auditcomité en van het Benoemings- en Remuneratiecomité

Per vergadering waarop het lid effectief aanwezig is	
Voorzitter van het Comité	5.000 €
Bestuurder (per Bestuurder)	2.500 €

Zij wordt niet geïndexeerd. Het niveau van bezoldiging wordt door de Raad van Bestuur geëvalueerd in het kader van de evaluatie van zijn werking. Noch de niet-uitvoerende Bestuurders, noch de Gedelegeerd Bestuurder in zijn

hoedanigheid van lid van de Raad van Bestuur van de Vennootschap genieten van een remuneratie afhankelijk van de resultaten van de Vennootschap of van de Groep.

## Het Uitvoerend Management

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

Het remuneratiebeleid (basissalaris, total cash compensation & total direct compensation) is gebaseerd op de marktmediaan. In het algemeen vallen de lonen binnen een -20% tot +20% bereik van de geldende marktreferentie, afhankelijk van het individuele profiel van de job houder, zoals bijvoorbeeld ervaring in de functie en prestatie. De remuneratie wordt regelmatig herzien op basis van vergelijkende studies uitgevoerd door een gespecialiseerde onderneming. Het Benoemings- en Remuneratiecomité kijkt na of, op basis van dit rapport het nodig is om de remuneratie van de leden van het Uitvoerend Comité aan te passen.

## 6.2. Remuneratie van de Bestuurders

Naam van de Bestuurder		Remuneratie (euros)
<b>BVBA Thijs Johnny (Johnny Thijs)</b> Voorzitter van de Raad van Bestuur; Voorzitter van het Benoemings- en Remuneratiecomité	- Remuneratie voor de vijf vaste vergaderingen; - Vergaderingen van het Benoemings- en Remuneratiecomité	50.000,00 15.000,00
<b>Anne Charlotte Amory<sup>(4)</sup></b>	- Remuneratie voor de vijf vaste vergaderingen	15.000,00
Marc du Bois	- Remuneratie voor de vijf vaste vergaderingen	25.000,00
<b>Baron Vandemoortele</b> Lid van het Benoemings- en Remuneratiecomité	- Remuneratie voor de vijf vaste vergaderingen; - Vergaderingen van het Benoemings- en Remuneratiecomité	25.000,00 7.500,00
BVBA MOST (Frank Meysman) Voorzitter van het Auditcomité	- Remuneratie voor de vijf vaste vergaderingen; - Vergaderingen van het Auditcomité	22.500,00 15.000,00
<b>Finances &amp; Industries N.V. (Axel Miller)</b> Lid van het Auditcomité	- Remuneratie voor de vijf vaste vergaderingen;	25.000,00
<b>Cofimatra N.V. (Roland Vaxelaire)</b> Lid van het Auditcomité Lid van het Benoemings- en Remuneratiecomité	- Remuneratie voor de vijf vaste vergaderingen; - Vergaderingen van het Auditcomité - Vergaderingen van het Benoemings- en Remuneratiecomité	25.000,00 7.500,00 7.500,00
<b>Totaal</b>		<b>240.000,00</b>

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

<sup>4</sup> Vanaf 12 juni 2014

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

Bestuurder Spa Monopole N.V. (vertegenwoordiger Gérefis N.V.)	3.600,00
Bestuurder Bru-Chevron N.V. (vertegenwoordiger Gérefis N.V.)	2.600,00

### 6.3. Remuneratie van het Uitvoerend Management

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

#### Beleid gevoerd in het boekjaar 2014

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

Voor elk lid van het Uitvoerend Management<sup>(5)</sup> wordt de vaste bezoldiging bepaald in functie van de aard en de omvang van de verantwoordelijkheden van de functie.

Voor zover het afwijkt van de strikte bepaling van artikel 520 ter, alinea 2, van het Wetboek van Vennootschappen, werd het variabel bezoldigingsplan goedgekeurd door de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 20 oktober 2011 en bevestigd door de Gewone en Buitengewone Algemene vergadering van 14 juni 2012. Bovendien heeft de Gewone en Buitengewone Algemene Vergadering van 14 juni 2012, in artikel

15 van de statuten, een alinea ingelast die de Vennootschap toelaat af te wijken van de bepalingen van artikel 520ter Wetboek Vennootschappen (desgevallend juncto artikel 525, alinea 4 Wetboek Vennootschappen) voor alle personen in die artikelen vermeld.

Ten opzichte van de basisbezoldiging vertegenwoordigt de variabele bezoldiging een totaal jaarlijks brutopotentieel<sup>(6)</sup> van 50%.

De variabele bezoldiging omvat een gedeelte – beschreven in onderstaand punt a) – dat gebaseerd is op vooraf bepaalde en meetbare prestatiecriteria over één jaar (jaarlijkse bonus) en – voor wat betreft de leden van het Uitvoerend Comité met uitsluiting van de heer Marc du Bois<sup>(7)</sup> - een gedeelte – beschreven in punt b) – dat gebaseerd is op vooraf bepaalde en meetbare prestatiecriteria over drie jaar (LTI).

- a) De jaarlijkse bonus vertegenwoordigt een totaal jaarlijks brutopotentieel ten opzichte van de basisbezoldiging van
- 50% voor de leden van de Algemene Directie;

- 30% voor de leden van het Uitvoerend Comité.
- b) De LTI (long term incentive) vertegenwoordigt een totaal jaarlijks brutopotentieel ten opzichte van het basissalaris van 20%.

Het totaal jaarlijks brutopotentieel komt overeen met het brutobedrag dat de betrokkene vooraf zou verdienen als de Groep en hijzelf alle doelstellingen voor 100% hebben bereikt.

De leden van het Uitvoerend<sup>(8)</sup> Management zijn aangesloten bij een groepsverzekeringsplan.

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

### 6.4. Evaluatiecriteria voor de bezoldigingen van de Uitvoerende Managers in functie van de prestaties

#### Criteria voor de jaarlijkse bonus

De jaarlijkse bonus van de leden van het Uitvoerend Management is gebaseerd op de volgende prestatiecriteria die slaan

op het jaar waarvoor de jaarlijkse bonus wordt toegekend:

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

#### I. Criteria

- deel van de bonus verbonden aan het resultaat van de Groep
  - het geconsolideerde bedrijfsresultaat (EBIT) van de Groep (dat geldt voor 20%);
  - het geconsolideerd NSV (dat geldt voor 20%);
  - de Carbon Footprint (dat geldt voor 10%);
- deel van de bonus verbonden aan het resultaat van de entiteit (dat geldt voor 30%):
  - de geconsolideerde EBIT voor de functies markten;
  - de uitgaven beheerd fabriek voor de functies Operaties;

<sup>5</sup> Met uitzondering van BVBA Medad en haar permanente vertegenwoordiger.

<sup>6</sup> Voor de Voorzitter van het Uitvoerend Comité is de basisbezoldiging de jaarlijkse bezoldiging bekrachtigd door de Raad van Bestuur op voorstel van het Benoemings- en Remuneratiecomité, en voor de leden van het Uitvoerend Comité is ze de maandelijkse brutobezoldiging van december van het jaar waarin de bonus wordt toegekend x 13,92 of x 13 naargelang het geval.

<sup>7</sup> Mijnheer Marc du Bois is op zijn voorstel niet langer toelaatbaar voor het LTI-plan sinds het plan 2011-2013..

<sup>8</sup> Met uitzondering van BVBA MEDAD en haar permanente vertegenwoordiger



- de EBIT Groep voor de functies support;
- deel van de bonus verbonden aan het persoonlijke doelstellingenplan, de individuele prestaties (dat geldt voor 20%).

## II. Gemeenschappelijke regels voor de beoordeling van het bereiken van de doelstellingen

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

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

Criteria voor de persoonlijke prestaties worden onderworpen aan een vermenigvuldigingsfactor op een schaal met zes niveaus, namelijk de score die wordt behaald bij de evaluatie van het bereiken van de persoonlijke doelstellingen of van de diverse deelnames aan projecten.

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

### Criteria voor de LTI

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

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

De weging van beide criteria bedraagt ieder 50%, waarbij elk van hen wordt onderworpen aan een

vermenigvuldigingsfactor op een schaal met 5 niveaus (van 0 tot 1,75), afhankelijk van de mate waarin de doelstellingen zijn bereikt (als de doelstelling voor 100% is bereikt, is de vermenigvuldigingsfactor gelijk aan 1). De doelstellingen worden vastgelegd door de Raad van Bestuur van de vennootschap. De effectieve toekenning van de LTI is onderworpen aan het bereiken van een minimumdrempel.

Vanaf het LTI plan 2013-2015 (betaalbaar in 2016), zijn de toekenningscriteria de volgende: bruto marge per liter (voor 30%), het totaal volume van de Groep (voor 30%) en de ROCE (voor 40%).

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

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

De verwezenlijking van de criteria voor de persoonlijke prestaties wordt nagegaan op het einde van het boekjaar in het kader van de individuele evaluatie van het lid van het Uitvoerend Management door de Voorzitter van het Uitvoerend Comité. De toegekende waardering wordt

gevalideerd door het Benoemings- en Remuneratiecomité.

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

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

De bonussen worden uitbetaald in twee stappen:

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

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

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

## 6.5. Remuneratie van de CEO in 2014

Marc du Bois	Bestanddelen van de remuneratie	Bedrag (€)
Gedelegeerd bestuurder	Zelfstandig	
<b>Vaste remuneratie</b>	Bruto remuneratie als Uitvoerende Bestuurder in de dochterondernemingen <sup>(9)</sup>	348.588,00
<b>Variabele remuneratie</b>	Effectief bruto jaarbonus met betrekking tot het boekjaar 2014 <sup>(10)</sup>	348.588,00
<b>Totaal</b>	<b>Totaal van de vaste en variabele remuneratie</b>	<b>697.176,00</b>
Groepsverzekering	Premie betaald door de vennootschap	71.387,62
Andere voordelen	Voertuig, forfaitaire onkosten	13.248,10

## 6.6. Remuneratie van de andere leden van het Uitvoerend Management in 2014

Type remuneratie	Bestanddelen van de remuneratie	Globaal bedrag (€)
Vaste remuneratie	Bruto globale remuneratie en board fees betaald in 2014 zowel in België als in het buitenland	1.308.202,40
Variabele remuneratie	Effectief bruto jaarbonus met betrekking tot het boekjaar 2014 <sup>(11)</sup> LTI 2012-2014: plan gebaseerd op vooraf vastgestelde en objectief meetbare prestatiecriteria over drie jaar <sup>(12)</sup>	547.646,64 374.551,90
<b>Totaal</b>	<b>Totaal van de globale bruto remuneratie en bonus</b>	<b>2.230.400,94</b>
Groepsverzekering	Premie betaald door de vennootschap	81.075,95
Anderen voordelen	Bedrijfsvoertuig, forfaitaire onkosten	21.000,00

Voor een beschrijving van het LTI-plan wordt verwezen naar punten 7.6.3. en 7.6.4 hierboven.

<sup>9</sup> Deze tabel houdt geen rekening met de remuneraties opgenomen in tabel 1.6.2.

<sup>10</sup> Het betreft de bedragen verschuldigd voor 2014 en betaald in 2015. De componenten van de variabele remuneratie en de prestatiecriteria worden beschreven in punten 1.6.3. en 1.6.4 hierboven

<sup>11</sup> Het betreft de bedragen verschuldigd voor 2014 en betaald in 2015. De componenten van de variabele remuneratie en de prestatiecriteria worden beschreven in punten 1.6.3. en 1.6.4 hierboven.

<sup>12</sup> Het betreft het bedrag verschuldigd in uitvoering van het LTI plan 2012-2014 en betaald in 2015.

## 6.7. Aandelen, stock option systeem of andere rechten op verwerving van aandelen van de Vennootschap toebedeeld of vervallen tijdens het boekjaar 2014

Er is geen systeem van stock option en er werden geen aandelen of andere rechten op aandelen van de Vennootschap toebedeeld aan of uitgeoefend door de leden van het Uitvoerend Management in 2014.

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

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

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

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

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

Er werden tijdens het boekjaar 2014 geen vertrekvergoedingen betaald aan leden van het Uitvoerend Comité.

# Administratie en Directie van Spadel in 2014

## Raad van Bestuur

Naam	Functie	Einde mandaat	Hoofdactiviteit en mandaten buiten de Groep Spadel
Thijs Johnny BVBA, met als permanente vertegenwoordiger Johnny Thijs	Voorzitter	2016	Gedelegeerd bestuurder bpost <sup>(1)</sup> , Bestuurder bij Max Green (Voorzitter), Delhaize Groep, USG People en Carmeuse.
Marc du Bois	Gedelegeerd bestuurder	2015	
Anne Charlotte Amory	Bestuurster	2020	Voorzitster en mede-stichteres van de vennootschap 21-22, Lid van het Uitvoerend Comité van de Fondation de la Philharmonie de Paris.
Finances & Industries N.V. met als permanente vertegenwoordiger Axel Miller	Bestuurder	2018	Gedelegeerd bestuurder van D'Ieteren, Bestuurder van Carmeuse (Voorzitter), Duvel Moortgat en IPM (Voorzitter).
Baron Vandemoortele	Bestuurder	2020	Voorzitter van de Groep Vandemoortele, Bestuurder van Dujardin Foods.
M.O.S.T. BVBA, met als permanente vertegenwoordiger Frank Meysman	Bestuurder	2016	Bestuurder van WDP, Picanol, Thomas Cook Group (Voorzitter), Betafence (Voorzitter) en JBC (Voorzitter).
Cofimatra N.V., met als permanente vertegenwoordiger Roland Vaxelaire	Bestuurder	2016	Stichter en Algemeen Directeur van Responsibility Management, Bestuurder van Mérieux NutriSciences en Doucet.

Naam	Functie
Guy Jacques du Bois <sup>(2)</sup>	Stichtend Voorzitter
Pierre Godfroid	Erevoorzitter
Pierre Drion	Erevoorzitter
Henri-Noël Pauwels	Secretaris van de Raad van Bestuur

<sup>1</sup> Tot einde februari 2014

<sup>2</sup> Overleden op 2 april 2013

## Auditcomité

Naam	Functie
M.O.S.T. BVBA met als permanente vertegenwoordiger Frank Meysman	Voorzitter
Cofimatra N.V. met als permanente vertegenwoordiger Roland Vaxelaire	

## Benoemings- en Remuneratiecomité

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

## Commissaris

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

<sup>3</sup> tot 31 maart 2015

## Uitvoerend Comité

Naam	Functie
Marc du Bois	Gedelegeerd bestuurder – Voorzitter van het Uitvoerend Comité Spadel N.V.
BVBA MEDAD, vertegenwoordigd door Dirk Van de Walle	Country Director Belux en Export
Stefan De Clercq	Country Director Nederland
Franck Lecomte	General Manager Frankrijk en Verenigd Koninkrijk
Vincent Mazy	Directeur Operations
Didier De Sorgher	Financieel Directeur
Erika De Vos <sup>3</sup>	Directeur Human Resources
Mary Yvonne Franceschini	Assistente

## Kalender van de aandeelhouders

	Datum
Publicatie van het jaarverslag 2014 (website <a href="http://www.spadel.com">www.spadel.com</a> )	30 april 2015
Gewone Algemene Vergadering betreffende het boekjaar 2014	11 juni 2015
Betalbaarstelling van het dividend (coupon n° 16)	26 juni 2015
Publicatie van het halfjaarresultaat 2015	24 augustus 2015
Gewone Algemene Vergadering betreffende het boekjaar 2015	8 juni 2016

# Jaarverslag van de Raad van Bestuur over het boekjaar 2014

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

## I. Geconsolideerd resultaat

### Omzet

De omzet bedraagt 231,1 miljoen euro, een evolutie van 9,8% ten opzichte van 2013. Bij constante perimeter was de evolutie van de omzet 6,6%, met uitsluit van de omzet die gerealiseerd werd door de Société Anonyme des Eaux Minérales de Ribeaupillé (Carola) die in juli 2013 door de groep Spadel opgekocht werd.

Deze sterke stijging van de omzet vertaalt de positieve evolutie van de flessenwatermarkt op onze belangrijkste markten evenals de zeer mooie prestaties van onze merken. Deze prestaties zijn het resultaat van de activatiestrategie van onze merken, alsook van ons innovatiebeleid met bijvoorbeeld als groeimotor in de Benelux de ontwikkeling van ons gearomatiseerd watergamma (Spa Sparkling &).

De evolutie van de verkoop wordt op onze belangrijkste markten weerspiegeld:

In **België** steeg de omzet met 6%. De markt van het thuisverbruik van natuurlijk mineraalwater steeg met 4,5% in waarde (4,6% in volume). Onze

merken behielden hun marktaandeel die voornamelijk ondersteund werden door de goede prestaties van het bruisend water en de kleine formaten (33 cl, 50 cl en 1 l), alsook door een zeer dynamische activiteit.

In **Nederland** steeg de omzet met 7,5%. De markt van het thuisverbruik van natuurlijk mineraalwater steeg met 8,3% in waarde (5,1% in volume). Onze merken versterkten hun marktaandeel dankzij de versteviging van de distributie van onze grote formaten. De verkoop werd tevens ondersteund door ons innovatiebeleid en voornamelijk door de lancering van het gearomatiseerd water in april 2013, dat dit jaar zeer goede resultaten realiseerde. De markt en onze merken blijven echter geconfronteerd met een stevige concurrentie van huismerken en hard discounts die hun positie blijven verstevigen.

In **Frankrijk** steeg de verkoop van Wattwiller met 8% op een licht in volume stijgende Franse markt (+2,8%), maar relatief stabiel qua waarde (+0,3%). Wattwiller slaagt dus in zijn opzet om een waardevol aanbod te verankeren en marktaandeel te veroveren in een zeer concurrentiële marktcontext.

De marktaandeel van het merk Carola krimpen lichtjes, voornamelijk ten gevolge van een doelbewuste

vermindering van de promotiedruk. De onderneming heeft haar positioneringsstudie afgerond alsook de vernieuwing van haar packaging en communicatieplan teneinde het merk opnieuw te lanceren.

In het **Vereinigd Koninkrijk** presteert Brecon Carreg opnieuw een opmerkelijk jaar met een stijgende omzet van 10% binnen een zeer dynamische markt. Het werk dat in het merk werd gestoken en in de promotiestrategie werpt zijn vruchten af. Zo overschreed Brecon Carreg voor de eerste keer ooit de kaap van 40 miljoen liter. De marktaandeel van het merk in zijn basisregio, Wales, hebben zich aanzienlijk verstevigd. Brecon Carreg plat water is merk nr. 1 geworden.

### Bedrijfsresultaat

De operationele cashflow (EBITDA) van 2014 bedraagt 35,4 miljoen euro, tegenover 30,0 miljoen euro in 2013, hetzij een stijging van 17,7%.

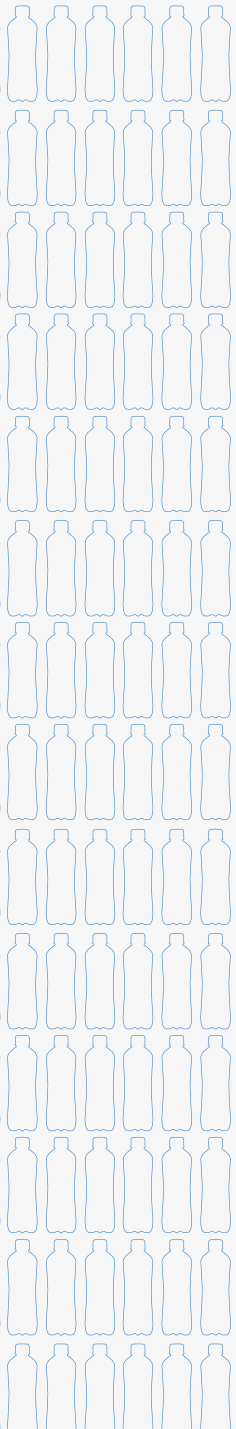
Het operationele resultaat (EBIT) bedraagt 23,5 miljoen euro, een stijging met 35,7% ten opzichte van 2013 dat afsloot met een operationeel resultaat van 17,3 miljoen euro.

In 2014 was er geen enkel beduidend niet-recurrent element, maar het operationele resultaat van 2013 werd beïnvloed door een waardevermindering van 1 miljoen euro van een

administratief gebouw. Het recurrente operationele resultaat (REBIT) steeg na de neutralisering van dit niet-recurrente element van 2013 met 28,3%.

Bij constante perimeter en met uitsluit van de SA des Eaux Minérales de Ribeaupillé die in juli 2013 werd opgekocht, evolueert het organische recurrente operationele resultaat (REBIT) met 22%. Deze beduidende stijging van het recurrente operationele resultaat is voornamelijk het resultaat van de beduidende evolutie van de verkoop in al onze markten, evenals van de controle over de kosten en een grotere productiviteit in het kader van ons operationele uitmuntendheidsplan.

Spadel zet haar strategie van duurzaam ondernemen voort en met name haar inspanningen om haar carbon en water footprint te verminderen. In dit verband, daalde de CO<sub>2</sub> energie van Spa Monopole in 2014 met 10% t.a.v. 2013. Dit resultaat is het gevolg van een aantal factoren: eerste en vooral een verbetering van de energie-efficiëntie, een goed en verantwoordelijk beheer van de energiebehoefte in alle sectoren van de onderneming alsook gunstige klimatologische omstandigheden en, ten slotte, een stijgend verkoopvolume. Ook onze water ratio (gepompt versus gebotteld) verbeterde met 5%. De betreffende departementen hebben samen gewerkt om dit



resultaat, in lijn met onze MVO-verbintenissen, te bewerkstelligen.

### Financieel resultaat

De financiële producten bedragen 0,9 miljoen euro, een stijging van bijna 41% ten opzichte van 2013, voornamelijk ten gevolge van de conversiever-schillen op gunstige deviezen. De financiële lasten dalen licht tot 0,6 miljoen euro.

### Belastingen

De fiscale last voor het boekjaar bedraagt 7,1 miljoen euro, tegenover 5,3 miljoen euro in 2013 ten gevolge van de daling van het resultaat vóór belastingen.

### Nettoresultaat

De Groep sluit het boekjaar af met een nettowinst van 16,6 miljoen euro tegenover 11,8 miljoen euro in het voorbije jaar, d.i. een vooruitgang van 41,2%.

## 2. Balansgegevens

Op 31 december 2014 bedroeg het eigen kapitaal, volgens de IFRS-normen, 117,9 miljoen euro, in vergelijking met een bedrag van 105,5 miljoen einde 2013. Het eigen vermogen dekt meer dan 120% van de vaste activa.

De solvabiliteitsratio, conform het bedrag van het eigen vermogen

gerapporteerd op het totaal van de passiva, bedraagt 47,8%.

De financiële schuld van de groep blijft zeer beperkt tot 1,7 miljoen euro.

De operationele activiteiten hebben liquiditeiten voor belastingen gegene-reerd van 41,6 miljoen euro in 2014. De geldelijke middelen van de groep bedroegen op 31 december 2014 84,3 miljoen euro.

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

## 3. Investeringen

De investeringen in materiële en immateriële activa in 2014 door de Groep Spadel bedroegen 12,4 miljoen euro, in vergelijking met 6,9 miljoen euro in 2013.

Evolutie van de investeringen over 5 jaar:

Investeringen per jaar	Mio €
2010	14,0
2011	11,3
2012	8,9
2013	6,9
<b>2014</b>	<b>12,4</b>

Deze investeringen worden over de verschillende sites als volgt verdeeld:

Investeringen per site	Mio €
Spa Monopole	7,7
Frankrijk (Wattwiller en Ribeaupillé)	2,1
Spadel N.V.	1,6
Brecon Mineral Water	0,6
Bru-Chevron	0,4
Spadel NL	0,0
<b>Totaal groep</b>	<b>12,4</b>

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

### Spa Monopole

- Werkzaamheden m.b.t. de automati-sering in de opslagruimten
- De aanpassing van transportbanden

- Modernisering van werktuigen in de siroopafdeling
- Herstelwerken van een betonnen vloersteen
- Renovatie van het dakwerk

### Eaux Minérales de Ribeaupillé

- Modernisering van de PET-productielijn
- Investeringen voor de overgang naar een lagere ring
- Aankoop van glazen Carola-flessen 50cl

### Grandes Sources de Wattwiller

- Investeringen voor de overgang naar de nieuwe stop

### Spadel N.V.

- De inrichting voor de nieuwe kantoren in Brussel
- Aankoop van informatica- en bureaumateriaal, netwerkuitrusting en informaticasoftware

### Brecon Mineral Water

- Aankoop van een nieuw pallettenstapelaar

### Bru-Chevron

- De vervanging van een stoomgenerator

## 4. Innovatie

De belangrijkste commerciële innovaties in de loop van 2014:

Maand	Markt	Merk	Beschrijving
Februari	BE/NL	Spa Fruit	Lancering van een nieuwe referentie "Citrus Fruit" binnen het gamma van de bruisende limonades
Februari	UK	Brecon Carreg	Lancering van lichtere flessen Brecon Carreg 0,5 L en 0,75 L met een nieuwe design
Maart	BE/NL	Spa Reine	Nieuwe, lichtere petfles voor het formaat Spa Reine 2 L.
Maart	BE/NL	Spa Reine	Nieuwe, milieuvriendelijkere verzamelverpakking zonder kartonnen tussenschot voor de pakken Spa Reine 24 x 0,5 L en 24 x 0,33 L
Mei	BE	Spa Fruit	Lancering van een nieuwe referentie "Grenadine" binnen het gamma van de bruisende limonades.
Juni	FR	Wattwiller	Lancering van een nieuwe dop in de vorm van een bloem voor een gemakkelijkere opening op het geheel van het gamma plat water (0,5 L ; 1 L en 1,5 L)
Oktober	FR	Carola	Nieuwe lichtere flessen op het geheel van het gamma Petflessen (overgang naar nieuwe dop "1881")

## 5.5. Niet geconsolideerde resultaten van Spadel N.V.

### Omzet

De omzet van Spadel NV bedroeg eind 2014 138,1 miljoen euro in vergelijking met 129,0 miljoen euro in 2013, d.i. een stijging van 7%.

De markt van het thuisverbruik van natuurlijk mineraalwater is met 4,5% in waarde gestegen (4,6% in volume). Onze merken behielden er hun marktaandeel, zij werden voornamelijk ondersteund door de goede prestaties

van het bruisend water en de kleine formaten (33 cl, 50 cl en 1 l), alsook door een zeer dynamische activering. Deze prestaties zijn het resultaat van ons innovatiebeleid met in het bijzonder de ontwikkeling van ons gearomatiseerde watergamma (Spa Sparkling &).

### Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat bedraagt 8,7 miljoen euro, in mindering met 10,4% ten opzichte van 2013 dat afsloot op een resultaat van 9,7 miljoen euro.

Deze vermindering is een weerspiegeling van de volgende voornaamste gunstige en ongunstige elementen:

### Gunstige elementen

- Extra marge door de hoge verkoopvolumes.
- Een toename van andere bedrijfsopbrengsten die gedeeltelijk aan herfactureringen tussen vennootschappen van de groep verbonden zijn.
- Een afname van de voorzieningen voor risico's en kosten inzake de pensioensgebonden verplichtingen.

### Ongunstige elementen

- De aanzienlijke toename van de commerciële uitgaven om onze merken en verkoop te ondersteunen
- De toename van de honoraria verbonden aan de verwezenlijking van bepaalde studies m.b.t. de

langetermijnstrategie en innovatie alsook aan dienstverleningen van vennootschappen van de Groep.

### Financieel resultaat

De financiële producten dalen in 2013 lichtjes met 6,2 miljoen euro tot 6,1 miljoen euro in 2014. Deze daling komt hoofdzakelijk voort uit de vermindering van de ontvangen dividenden van de dochteronderneming Spa Monopole, deels gecompenseerd door de stijging van de dividenden die door onze dochteronderneming in Nederland werden uitgekeerd.

De financiële lasten dalen van 0,5 miljoen euro tot 0,3 miljoen euro

hoofdzakelijk als gevolg van boekingen inherent aan de overdrachtsrechten op de "Tax Shelter"-instrumenten in 2013 en 2014.

### Nettoresultaat

Het nettoresultaat van het boekjaar 2014 bedraagt EUR 11.727.599 in vergelijking met EUR 12.716.959 in 2013.

## 6. Winstverdeling van Spadel N.V.

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

Nettowinst van het boekjaar	11.727.599
Overgedragen winst van het vorige boekjaar	4.785.893
<b>Te bestemmen winst</b>	<b>16.513.492</b>

Wij stellen volgende verdeling voor (in euro):

Uitkering van een brutodividend van 1,24 euro (0,93 netto) per aandeel aan de 4.150.350 rechthebbende aandelen	5.146.434
Dotatie aan de beschikbare reserves	6.000.000
Over te dragen winst	5.367.058
<b>Totaal</b>	<b>16.513.492</b>

Het voorgestelde netto dividend stijgt met 24% ten opzichte van het dividend dat vorig jaar werd uitgekeerd. Het vertegenwoordigt een pay out van 31,5% van de geconsolideerde winst.

Het zal worden uitgekeerd op maandag 26 juni 2015 tegen afgifte van coupon nr. 16.

## 7. Vooruitzichten 2015

De Groep Spadel werkt verder aan de doelstellingen van haar Strategisch Plan 2015 en blijft hierbij aandachtig voor de evolutie van de markten. Dit plan legt zeer duidelijke doelstellingen vast op het vlak van waardecreatie door te investeren in de merken en door de kosten te beperken om de groei en de rendabiliteit van de Groep te ondersteunen, waarbij tegelijkertijd de koolstofuitstoot beperkt wordt.

Wat betreft innovatie zal elk merk van de Groep zijn markt dynamiseren dankzij de lancering van nieuwe producten of verpakkingsinitiatieven.

In 2015 zal de architectuur van de merken Spa en Bru ingrijpend veranderen met ook een nieuwe communicatie.

Op industrieel vlak en conform het operationele uitmuntendheidsplan, zal 2015 ook gekenmerkt worden door de start van een ambitieus project voor de automatisering van de opslagstromen in Spa Monopole.

## 8. Interne controle en risicobeheer

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

Het Auditcomité is onder andere belast met de volgende taken:

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

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

de vergaderingen van het Auditcomité bij en stelt het verslag op.

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

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

- de financiële informatie, opgesteld in overeenstemming met de Belgische boekhoudkundige normen wat betreft Spadel N.V. en de Internationale Financial Reporting Standards (IFRS) op geconsolideerd niveau, binnen de wettelijke termijnen gepubliceerd wordt en een getrouw beeld weergeeft van het vermogen, de financiële toestand en het financiële resultaat van de Vennootschap en geconsolideerd alsook die van haar dochtervennootschappen opgenomen in de consolidatie;
- het jaarverslag een getrouwe uiteenzetting omvat over de evolutie van de



zaken en over de situatie van de onderneming en de filialen opgenomen in de consolidatie en dat de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee ze geconfronteerd worden, beschreven worden.

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

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

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

- de voornaamste risico's (key risks) geïdentificeerd worden, het beheer van deze risico's wordt toegewezen aan een manager die eigenaar is van het risico en de gepaste verzachtende maatregelen worden genomen

- in alle activiteiten van de Groep en bij het bepalen van de strategie een "risk awareness" ontstaat.

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

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

## 9. Risicofactoren

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

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

grotendeels onafhankelijk van marktinterestschommelingen.

- Prijsrisico: De financiële activa van de Groep Spadel bestaan uit beleggingen zonder noemenswaardig risico en worden beheerd volgens het "goede huisvader"-beginsel. De voornaamste risico's waaraan de Groep is blootgesteld zijn de prijs van de PET-grondstof en de prijs van energie met zijn gevolgen op de productie- en vervoerskosten.
- Kredietrisico: Het kredietrisico vloeit voort uit de liquide middelen en kasequivalenten, beleggingen bij financiële instellingen en handelsverdringen. Wat de financiële instellingen betreft, worden enkel tegenpartijen aanvaard die door onafhankelijke derden met een minimale A rating werden beoordeeld. De Groep investeert eveneens op zeer korte termijn in handelspapier dat door haar vertrouwde bankiers wordt aangeraden. Het kredietrisico van de Groep concentreert zich voornamelijk bij een aantal belangrijke klanten. Hiervoor wordt een regelmatige debiteurenopvolging uitgevoerd. De directie verwacht niet dat die tegenpartijen in gebreke zullen blijven.
- Liquiditeitsrisico: Een voorzichtig beheer van het liquiditeitsrisico houdt in dat men een voldoende aantal liquide middelen en verhandelbare effecten

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

- Risico's inzake geschillen: De Groep bekijkt op regelmatige basis haar blootstelling aan klachten en geschillen die in de normale loop van haar activiteiten kunnen ontstaan en maakt hiervoor de nodige voorzieningen.
- Risico's verbonden aan de gang van zaken: de belangrijkste risico's en onzekerheden die
  - evolutie van het verbruik van flessenwater;
  - de vragen omtrent de milieu-impact van onze producten;
  - het gebreken in of de verontreiniging van een door de Groep verhandeld product;
  - de denigrerende communicatie van de sector van de openbare watervoorziening;
  - de beschikbaarheid en de volatiliteit van de grondstof- en energieprijzen;
  - de steeds toenemende concentratie in de distributiesector;
  - de stijging van de distributeurs- en eersteprijzenmerken;
  - de evolutie van de taksen op de verschillende soorten verpakking.

## 10. Aandeelhouderschap

De Vennootschap heeft in 2014 geen transparantiekennisgevingen ontvangen op grond van artikel 14, alinea 4, van de wet van 2 mei 2007 betreffende de kennisgeving van belangrijke deelnemingen.

De Vennootschap heeft kennisgevingen ontvangen gedagtekend op 28 augustus 2014 die uitgaan van de heer Marc du Bois, Sarl Guyan en de N.V. Finances & Industries, conform artikel 74§8 van de wet van 1 april 2007 betreffende de openbare bod. Deze kennisgevingen kunnen geraadpleegd worden op de internet site van de Groep, [www.spadel.com](http://www.spadel.com), tabblad Investor Relations.

De structuur van het aandeelhouderschap en van de finale controle op 31 december 2014 is als volgt :

TOTAAL AANTAL AANDELEN (EENHEID):4.150.350

Maatschappelijke rechten		
	Aantal aandelen	% van het kapitaal
Finances & Industries N.V. – Rosières	3.770.000	90,84
Publiek	380.350	9,16
<b>Totaal</b>	<b>4.150.350</b>	<b>100,00</b>

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

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

- De heer Marc du Bois die 110.383 deelbewijzen bezit, overeenstemmend met 55,89% van de stemrechten indien geen rekening wordt gehouden met een eventuele schorsing van het stemrecht van aandelen van Guyan in eigen bezit en met 59,12% van de stemrechten rekening houdende met een eventuele schorsing van het stemrecht;
- Finances & Industries N.V. die 76.284 deelbewijzen bezit, overeenstemmend met 38,62% van de stemrechten indien geen rekening wordt gehouden met een eventuele schorsing van het stemrecht van aandelen van Guyan in eigen bezit en met 40,86% van de stemrechten rekening houdende met een eventuele schorsing van het stemrecht;
- De twee kinderen van de heer Marc du Bois.

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

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

Per 25 maart 2015 werd geen enkele transactie van effecten van de Vennootschap gemeld aan de Voorzitter van de Raad van Bestuur, op de grond van de betreffende regels gesteld door de Raad van Bestuur.

## 11. Indicaties met betrekking tot de relaties tussen bedrijven

Er zijn in 2014 geen operaties geweest met betrekking tot artikel 524 van het Wetboek van Vennootschappen.

## 12. Indicaties met betrekking tot de terugkoop van eigen aandelen

Er heeft in 2014 geen terugkoop van eigen aandelen met betrekking tot artikel 624 van het Wetboek van Vennootschappen plaatsgevonden.

## 13. Belangrijke gebeurtenissen na de afsluiting van het boekjaar

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

## 14. Corporate governance

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

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

De onderneming publiceert in het jaarverslag van Spadel N.V. eveneens een 'corporate governance'-verklaring in overeenstemming met artikel 96, § 2 en 3 van het Wetboek van Vennootschappen.

De Raad van Bestuur dankt alle medewerkers voor de inspanningen die ze hebben geleverd in het boekjaar 2014.

25 maart 2015  
De Raad van Bestuur

# Algemene inlichtingen

## Activiteiten

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

## Personeelsbestand

Per 31 december 2014 stelde de Groep 747 mensen tewerk.

## Juridisch statuut

Spadel NV is een naamloze vennootschap met Maatschappelijke Zetel gevestigd Gemeenschappenlaan 110 te 1200 Brussel. De maatschappij is ingeschreven in het register van de rechtspersonen van de Rechtbank van Koophandel te Brussel onder het nummer 0405.844.436 (BTW nummer: BE 405.844.436). De laatste wijziging in de gecoördineerde statuten werd gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad op 28 oktober 2014. De Groep staat genoteerd op Euronext te Brussel (Code ISIN BE 0003798155).

## Financiële staten

De geconsolideerde jaarrekening per 31 december 2014 is opgesteld in overeenstemming met de IFRS-normen en werd goedgekeurd door de Raad van Bestuur op 25 maart 2015. Ze zal voor goedkeuring worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van 11 juni 2015. De cijfers in dit document zijn weergegeven in duizenden euro's (KEUR), tenzij anders vermeld.

## Raad van Bestuur

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

### Thijs Johnny BVBA,

vertegenwoordigd door Johnny Thijs

Voorzitter van de Raad van Bestuur - Einde mandaat: 09/06/2016

### Marc du Bois

Gedelegeerd Bestuurder - Einde mandaat: 11/06/2015

### Baron Vandemoortele

Bestuurder - Einde mandaat: 11/06/2020

### Finances & Industries N.V.,

vertegenwoordigd door Axel Miller,

Bestuurder - Einde mandaat: 14/06/2018

### BVBA M.O.S.T.,

vertegenwoordigd door Frank Meysman

Bestuurder - Einde mandaat: 09/06/2016

### COFIMATRA N.V.,

vertegenwoordigd door Roland Vaxelaire

Bestuurder - Einde mandaat: 09/06/2016

### Anne Charlotte Amory

Bestuurder - Einde mandaat: 11/06/2020

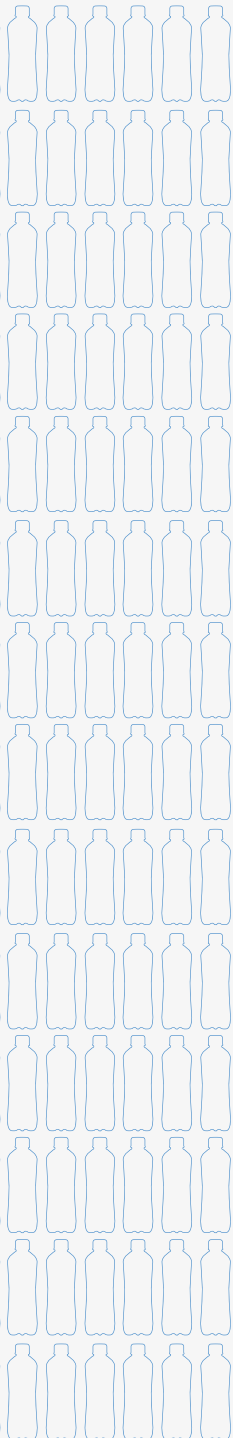
## Commissaris

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

## Geconsolideerde balans

ACTIVA	Toelichting	31/12/2014	31/12/2013
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële activa	7	16.988	17.624
Materiële vaste activa	8	81.078	81.225
Handelsvorderingen en overige vorderingen	9	15	13
Uitgestelde belastingsvorderingen	17	309	196
		98.390	99.058
<b>Vlottende activa</b>			
Voorraden	10	16.371	19.747
Handelsvorderingen en overige vorderingen	9	46.177	39.523
Terug te vorderen belastingen		1.179	2.260
Financiële activa op korte termijn	11	15	15
Liquide middelen	12	84.284	64.031
		148.026	125.576
<b>Totaal activa ( KEUR )</b>		<b>246.416</b>	224.634

De toelichting maakt een integraal deel uit van de geconsolideerde jaarrekening per 31 december 2014.

**EIGEN VERMOGEN**

Toelichting

31/12/2014

31/12/2013

**Kapitaal en reserves toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap**

Kapitaal	13	5.000	5.000
Omrekeningsverschillen		-102	-416
Geconsolideerde reserves	14	113.036	100.980
		117.934	105.564
Minderheidsbelangen		-36	-36
Totaal eigen vermogen		117.898	105.528

**Schulden****Schulden op lange termijn**

Financiële schulden op lange termijn	15		1.516
Schulden ten gevolge van personeelsverloningen	16	8.857	6.537
Uitgestelde belastingen	17	22.865	23.688
Voorzieningen	20	190	190
Overige schulden	19	1.198	1.351
		33.110	33.282

**Schulden op korte termijn**

Ontvangen statiegeld	4,1	32.997	30.409
Financiële schulden op korte termijn	15	1.699	1.718
Schulden ten gevolge van personeelsverloningen	16	588	723
Handelsschulden	18	42.777	37.500
Ontvangen voorschotten		1.805	1.980
Sociale schulden		11.396	10.251
Belastingenschulden		1.612	1.109
Voorzieningen	20	138	401
Overige schulden	19	2.396	1.733
		95.408	85.824

**Totaal schulden**

128.518

119.106

**Totaal eigen vermogen en schulden ( KEUR )**

246.416

224.634

De toelichting maakt een integraal deel uit van de geconsolideerde jaarrekening per 31 december 2014.

## Geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

	Toelichting	2014	2013
Omzet	5	231.064	210.360
Wijziging in de voorraad afgewerkte producten en halffabrikaten	10	-310	-819
Geproduceerde vaste activa		106	20
Aankopen van grond - en hulpstoffen en handelsgoederen		-44.955	-42.563
Diensten en diverse goederen		-98.804	-90.308
Personeelslasten	21	-51.710	-47.491
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	7,8	-11.906	-12.767
Overige bedrijfsinkomsten/(kosten)	22	-32	846
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>23.453</b>	17.278
Financiële opbrengsten	23	913	649
Financiële lasten	24	-597	-871
<b>Resultaat vóór belastingen</b>		<b>23.769</b>	17.056
Belastingen	25	-7.147	-5.281
<b>Winst/(verlies) van het boekjaar</b>		<b>16.622</b>	11.775
<b>Niet-gerealiseerde resultaten:</b>			
Actuariële winst/(verlies) van het plan type 'Defined Benefit'		-502	728
Uitgestelde belastingen		170	-247
Totaal van de niet-gerealiseerde resultaten die nooit zullen opgenomen worden in het resultaat		-332	481
Bruto wisselverschillen		314	-70
Uitgestelde belastingen		-84	19
Totaal van de niet-gerealiseerde resultaten die later zouden kunnen opgenomen worden in het resultaat		230	-51
<b>Totaal van de niet-gerealiseerde resultaten na belastingen</b>		<b>-102</b>	430
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>		<b>16.520</b>	12.205

## Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

	Toelichting	2014	2013
<b>Winst toerekenbaar aan:</b>			
Aandeelhouders		16.622	11.775
Minderheidsbelangen		-	-
<b>Totaal gerealiseerde and niet-gerealiseerde resultaten toerekenbaar aan:</b>			
Aandeelhouders		16.520	12.205
Minderheidsbelangen		-	-
<b>Winst per aandeel toerekenbaar aan de aandeelhouders (in EUR per aandeel):</b>			
gewoon	30	4,01	2,84
verwaterd	30	4,01	2,84

De omzet is exclusief het bedrag aan accijns en verpakingskosten in totaal 25.366 KEUR in 2014 en 20.731 KEUR in 2013.

De toelichting maakt integraal deel uit van de geconsolideerde jaarrekening per 31 december 2014.



## Mutatietabel van het geconsolideerd eigen vermogen

	Kapitaal	Omrekeningsverschillen	Groepsreserve	Totaal eigen vermogen
<b>Saldo per 1 januari 2013</b>	<b>5.000</b>	<b>-365</b>	<b>92.210</b>	<b>96.845</b>
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van het jaar 2013				
Winst			11.775	11.775
Omrekeningsverschillen		-70		-70
Belastingen op omrekeningsverschillen		19		19
Andere niet-gerealiseerde resultaten na belastingen			481	481
Uitgekeerde dividenden			-3.486	-3.486
Minderheidsbelangen			-36	-36
<b>Saldo per 31 december 2013</b>	<b>5.000</b>	<b>-416</b>	<b>100.944</b>	<b>105.528</b>
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van het jaar 2014				
Winst			16.622	16.622
Omrekeningsverschillen		314		314
Belastingen op omrekeningsverschillen			-84	-84
Andere niet-gerealiseerde resultaten na belastingen (Invloed OCI – IAS19R )			-332	-332
Uitgekeerde dividenden			-4.150	-4.150
Minderheidsbelangen				
<b>Saldo per 31 december 2014</b>	<b>5.000</b>	<b>-102</b>	<b>113.000</b>	<b>117.898</b>

De geconsolideerde reserves worden gedetailleerd beschreven in bijlage 14.

De toelichting maakt een integraal deel uit van de geconsolideerde jaarrekening per 31 december 2014.

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht

	Toelichting	2014	2013
<b>Winst/(verlies) van het boekjaar</b>		<b>16.622</b>	11.775
Aanpassingen voor: Belastingen	25	7.147	5.281
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa	8	10.912	11.551
Afschrijvingen op immateriële activa	7	994	1.216
Verlies/ (winst) op de verkoop van materiële en immateriële vaste activa	22	-63	-51
Niet betaalde lasten van personeelsverplichtingen		3.291	1.215
Financiële (inkomsten)/kosten		-266	-280
<b>Bruto kasstromen uit de bedrijfsuitoefening</b>		<b>38.637</b>	30.707
<b>Wijzigingen in de behoefte van het werkkapitaal</b>			
Vorraden		3.376	-1.135
Handelsvorderingen en overige vorderingen		-6.654	-505
Handels, sociale en overige schulden, schulden van personeelsverplichtingen, ontvangen statiegeld en voorzieningen op korte termijn		6.278	-649
<b>Kasstromen uit de bedrijfsuitoefening</b>		<b>41.637</b>	28.418
Teruggekregen /(betaalde) belastingen		-6.499	-4.527
<b>Netto kasstroom uit de bedrijfsuitoefening / Kasstromen uit investeringsactiviteiten</b>		<b>35.138</b>	23.891
Investerings in materiële vaste activa	8	-11.895	-6.261
Inningen uit de verkoop van materiële en immateriële vaste activa		1.492	444
Investerings in immateriële activa	7	-465	-649
Bedrijfscombinatie ( aankoop Carola )		0	-6.585
Afschrijvingen op kapitaalsubsidies		-151	-177
<b>Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten/ Kasstromen uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-11.019</b>	-13.228
Aflossing van financiële schulden		-19	1.611
Dividenden uitgekeerd aan de aandeelhouders	31	-4.150	-3.486
Ontvangen intresten		293	465
Betaalde intresten		-27	-185
<b>Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-3.903</b>	-1.595
<b>Netto(afname)/toename in geldmiddelen en kasequivalenten</b>		<b>20.216</b>	9.068
<b>Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari</b>	12	<b>64.031</b>	54.962
Omrekeningsverschillen		37	1
<b>Geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december</b>	12	<b>84.284</b>	64.031

De toelichting maakt een integraal deel uit van de geconsolideerde jaarrekening per 31 december 2014.

# Toelichting bij de geconsolideerde rekeningen

## 1. Samenvatting van de belangrijkste waarderingsregels

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

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

De geconsolideerde financiële staten van Spadel per 31 december 2014 werden opgesteld in overeenstemming met het geheel van de bepalingen van het "IFRS" ("International Financial Reporting Standards") referentiekader zoals goedgekeurd binnen de Europese Unie en die gepubliceerd werden op die datum, namelijk de standaarden uitgevaardigd door de International Accounting Standards Board ("IASB") en de interpretaties uitgevaardigd door het IFRIC ("International Financial Reporting Interpretations Committee"). Deze bepalingen stemmen overeen met de standaarden en interpretaties die uitgevaardigd werden door de IASB per 31 december 2014.

#### Standaarden en wijzigingen aan standaarden gepubliceerd en van toepassing vanaf 2014

De volgende nieuwe standaarden en wijzigingen aan standaarden zijn voor het eerst verplicht van toepassing voor het boekjaar startend op 1 januari 2014:

- IFRS 10 'De geconsolideerde jaarrekening'. De nieuwe standaard bouwt voort op de bestaande principes door het concept van zeggenschap te identificeren als bepalende factor om een entiteit op te nemen in de geconsolideerde jaarrekening. Meer toelichtingen zijn gegeven voor gevallen waar de evaluatie van controle niet evident is.
- IFRS 12 'Toelichting van belangen in andere entiteiten'. Deze nieuwe standaard omvat vereisten voor de toelichting van alle vormen van belangen in andere entiteiten, inclusief specifieke entiteiten zoals gestructureerde entiteiten.
- Wijzigingen aan IFRS 10 'De geconsolideerde jaarrekening' en IFRS 12 'Toelichting van belangen in andere entiteiten'. De aanpassingen leggen de overgangsbepalingen uit in IFRS 10 en IFRS 12, alsook de te verstrekken vergelijkende informatie voor de voorgaande periode.
- Wijzigingen aan IAS 36 'Bijzondere waardevermindering van activa'. Deze wijzigingen werden door Spadel reeds vervroegd toegepast vanaf 2013.
- IAS 27 Herzien 'Enkelvoudige jaarrekening'.
- IAS 28 Herzien 'Investeringsin geassocieerde deelnemingen en belangen in joint ventures'.
- IFRS 11 'Gezamenlijke overeenkomsten' en wijzigingen aan die standaard (toelichtingen inzake de overgangsbepalingen). De nieuwe standaard is eerder gericht op de rechten en verplichtingen dan op de juridische vorm. De proportionele consolidatiemethode is niet langer toegestaan.
- Wijzigingen aan de standaard IAS 32 'Saldering van financiële activa en verplichtingen'.
- Wijzigingen aan de standaard IAS 39 'Financiële instrumenten: opname en waardering' (principes inzake hedge accounting).

Wijzigingen aan IFRS 10 'De geconsolideerde jaarrekening', IFRS 12 'Toelichting van belangen in andere entiteiten' en IAS 27 'Enkelvoudige jaarrekening' voor investeringsentiteiten.

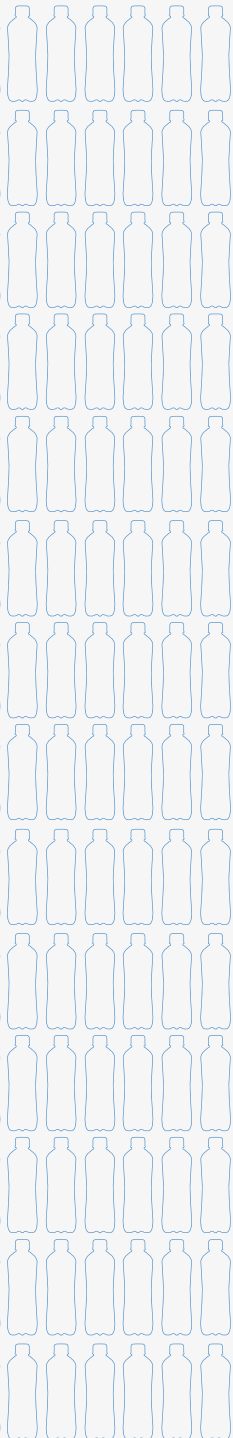
#### Standaarden, wijzigingen aan standaarden en interpretatie die reeds werden gepubliceerd, doch niet van toepassing zijn in 2014

De volgende nieuwe interpretatie en wijzigingen aan standaarden werden gepubliceerd en goedgekeurd door de EU, maar zijn nog niet voor het eerst

verplicht van toepassing voor het boekjaar startend op 1 januari 2014:

- IFRIC 21 'Heffingen', verplicht voor boekjaren startend vanaf 17 juni 2014. IFRIC 21 behandelt de boekhoudkundige verwerking van een verplichting tot het betalen van een heffing indien deze verplichting binnen het toepassingsgebied van de standaard IAS 37 valt.
- Jaarlijkse verbeteringen aan IFRS standaarden (2010-2012 en 2011-2013 cycli): IFRS 2 'Op aandelen gebaseerde betalingen', IFRS 3 'Bedrijfscombinaties', IFRS 8 'Operationele segmenten', IFRS 13 'Waardering tegen reële waarde', IAS 7 'Kasstroomoverzicht', IAS 16 'Materiële vaste activa'/38 'Immateriële vaste activa' en IAS 24 'Informatieverschaffing over verbondenpartijen' en IAS 40 'Vastgoedbeleggingen'.
- Wijzigingen aan IAS 19 'Toegezegde pensioenregelingen'. De wijziging verduidelijkt de boekhoudkundige verwerking van werknemersbijdragen, uiteengezet in de formele voorwaarden van een toegezegde pensioenregeling.

De volgende nieuwe standaarden en wijzigingen aan standaarden werden gepubliceerd, maar zijn nog niet voor het eerst verplicht van toepassing voor het boekjaar startend op 1 januari 2014 en zijn nog niet goedgekeurd door de EU:



- Jaarlijkse verbeteringen aan IFRS standaarden (2012-2014 cyclus): IFRS 5 'Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten', IAS 19 'Personeelbeloningen', IFRS 7 'Financiële instrumenten: informatieverschaffing' en IAS 34 'Tussendijde financiële verslaggeving'.
- Wijziging aan IAS 16 'Materiële vaste activa' en IAS 38 'Immateriële activa'.
- IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten aangegaan met klanten'.
- IFRS 9 'Financiële instrumenten' en wijzigingen aan deze standaard (inzake hedge accounting)'.
- Wijzigingen aan IAS 1 'Presentatie van de jaarrekening'.

De standaarden, wijzigingen aan de standaarden en interpretatie die nog niet verplicht van toepassing zijn in 2014 werden door Spadel niet vervroegd toegepast.

De analyse van de potentiële impact van deze standaarden, wijzigingen aan standaarden en interpretatie op de geconsolideerde jaarrekening van Spadel wordt momenteel onderzocht. Onder voorbehoud van de definitieve analyse, verwacht Spadel geen belangrijke impact op de geconsolideerde jaarrekening.

De nieuwe standaard IFRS 14 'Wettelijke uitgestelde rekeningen', de wijzigingen aan IAS 16 en IAS 41 met betrekking tot

dragende planten, de wijzigingen aan IFRS 10 en IAS 28 met betrekking tot verkoop of inbreng van activa tussen een investeerder en zijn geassocieerde deelneming of joint venture, de wijzigingen aan IFRS 10 en IFRS 12 met betrekking tot investeringsentiteiten, de wijzigingen aan IFRS 11 en de wijzigingen aan IAS 27 zijn niet van toepassing op Spadel.

## 1.2 Consolidatie

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

### 1.2.1. Dochterondernemingen

De activa, passiva, rechten en verplichtingen, zowel als de opbrengsten en kosten van de moeder en van door haar gecontroleerde dochterondernemingen worden in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen met toepassing van de methode van integrale consolidatie. De Groep heeft controle over een onderneming als de Groep macht heeft over de onderneming en blootgesteld is aan of recht heeft op de variabele inkomsten van de onderneming en indien de Groep de mogelijkheid heeft om zijn macht uit te oefenen teneinde de hoogte van de variabele inkomsten te beïnvloeden. . Deze controle wordt vermoed indien Spadel over meer dan 50% van de stemrechten beschikt. Deze veronderstelling is echter weerlegbaar indien het bewijs van het tegendeel wordt

voorgelegd. Bovendien wordt rekening gehouden met het bestaan van potentiële stemrechten bij het bepalen van het bestaan van eventuele controle. Deze potentiële stemrechten dienen echter direct uitoefenbaar of omzetbaar te zijn. Een filiaal wordt geconsolideerd vanaf de datum van verwerving, dat is. de datum waarop de controle wordt overgedragen aan de verwervende partij. Vanaf deze datum neemt de moedermaatschappij ("verwerver") integraal het resultaat van het filiaal op in de resultatenrekening en neemt zij de verschillende elementen van actief, passief en latente passiva, verworven aan reële waarde, in de geconsolideerde balans. Dit betreft ook eventuele goodwill die werd geïdentificeerd tijdens de bedrijfscombinatie. De consolidatie stopt van zodra er geen controle meer is. Bij het consolidatieproces moeten alle intragroep saldi en transacties, en alle niet gerealiseerde winsten en verliezen volledig geëlimineerd te worden. De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld met toepassing van uniforme waarderingsregels voor gelijkaardige transacties of andere gebeurtenissen waar ook in de Spadel Groep.

### 1.2.2. Goodwill en negatieve acquisitievverschillen

De Groep is in het verleden overgegaan tot het groeperen van bedrijven en heeft ze geboekt in overeenstemming met de norm IFRS 3 "Bedrijfscombinaties". Volgens die principes werd, in geval van

een bedrijfsovername, het op de overnamedatum vastgestelde verschil tussen de aankoopwaarde van de participatie en de reële waarde van de verworven identificeerbare activa, passiva en latente passiva aan de debetzijde als goodwill geboekt (als het verschil positief is), of rechtstreeks onder de opbrengsten in de resultatenrekening (als het verschil negatief is).

Goodwill wordt niet afgeschreven doch maakt het voorwerp uit van een test voor bijzondere waardevermindering, die jaarlijks wordt uitgevoerd of veelvuldiger indien de omstandigheden het vereisen.

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

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

## 1.3 Immateriële activa

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

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

- (3) Spadel het actief kan controleren,  
 (4) het actief op een betrouwbare wijze kan worden gewaardeerd.

De immateriële activa worden gewaardeerd aan de aanschaffingsprijs (dit behelst alle kosten die rechtstreeks aan de transactie kunnen worden toegevoegd, met uitzondering van de onrechtstreekse kosten), verminderd met de geboekte afschrijvingen en eventuele

cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Geen enkele financieringskost wordt in de aanschaffingsprijs van de immateriële activa opgenomen.

De immateriële activa worden afgeschreven over hun waarschijnlijke gebruiksduur, volgens de lineaire methode. Volgende gebruiksduur wordt in aanmerking genomen:

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

De afschrijving begint op het ogenblik dat het actief klaar is om gebruikt te worden.

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

project te voltooien, (5) de kosten betrouwbaar kunnen worden gemeten. Onderhoudskosten die enkel leiden tot onderhoud van het actief ( en niet bijdragen tot verbeterde prestaties) worden rechtstreeks in resultaat genomen. CO<sub>2</sub>- uitstootrechten die door de Belgische staat aan Spadel werden toegekend zijn opgenomen op eerlijke prijs als immateriële activa (Rechten en concessies) door creditering van de resultatenrekening voor het deel dat

betrekking heeft op dit boekjaar en door creditering van de overige schulden voor het deel dat betrekking heeft op de voorgaande boekjaren.

## 1.4 Materiële vaste activa

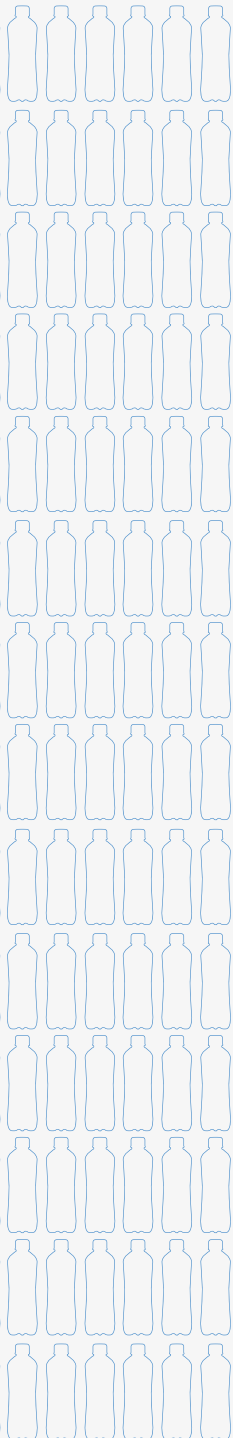
### 1.4.1 Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd aan kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en de eventuele cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De kostprijs omvat alle rechtstreekse kosten en ook alle kosten die nodig blijken om het actief operationeel te maken.

De reparatie- en onderhoudskosten die enkel het actief onderhouden, maar echter de waarde niet verhogen, worden rechtstreeks opgenomen in de resultatenrekening. Echter, de uitgaven voor grote onderhouds- en reparatiewerkzaamheden die de toekomstige economische baten verhogen die door het actief worden gegenereerd, worden geïdentificeerd als een apart element binnen de kostprijs. De kostprijs van de materiële activa wordt als dusdanig opgesplitst in verschillende componenten. Deze componenten, die regelmatig zullen worden vervangen, en dus qua levensduur zullen verschillen met het geheel waarvan zij deel uitmaken, worden afgeschreven over hun eigen specifieke levensduur. In geval van vervanging, wordt het vervangen actief van de balans

verwijderd, en het nieuwe actief wordt afgeschreven over zijn eigen specifieke levensduur.

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



## Materiële vaste activa

## Waarschijnlijke gebruiksduur

Waarschijnlijke gebruiksduur Onbeperkt

Bronnen Onbeperkt

Administratieve gebouwen 50 jaar

Industriële gebouwen 40 jaar

Componenten van de gebouwen 20 tot 25 jaar

Productiematerieel 6 tot 20 jaar

Retourverpakkingen 3 tot 12 jaar

Meubilair 10 jaar

Informaticamaterieel 3 tot 5 jaar

Wagenpark 5 tot 8 jaar

### 1.4.2 Financiële lease-overéénkomsten

Een lease-overeenkomst wordt beschouwd als financiële lease wanneer vrijwel het geheel van risico's en voordelen eigen aan de eigendom aan Spadel werd overgedragen. Spadel boekt deze contracten zowel op het actief als het passief van de balans. Zij worden hierbij gewaardeerd bij aanvang van het contract volgens de reële waarde van het gehuurde goed of, indien dit lager ligt, aan de actuele waarde van de minimale betalingen met betrekking tot dit contract. Elke betaling met betrekking tot deze huur wordt verdeeld over de terugbetaling van de schuld en de financiële inrestlast. De financiële

lasten worden gespreid over de verschillende perioden van de looptijd van het contract zodat dit aanleiding geeft tot een vast inrestpercentage op het uitstaande schuldsaldo in elke periode. De vaste activa, die het voorwerp uitmaken van een contract van financiële lease, worden afgeschreven op de gebruiksduur of de kortere lease-overeenkomstperiode. Een lease-overeenkomst wordt geklasseerd als eenvoudige operationele lease indien het geheel van risico's en voordelen eigen aan de eigendom niet wordt overgedragen. De uitgaande betalingen met betrekking tot deze contracten worden geboekt ten laste van de resultatenrekening op een lineaire

wijze gedurende de duurtijd van het huurcontract.

### 1.5 Bijzondere waardevermindering van activa

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

De realiseerbare waarde van het actief is het hoogste van:

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

Indien mogelijk moet de waardetest op elk individueel actief toegepast te worden. Als deze activa geen afzonderlijke kasstromen genereren, dient deze test uitgevoerd te worden ter hoogte van de kasstroomgenererende eenheden ("Cash Generating Unit" of "CGU") waartoe het actief wordt gerekend. (CGU = is de kleinste mogelijke groep van activa die een afzonderlijke kasstroom genereert ten opzichte van de andere activa/ CGU's). Op een CGU waaraan een goodwill werd toegekend, moet een jaarlijkse test voor bijzondere waardevermindering worden toegepast. Voor een CGU waaraan geen goodwill werd toegekend, is deze test enkel nodig indien er aanwijzingen voor een dergelijke bijzondere

waardevermindering. De goodwill die werd erkend bij een acquisitie wordt toegekend aan de verworven dochterondernemingen en, desgevallend, verspreid over de CGU's die worden geacht te genieten van de synergie-effecten die voortvloeien uit deze acquisitie.

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

### 1.6 Voorraden

De voorraden worden gewaardeerd op basis van aanschaffingskost of opbrengstwaarde, indien deze lager ligt. De aanschaffingskostprijs van de voorraden wordt bepaald aan de hand van de FIFO-methode ("First in First Out"). Voorraden met een gering belang en waarvan de waarde en de samenstelling nagenoeg ongewijzigd blijven worden voor een vast bedrag opgenomen. De kostprijs van de voorraden omvat alle kosten die noodzakelijk zijn om de goederen te brengen op de plaats waar ze

zich bevinden en de staat waarin ze verkeren. De kostprijs bevat alle directe en indirecte productiekosten, met uitsluiting van de kosten van leningen en de algemene kosten die er niet toe bijdragen de goederen te brengen in de staat waarin ze zich bevinden. De toewijzing van de vaste productiekosten aan de kostprijs is bepaald op basis van de normale productiecapaciteit. Een waardevermindering wordt geboekt indien de netto realiseerbare waarde van een voorraadelement op balansdatum lager ligt dan zijn boekhoudkundige waarde.

## 1.7 Resultaaterkenning

De opbrengsten voortvloeiend uit de verkoop van goederen worden in resultaat genomen van zodra de risico's en baten voortvloeiend uit de eigendom van de goederen worden overgedragen door de verkoper aan de koper. De accijsrechten en milieubelastingen, die worden geïnd voor rekening van derden en niet voor rekening van Spadel, en de handelskortingen worden op een aparte lijn weergegeven in de resultatenrekening in mindering van de omzet, teneinde de netto-omzet te bepalen. De inkomsten voortvloeiend uit dienstenprestaties worden in resultaat genomen naarmate deze diensten daadwerkelijk worden geleverd.

## 1.8 Vorderingen

De vorderingen worden initieel gewaardeerd op nominale waarde en

vervolgens op geamortiseerde kostprijs, d.i. de actuele waarde van de te ontvangen kasstromen (tenzij de impact van de actualisatie niet significant is). Een individueel waarderingsonderzoek van de vorderingen wordt uitgevoerd. Waardeverminderingen worden geboekt wanneer de inning, geheel of gedeeltelijk, twijfelachtig of onzeker is. De vooruitbetalingen en verworven opbrengsten worden ook in deze rubriek opgenomen.

## 1.9 Financiële activa

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

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

- (1) De financiële activa worden gewaardeerd op reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de resultatenrekening. Deze activa worden bij elke afsluitdatum gewaardeerd op reële waarde en de waardeveranderingen worden opgenomen in de resultatenrekening.
- (2) De financiële activa die worden aangehouden tot einde looptijd, behalve de afgeleide instrumenten, met vaste te innen bedragen op vastgelegde data en waarvan Spadel de intentie heeft deze aan te houden tot einde looptijd. Deze activa worden gewaardeerd aan hun geamortiseerde kostprijs.

(3) De leningen en vorderingen zijn niet afgeleide financiële activa met welbepaalde of bepaalde ontvangsten die niet zijn genoteerd op een actieve markt. Zij horen bij de vlottende activa, tenzij ze een looptijd boven 12 maanden hebben.

Leningen en vorderingen worden in de balans geboekt aan geamortiseerde kosten volgens de effectieve intrestmethode.

- (4) De financiële activa, beschikbaar voor verkoop, zijn een residuele categorie die financiële activa omvat die niet in één van de vorige categorieën thuishoren. Het betreft activa die Spadel niet tot het eind van looptijd kan of wil aanhouden. Deze activa worden gewaardeerd op reële waarde. De eventuele waardeveranderingen worden hierbij rechtstreeks in andere opbrengsten en kosten in het eigen vermogen geboekt, tot realisatie van deze activa. Bij de verkoop worden de eerdere winsten of verliezen, die in het eigen vermogen werden geboekt, overgeboekt naar de resultatenrekening.

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

## 1.10 Liquide middelen

Deze rubriek bestaat uit kas, banktegoeden, direct opneembare bankdeposito's (met een looptijd van ten hoogste 3 maanden) en andere zeer liquide korte

termijnbeleggingen, die makkelijk inwisselbaar zijn tegen een gekend bedrag en bovendien nauwelijks onderhevig zijn aan waardeveranderingen. Ten slotte horen ook kastekorten tot deze categorie. Deze laatste worden weergegeven als financiële schulden op het passief van de balans.

## 1.11 Kapitaal

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

## 1.12 Kapitaalsubsidies

De kapitaalsubsidies worden weergegeven als over te dragen opbrengsten. Deze subsidies worden gelijkmatig opgenomen in de resultatenrekening met de afschrijvingen op de activa waarvoor zij werden verkregen.

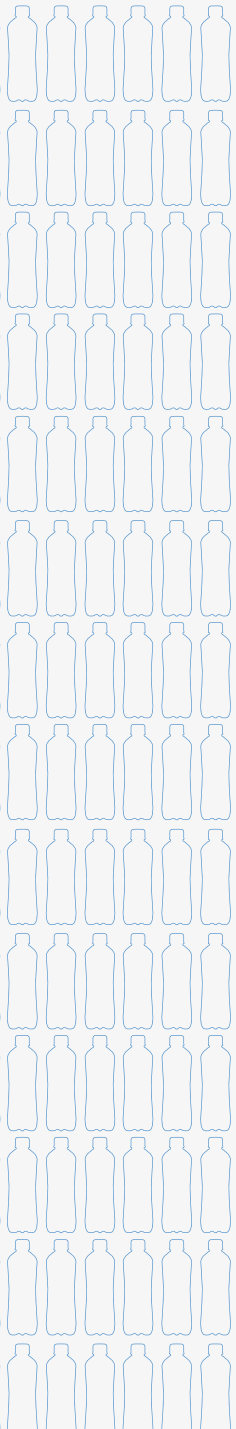
## 1.13 Personeelsbeloningen

### 1.13.1 Kortetermijns personeelsbeloningen

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

### 1.13.2 Vergoedingen na uitdiensttreding

Deze voordelen maken het voorwerp uit van een actuariële berekening en



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

De actuariële uitgangspunten (actualisatievoet, de sterftetafels, salarisevoluties, inflatie, enz.) worden aangewend om de sociale verplichtingen te evalueren overeenkomstig IAS 19R. Deze winsten en verliezen zijn het gevolg van de actuariële veronderstellingen die per boekjaar verschillen of van verschillen tussen de werkelijkheid en de actuariële veronderstellingen waarop de evaluatie van IAS 19R. De actuariële verschillen worden geheel opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten die nooit zullen opgenomen worden in het resultaat. Het bedrag van de in de balans opgenomen verplichting is gelijk aan de actuele waarde van de verplichting verminderd met de marktwaarde op afsluitdatum van de activa van de regeling.

### 1.13.3. Andere voordelen op lange termijn

De andere voordelen op lange termijn zijn niet integraal verschuldigd zijn in

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

### 1.13.4. Ontslagvergoedingen

Wanneer Spadel een arbeidsovereenkomst van één of meer personeelsleden beëindigt voor de normale pensioenering, of indien één of meer personeelsleden vrijwillig het bedrijf verlaten in ruil voor voordelen, wordt een schuld opgenomen afhankelijk van de verplichtingen van Spadel. Deze ontstaan indien de Groep niet in de mogelijkheid verkeert om zijn aanbod inzake beëindiging van de arbeidsovereenkomst in te trekken of, indien dit vroeger geschiedt, de herstructureringskosten worden opgenomen in toepassing van de standaard IAS 37 en de vertrekvergoedingen worden betaald. Deze verplichting wordt geactualiseerd indien de betaalbaarstelling later is dan de eerstkomende twaalf maanden.

### 1.14 Voorzieningen

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

- (1) Spadel is wettelijke of feitelijke verplicht uitgaven te doen als gevolg van een gebeurtenis in het verleden,

- (2) het is waarschijnlijk dat de uitgaven zullen plaatsvinden,
- (3) het bedrag van de verplichting kan op een betrouwbare wijze worden geschat.

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

Een provisie voor een herstelling van een site in haar oorspronkelijke staat wordt enkel weergegeven als Spadel hiertoe wettelijke of feitelijke is verplicht. Voorzieningen voor toekomstige exploitatieverliezen zijn verboden. Bij verlieslatende contracten (Spadel lijdt een onvermijdelijk verlies bij uitvoering van een contract), moet een provisie worden aangelegd.

### 1.15 Belastingen op het resultaat

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

De uitgestelde belasting wordt berekend

aan de hand van de balansmethode op de tijdelijke verschillen tussen de belastbare basis van de activa en de passiva en hun respectieve boekhoudkundige waarde in de geconsolideerde IFRS-jaarrekening. Uitgestelde belastingen worden bepaald op basis van de verwachte belastingsvoet bij realisatie van het actief of betaling van het passief. In de praktijk wordt de belastingsvoet bij realisatie van het actief of betaling van het passief. In de praktijk geldt de belastingsvoet die van kracht is op afsluitdatum.

Er worden geen uitgestelde belastingen berekend op:

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

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



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

### 1.16 Schulden

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

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

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

### 1.17 Transacties in vreemde munt

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

### 1.18 Afgeleide financiële instrumenten

Afgeleide financiële instrumenten worden op afsluitdatum geboekt op hun reële waarde. De reële waardeveranderingen worden geboekt in de resultatenrekening.

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

### 1.19 Sectoriële informatie

Een operationeel segment is een onderdeel van een entiteit:

- A. Dat activiteiten uitoefent vanaf welke ze in staat is om opbrengsten uit gewone activiteiten te verwerven en kosten te maken (inclusief opbrengsten uit gewone activiteiten en kosten met betrekking tot de transacties met andere onderdelen van dezelfde entiteit);
- B. Waarvan de bedrijfsresultaten regelmatig worden beoordeeld door de hoogstgeplaatste operationele beslissingnemer van de entiteit, teneinde beslissingen over de aan het segment toe te kennen middelen te kunnen nemen en de prestaties van het segment te kunnen evalueren, en
- C. Waarvoor afzonderlijke financiële informatie beschikbaar is

### 1.20 Kasstroomoverzicht

De kasstromen die betrekking hebben op de bedrijfsvoering worden

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

## 2. Kapitaalbeheer

Voor zijn kapitaalbeheer streeft de Groep naar continuïteit in de bedrijfsvoering. Hiertoe houdt hij een gezonde financiële structuur in stand. Anderzijds streeft de Groep er ook naaraan interessant rendement te verschaffen aan de aandeelhouders.

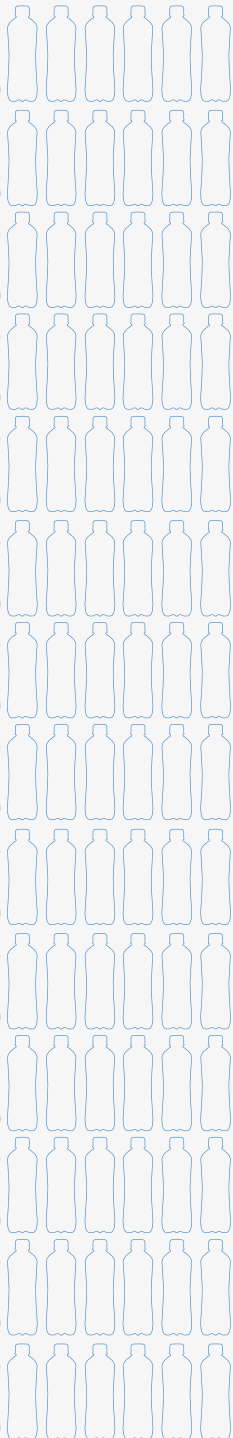
Om een gezonde financiële toestand te behouden of te verbeteren kan de Groep bijvoorbeeld het aan de aandeelhouders uit te keren dividend aanpassen. Hij kan ook kapitaal terugbetalen aan de aandeelhouders, eigen aandelen inkopen, zijn leningen vervroegd terugbetalen of zijn externe financiering of eigen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

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

het jaar gedeeld door het totale eigen vermogen).

In 2014 hieldde Groep dezelfde strategie aan als in 2013 aangewend. Die bestond erin een solvabiliteitsratio van meer dan 30% te handhaven. De Groep kan tijdelijk verzaken aan zijn principes bij belangrijke strategische investeringen.

De solvabiliteitsratio's en de rentabiliteitsratio's van het eigen vermogen waren de volgende op 31 december 2014 en 2013:



	31.12.2014	31.12.2013
Totaal eigen vermogen	117.898	105.528
Totaal verplichtingen	246.416	224.634
Netto resultaat	16.622	11.775
Solvabiliteitsratio	48%	47%
Rentabiliteit van het eigen vermogen	14%	11%

## 3. Beheer van de financiële risico's

### 3.1. Factoren van financiële risico's

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

#### 3.1.1. Wisselrisico

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

#### 3.1.2. Intrestrisico

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

De Groep houdt geen materiële langlopende interestdragende activa aan.

De meeste financieele schulden van de Groep hebben een vast intrestpercentage.

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

In het algemeen zijn het resultaat en de operationele geldmiddelen van de Spadel Groep grotendeels onafhankelijk van marktinterestschommelingen. Op 31 december 2014 en 31 december 2013 was de Groep niet aan aanzienlijke renterisico's blootgesteld.

#### 3.1.3. Prijsrisico

De financiële activa van de Groep Spadel bestaan uit beleggingen zonder noemenswaardig risico en worden beheerd volgens het "goede huisvader"- beginsel.

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

#### 3.1.4. Kredietrisico

Het kredietrisico vloeit voort uit de liquide middelen en kasequivalenten,

beleggingen bij financiële instellingen en handelsvorderingen.

Wat de financiële instellingen betreft, worden enkel tegenpartijen aanvaard die door onafhankelijke derden met een minimale A rating werden beoordeeld.

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

De directie verwacht niet dat die tegenpartijen in gebreke zullen blijven.

#### 3.1.5. Liquiditeitsrisico

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

Een voorzichtig beheer van het liquiditeitsrisico houdt in dat men een voldoende aantal liquide middelen en verhandelbare effecten aanhoudt. Verder beschikt men over de nodige financieringsbronnen dankzij kredietfaciliteiten en heeft men de mogelijkheden om geldbeleggingen te mobiliseren. De nodige flexibiliteit wordt gegarandeerd door de aanwezigheid van ongebruikte kredietlijnen.

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

schulden wordt in toelichting 15 vermeld.

### 3.1.6. Risico gevoeligheidsanalyse

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

Wisselkoers variatie Pond Sterling	Impact op het operationeel resultaat
-5%	-25 KEUR
+5%	28 KEUR

	31/12/2014	31/12/2013
Handelsvorderingen en overige langlopende vordering	15	13
Handelsvorderingen en overige kortlopende vorderingen	46.177	39.523
Financiële activa op korte termijn	15	15
<b>Totaal van de financiële activa</b>	<b>46.207</b>	<b>39.551</b>

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

## 3.2. Boekhoudkundige verwerking en waardering van afgeleide financiële instrumenten

Op 31 december 2014 en op 31 december 2013 had Spadel geen noemenswaardige activiteiten in afgeleide financiële instrumenten.

## 3.3. Financiële instrumenten per categorie

De actieve financiële instrumenten van de Groep bedroegen op 31 december 2014 in totaal 46.207 KEUR en 39.551 KEUR op 31 december 2013. Ze zijn in de volgende balansrubrieken ingeschreven

De passieve financiële instrumenten van de Groep bedroegen op 31 december 2014 in totaal 77.473 KEUR en 71.143 KEUR op 31 december 2013. Ze zijn in de volgende balansrubrieken ingeschreven:

	31/12/2014	31/12/2013
Financiële verplichtingen op lange termijn		1.516
Ontvangen statiegeld	32.997	30.409
Financiële verplichtingen op korte termijn	1.699	1.718
Handelschulden	42.777	37.500
<b>Totaal van de financiële verplichtingen</b>	<b>77.473</b>	<b>71.143</b>

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

## 3.4. Schatting van de reële waarde

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

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

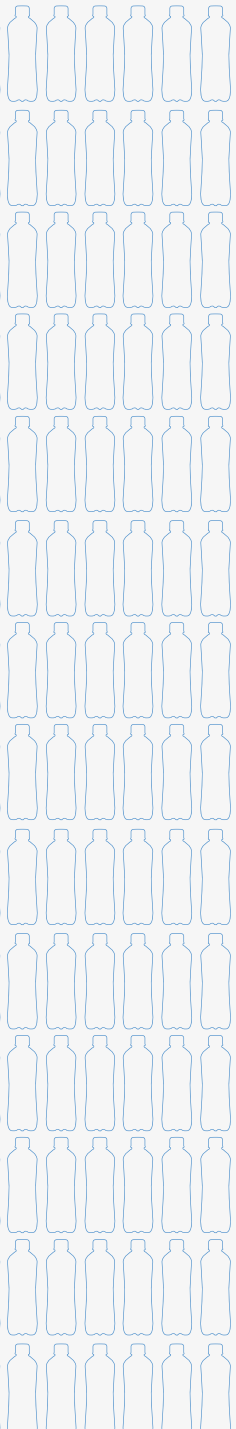
Niveau 1: Genoteerde (niet aangepaste) koersen/prijzen op een actieve markt voor gelijkaardige activa of passiva.  
 Niveau 2: Andere gegevens dan de genoteerde koersen/prijzen van niveau 1 die direct (bv. prijzen) of indirect

(bv. afgeleiden van prijzen) als activa of passiva kunnen worden beschouwd.  
 Niveau 3: Gegevens over activa en passiva die niet gebaseerd zijn op waarneembare marktgegevens (onwaarneembare informatie).

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

Ter herinnering, in 2013 met de acquisitie van het filiaal SA des Eaux Minérales de Ribeuville werden de verworven activa en de passiva op hun juiste waarde geëvalueerd in respect met de norm IFRS 3R.

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



## 4. Belangrijkste boekhoudkundige schattingen en beoordelingen

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

### 4.1 Ontvangen statiegeld

Het aandeel van de ontvangen statiegeld in de korte termijnschulden werd bepaald aan de hand van een schatting van het bedrag dat Spadel moet terugbetalen aan de klanten die de retourverpakkingen met statiegeld terugbezorgen. De waardering van deze schuld houdt rekening met het aantal flessen en verpakkingen in consignatie, bepaald aan de hand van een statistische benadering. Deze schatting is per definitie onzeker.

De Groep herwaardeert jaarlijks het aantal statiegeldflessen en -kisten bij het cliënteel. In 2014 werd zo een verlies van 276 KEUR geboekt tegenover een verlies van 170 KEUR in 2013 (toelichting 22).

### 4.2 Bijzondere waardevermindering op immateriële activa

Een test inzake bijzondere waardevermindering werd uitgevoerd volgens de werkwijze opgelegd door IAS 36 “Bijzondere waardeverminderingen op activa” die voorkwam in de geconsolideerde jaarrekening op 31 december 2014. Uit die test bleek dat de boekhoudkundige waarde van de CGU Les Grandes Sources De Wattwiller en van de CGU Carola in de lijn ligt van de realiseerbare waarde en dat het bijgevolg niet nodig is om een waardevermindering te boeken.

De realiseerbare waarde werd bepaald aan de hand van de bedrijfswaarde van de CGU. Een gelijkaardige test werd uitgevoerd op 31 december 2013. Uit die test bleek dat het niet nodig was om een waardevermindering te boeken.

De bedrijfswaarde van de CGU's is gelijk aan de actuele waarde van de toekomstige kasstromen die voortkomen uit het business plan op 5 jaar van Wattwiller en Carola dat werd goedgekeurd door de Raad van Bestuur. Deze verwachtingen werden geëxtrapoleerd naar de volgende 5 jaren aan de hand van algemene hypothesen m.b.t. marktevolutie, de marktaandeelen, de prijzen van de

voornaamste grondstoffen, de inflatie, enz.. De kasstromen uit de jaren na deze eerste 10 jaar werden bepaald door extrapolatie waarbij een groei van 2% wordt verondersteld. De operationele marge, die door Spadel wordt gebruikt om de bedrijfswaarde van de CGU te bepalen, wordt door de Directie geschat op basis van eerdere resultaten alsook van toekomstige ontwikkelingsperspectieven.

De gehanteerde verdisconteringsvoet na belastingen (WACC) bedroeg 6,65% per 31 december 2014 en 7,40% per 31 december 2013. De gebruikte verdisconteringsvoet is een waarde na belastingen en weerspiegelt de specifieke risico's verbonden aan de betreffende CGU.

De operationele margevoet gebruikt voor de impairment test 2014 schommelt tussen 6,9% en 8,7% voor de CGU Wattwiller en tussen 9,9% en 11,4% voor de CGU Carola. Gezien deze hypothese, is de bedrijfswaarde van de CGU Wattwiller hoger dan de boekhoudkundige waarde ten belope van 1,6 Mio EUR.

Als die schattingen 10% lager hadden gelegen, had Spadel een complementaire waardervermindering van 0,7 Mio EUR in de boeken moeten opnemen.

Als de actualisatievoet voor belastingen, toegepast op de geactualiseerde kasstromen, 10% hoger was geweest dan het percentage dat gebruikt werd voor de

berekening van de bedrijfswaarde per 31 december 2014, had Spadel voor de CGU Wattwiller een waardevermindering van 0,1 Mio EUR in de boeken moeten opnemen.

Op 31 december 2014 werd een test van waardevermindering gerealiseerd op de activa van de CGU « Les Eaux Minérales de Ribeauvillé » die in de geconsolideerde rekeningen op datum van 31 december 2014 is opgenomen en dit volgens de methodologie bepaald door de norm IAS 36 ‘waardevermindering op activa’. Uit deze test blijkt dat de valorisatie van de CGU duidelijk superieur is aan de boekhoudkundige waarde van de activa. Een registratie van een waardevermindering is dus niet nodig.

### 4.3. Personeelsbeloningen

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

De verdisconteringsvoet wordt bepaald aan de hand van de geschatte looptijd van deze verplichtingen, voortvloeiend uit de vergoeding na uitdiensttreding. Op basis van IAS 19R, dient de verdisconteringsvoet overeen te komen met de rente op bedrijfsobligaties met hoge

kredietwaardigheid, die een gelijkaardige looptijd hebben en in dezelfde valuta zijn uitgedrukt.

## 5. Sectoriële informatie

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

De gegevens per operationeel segment zijn gebaseerd op informatie die de directie gebruikt om te beslissen over de te bestemmen middelen en om de prestaties van de segmenten te evalueren. De toewijzing van de middelen en de evaluatie van de prestaties gebeuren voor de Belux-markt en de Nederlandse markt. Het segment 'Andere' omvat andere markten zoals het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk, die niet voldoen aan de kwantitatieve criteria voor een afzonderlijke presentatie. Elke markt heeft een segmentmanager die beslist over de toekenning van middelen en de evaluatie van de prestatie. De gegevens per segment volgen dezelfde waarderingsregels als de gegevens die gebruikt worden voor de geconsolideerde financiële staten die in de notities bij de financiële staten samengevat en beschreven worden.

De resultaten van de geografische sectoren voor de boekjaren 2014 en 2013 volgen hierna:

Boekjaar 2014	Belux	Nederland	Overige	Intersectoriële eliminaties	Totaal
Externe verkopen	113.373	77.027	40.664	-	231.064
Onderlinge verkopen tussen segmenten	49.925	-	2	-49.927	-
<b>Totale verkopen</b>	<b>163.298</b>	<b>77.027</b>	<b>40.666</b>	<b>-49.927</b>	<b>231.064</b>
Resultaat van het segment	18.301	7.059	1.700	-	27.060
Niet toegewezen elementen					-3.608
<b>Bedrijfsresultaat</b>					<b>23.452</b>
<b>Netto activa</b>	<b>64.892</b>	<b>66</b>	<b>33.108</b>		<b>98.066</b>

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

De niet toegewezen elementen omvatten de werkingskosten van de holding (Algemene Directie en andere gemeenschappelijke functies). De directie hanteert het resultaat per segment als maatstaf. De resultaten van een segment omvatten alle opbrengsten en kosten die direct toewijsbaar zijn, zowel als alle opbrengsten en kosten die redelijkerwijze kunnen toegewezen worden.

Rekening houdend met de concentratie van de productieactiva in België en met de (quasi) afwezigheid van externe schulden, gaat de Directie van de Groep intern niet over tot de opvolging van de activa en passiva per bedrijfsafdeling. De transfers en de transacties tussen sectoren worden gerealiseerd aan de normale marktvoorwaarden. Deze zijn identiek aan de voorwaarden voor externe partijen.

Een beperkt aantal groothandelaars genereert een aanzienlijk deel van onze inkomsten. De totale verkoop klanten die individueel meer dan 10% van de inkomsten van de Groep in 2014 en 2013 genereren, is als volgt per segment verdeeld:

Boekjaar 2014	Belux	Nederland	Overige	Totaal van de klanten die individueel meer dan 10% van de inkomsten genereren	Totaal
<b>Totale verkopen</b>	<b>31.494</b>	<b>24.030</b>	-	<b>55.524</b>	<b>231.064</b>

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

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

Boekjaar 2014	Aantal klanten	Verkoop
<b>Segment</b>		
Belux	3	68.257
Nederland	2	33.908
Overige	2	8.879
<b>Totaal</b>	<b>7</b>	<b>111.044</b>

Boekjaar 2013	Aantal klanten	Verkoop
<b>Segment</b>		
Belux	3	64.084
Nederland	2	30.163
Overige	2	7.314
<b>Totaal</b>	<b>7</b>	<b>101.561</b>

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

### 6.1. Lijst van de dochterondernemingen

Spadel heeft de volgende dochterondernemingen:

Nom	Aandeel in de stemrechten (in %) op 31 december		Plaats van de maatschappelijke zetel	BTW N°
	2014	2013		
S.A. Spa Monopole N.V.	100	100	België	BE 420.834.005
S.A. Bru-Chevron N.V.	99,99	99,99	België	BE 403.939.672
Spadel Nederland B.V.	100	100	Nederland	NL 007271542B01
Les Grandes Sources de Wattwiller S.A.	100	100	Frankrijk	FR 96 383 616 307
Les Eaux Minérales de Ribeaupillé B.V.	99,61	99,61	Frankrijk	FR 18 915 420 236

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

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

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

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

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

### 6.2. Deelnemingen volgens de vermogensmutatiemethode

Op 31 december 2014 en 2013 had Spadel geen deelnemingen volgens de vermogensmutatiemethode.

### 6.3 Hergroepering onderneming

Er heeft zich geen hergroepering binnen het het bedrijf voorgedaan tijdens het afgelopen jaar (IFRS 3R).

## 7. Immateriële activa

	Merken	Clïenteel	Software	Rechten en concessies	Totaal
<b>Op 1 januari 2013</b>					
Aanschaffingswaarde	10.107	4.885	6.531	808	<b>22.331</b>
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-3.396	-4.560	-3.753	-336	<b>-12.045</b>
<b>Netto boekwaarde</b>	<b>6.711</b>	<b>325</b>	<b>2.778</b>	<b>472</b>	<b>10.286</b>
<b>Boekjaar 2013</b>					
Boekwaarde bij aanvang	6.711	325	2.778	472	<b>10.286</b>
Aanschaffingen	-	-	387	262	<b>649</b>
Bedrijfscombinatie	3.000	3.000	5	2.100	<b>8.105</b>
Desinvesteringen	-	-	-15	-205	<b>-220</b>
Overboekingen	-	-	4	16	<b>20</b>
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	<b>-</b>
Afschrijvingen	-	-475	-657	-84	<b>-1.216</b>
Omrekeningsverschillen	-	-	-	-	<b>-</b>
<b>Netto boekwaarde</b>	<b>9.711</b>	<b>2.850</b>	<b>2.502</b>	<b>2.561</b>	<b>17.624</b>
<b>Op 31 december 2013</b>					
Aanschaffingswaarde	13.107	7.885	6.912	2.981	<b>30.885</b>
Cumulatieve afschrijvingen en	-3.396	-5.035	-4.410	-420	<b>-13.261</b>
<b>Netto boekwaarde</b>	<b>9.711</b>	<b>2.850</b>	<b>2.502</b>	<b>2.561</b>	<b>17.624</b>
<b>Boekjaar 2014</b>					
Boekwaarde bij aanvang	9.711	2.850	2.502	2.561	<b>17.624</b>
Aanschaffingen	-	-	404	61	<b>465</b>
Desinvesteringen	-	-	-	-107	<b>-107</b>
Overboekingen	-	-	-	-	<b>-</b>
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	<b>-</b>
Afschrijvingen	-	-300	-712	18	<b>-994</b>
Omrekeningsverschillen	-	-	-	-	<b>-</b>
<b>Netto boekwaarde</b>	<b>9.711</b>	<b>2.550</b>	<b>2.194</b>	<b>2.533</b>	<b>16.988</b>
<b>Op 31 december 2014</b>					
Aanschaffingswaarde	13.107	7.885	7.316	2.935	<b>31.243</b>
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-3.396	-5.335	-5.122	-402	<b>-14.255</b>
<b>Netto boekwaarde</b>	<b>9.711</b>	<b>2.550</b>	<b>2.194</b>	<b>2.533</b>	<b>16.988</b>

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

De rubriek rechten en concessies omvatten de concessierechten, groene certificaten en de CO<sub>2</sub>-uitstootrechten.

De onderzoeks- en ontwikkelingskosten, die ten laste van het resultaat werden genomen in 2014 bedragen 1.229 KEUR (2013: 1.370 KEUR). Hiervan werd 329 KEUR opgenomen als “Diensten en diverse goederen” (2013: 447 KEUR), 900 KEUR als “Personeelskosten” (2013: 923 KEUR).



## 8. Materiële vaste activa

	Tereinen en gebouwen	Industriële uitrusting	Meubilair en rollend materieel	Overige materiële vaste activa	Totaal
<b>Op 1 januari 2013</b>					
Aanschaffingswaarde	90.394	150.423	5.870	20.156	<b>266.843</b>
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-55.497	-109.617	-4.629	-15.653	<b>-185.396</b>
<b>Netto boekwaarde</b>	<b>34.897</b>	<b>40.806</b>	<b>1.241</b>	<b>4.503</b>	<b>81.447</b>
<b>Boekjaar 2013</b>					
Boekwaarde bij aanvang	34.897	40.806	1.241	4.503	<b>81.447</b>
Aanschaffingen	792	2.954	542	1.973	<b>6.261</b>
Bedrijfscombinatie	2.745	2.177	10	381	<b>5.313</b>
Desinvesteringen	-1	-116	-17	-39	<b>-173</b>
Overboekingen	281	424	220	-945	<b>-20</b>
Bijzondere waardeverminderingen	-1.000	-	-	-	<b>-1.000</b>
Afschrijvingen	-2.097	-7.078	-592	-784	<b>-10.551</b>
Omrekeningsverschillen	-21	-30	-1	-	<b>-52</b>
<b>Netto boekwaarde</b>	<b>35.596</b>	<b>39.137</b>	<b>1.403</b>	<b>5.089</b>	<b>81.225</b>
<b>Op 31 december 2013</b>					
Aanschaffingswaarde	94.211	155.862	6.625	21.526	<b>278.224</b>
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-58.615	-116.725	-5.222	-16.437	<b>-196.999</b>
<b>Netto boekwaarde</b>	<b>35.596</b>	<b>39.137</b>	<b>1.403</b>	<b>5.089</b>	<b>81.225</b>
<b>Boekjaar 2014</b>					
Boekwaarde bij aanvang	35.596	39.137	1.403	5.089	<b>81.225</b>
Aanschaffingen	1.494	4.587	1.050	4.765	<b>11.896</b>
Desinvesteringen	-1.252	-	-70	-	<b>-1.322</b>
Overboekingen	907	374	68	-1.349	<b>0</b>
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	<b>-</b>
Afschrijvingen	-2.046	-7.752	-522	-592	<b>-10.912</b>
Omrekeningsverschillen	62	127	2	-	<b>191</b>
<b>Netto boekwaarde</b>	<b>34.761</b>	<b>36.473</b>	<b>1.931</b>	<b>7.913</b>	<b>81.078</b>
<b>Op 31 december 2014</b>					
Aanschaffingswaarde	95.360	160.823	7.673	24.942	<b>288.798</b>
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-60.599	-124.350	-5.742	-17.029	<b>-207.720</b>
<b>Netto boekwaarde</b>	<b>34.761</b>	<b>36.473</b>	<b>1.931</b>	<b>7.913</b>	<b>81.078</b>

De nieuwe investeringen (11,9 mio euro) betreffen voornamelijk werken i.v.m. de automatisering in de opslagruimten, de aanpassing van transportbanden, de modernisering van werktuigen in de siroopafdeling alsook de renovatie van het dakwerk. De overige materiële vaste activa hebben betrekking op kratten en flessen alsook op lopende investeringen. De transfer van rubrieken betreffen activa die in werking zijn en dus uit de lopende investeringen werden gehaald.

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

	31/12/2014	31/12/2013
Terreinen en gebouwen	<b>1.106</b>	1.085
Industriële uitrusting	<b>2.786</b>	2.039
Meubilair en rollend materieel	<b>1.626</b>	1.523

De rubriek "Diensten en diverse goederen" omvat ook een bedrag van 4.683 KEUR aan onderhouds- en herstellingskosten op materiële vaste activa (4.210 KEUR in 2013). Sommige bankleningen en schulden zijn gewaarborgd door terreinen en gebouwen alsook door industrieel materiaal (bijlage 27).

## 9. Handelsvorderingen en overige vorderingen

De handelsvorderingen en overige vorderingen kunnen als volgt worden geanalyseerd:

	31/12/2014	31/12/2013
Bruto handelsvorderingen	39.186	34.421
Min: waardevermindering op dubieuze debiteuren	-433	-308
<b>Netto handelsvorderingen</b>	<b>38.753</b>	34.113
Over te dragen kosten	1.639	2.007
Overige vorderingen	5.800	3.416
<b>Totaal</b>	<b>46.192</b>	39.536
Min: gedeelte op lange termijn	-15	-13
<b>Gedeelte op korte termijn</b>	<b>46.177</b>	39.523

De overige vorderingen hebben betrekking op "Terug te vorderen BTW" voor een bedrag van 3.291 KEUR ( 2013: 2.292 KEUR).

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

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

De nominale waarde van de vorderingen die een individuele waardevermindering ondergaan, bedraagt in totaal 634 KEUR. Volgens onze schattingen zou een deel van die vorderingen kunnen worden ingevorderd. Die vorderingen worden op onderstaande manier volgens hun looptijd ingedeeld:

	31.12.2014	31.12.2013
3 tot 6 maanden	271	222
Meer dan 6 maanden	363	265
<b>Totaal</b>	<b>634</b>	487

De klantenvorderingen die sinds minder dan drie maanden zijn vervallen, worden niet als een risico beschouwd. Op 31 december 2014 zijn vorderingen ter waarde van 7.917 KEUR (2013: 5.245 KEUR) vervallen, maar niet in waarde verminderd. Die vorderingen hebben betrekking op klanten die niet failliet zijn gegaan. Ze worden hieronder volgens hun looptijd ingedeeld:

	31.12.2014	31.12.2013
Minder dan 3 maanden	7.131	5.075
Meer dan 3 maanden	786	170
<b>Totaal</b>	<b>7.917</b>	5.245

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

<b>Klantenvorderingen</b>	31.12.2014	31.12.2013
Tegenpartijen zonder onafhankelijke rating		
Groep 1	-	-
Groep 2	30.635	28.689
Groep 3	-	-
<b>Klantenvorderingen die noch vervallen noch in waarde verminderd zijn</b>	<b>30.635</b>	28.689

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

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

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

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

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

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

	2014	2013
Op 1 januari	308	321
Toevoegingen aan de waardeverminderingen	142	91
Aangewende voorzieningen	-	-104
Terugname van waardeverminderingen	-17	-
<b>Op 31 december</b>	<b>433</b>	<b>308</b>

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

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

## 10. Voorraden

De voorraden worden als volgt uitgesplitst:

	31/12/2014	31/12/2013
Kostrprijs van grond- en hulpstoffen	12.859	15.834
Waardeverminderingen (voornamelijk grond-en hulpstoffen van Spa Monopole)	-1.393	-1.221
<b>Totale grond- en hulpstoffen</b>	<b>11.466</b>	<b>14.613</b>
Afgewerkte producten en goederen in bewerking	4.934	5.162
Waardeverminderingen	-29	-28
Betaalde voorschotten	-	-
<b>Totaal</b>	<b>16.371</b>	<b>19.747</b>

De volgende bedragen hebben een impact op de resultatenrekening voor het boekjaar 2014 en 2013:

	2014	2013
Voorraadwijziging van grondstoffen en hulpstoffen (opgenomen in de 'Aankopen van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen')	-3.416	2.515
Bedrijfscombinatie		661
Aanpassing voorraad Spa Monopole (niet eigendom)	444	-324
Omrekeningsverschillen	-3	5
Voorraadwijziging van de afgewerkte producten en goederen in bewerking	-310	-819
Waardeverminderinge (begrepen in 'Overige bedrijfsinkomsten/(kosten)')	-186	-183

## 11. Financiële activa

### 11.1. Financiële activa aangehouden voor verkoop

	2014	2013
Saldo op 1 januari	15	15
Toenames/'Afnames)	-	-
Waardeverminderingen	-	-
<b>Saldo op 31 december</b>	<b>15</b>	<b>15</b>

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

### 11.2 Financiële activa aangehouden tot einde looptijd

Geen.

## 12. Liquide middelen

	31/12/2014	31/12/2013
Termijnrekeningen ( Max 3 maanden )	46.802	41.328
Beleggingen met looptijd tot 2016	1.803	-
Monetair fonds	5.034	-
Commercial paper	14.994	-
Geldmiddelen	15.651	22.703
<b>Totaal</b>	<b>84.284</b>	<b>64.031</b>

De effectieve intrestvoet op de termijnrekeningen bedraagt 0,2% (2013: 0,4%). Deze termijndeposito's ( Max 3 maanden ) hadden een gemiddelde looptijd van 1 maand in 2014 en 2013.

De beleggingen met looptijd tot 2016 hebben een eindvervaldag in oktober 2016. Commercial paper post omvat 3 investeringen tot drie maanden met betrekking tot beursgenoteerde ondernemingen met een minimale rating van A3.

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

	31/12/2014	31/12/2013
Gelmiddelen en kasequivalenten	84.284	64.031
Voorschotten in rekening-courant (toelichting 15)	-	-
<b>Totaal</b>	<b>84.284</b>	<b>64.031</b>

De termijnbeleggingen op 31 december 2014 gebeuren bij banken met een onafhankelijke rating gelijk aan of meer dan A.

## 13. Kapitaal

Het overzicht van het aantal aandelen is als volgt:

	Totaal
Op 1 januari 2013	4.150.350
Bewegingen 2013	-
Op 31 december 2013	4.150.350
Bewegingen 2014	-
<b>Op 31 december 2014</b>	<b>4.150.350</b>

Op 31 december 2014 werd het maatschappelijk kapitaal van Spadel N.V. vertegenwoordigd door 4.150.350 aandelen zonder aanduiding van nominale waarde.

Het maatschappelijk kapitaal is onveranderd 5.000 KEUR gebleven.

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

## 14. Geconsolideerde reserves

Op 31 december 2014 bedragen de geconsolideerde reserves van de Groep 113.036. Zij omvatten een wettelijke reserve van 500 KEUR die betrekking heeft op Spadel NV en een wettelijke reserves van 2.220 KEUR die betrekking heeft tot de dochterondernemingen. Volgens het Wetboek van Vennootschappen, dient de wettelijke reserve minstens 10% van het maatschappelijk kapitaal te bedragen. Zolang dit niveau niet werd bereikt, moet jaarlijks minstens 5% van de nettowinst van het boekjaar aan deze reserve worden toegewezen. Het huidige niveau van de wettelijke reserve voldoet aan deze wettelijke vereiste. Bijgevolg dient er geen enkele bijkomende toewijzing te geschieden. De wettelijke reserves zijn onbeschikbaar.

De geconsolideerde reserves van de Groep op 31 december 2014 bevatten ook andere 168 KEUR onbeschikbare reserves.

Op 31 december 2014 omvatten de geconsolideerde reserves van de Groep daarnaast belastingvrije reserves ten bedrage van 9.901 KEUR. Deze hebben voornamelijk betrekking op belastingvrije meerwaarden die in het verleden werden gerealiseerd. Deze belastingvrije reserves zullen bij uitkering aanleiding geven tot het betalen van belastingen. Deze belasting is geboekt per 31 december 2014 onder uitgestelde belastingverplichtingen (toelichting 17). De geconsolideerde reserves omvatten ook de overgedragen resultaten van de Groep voor een bedrag van 98 MEUR die het gevolg zijn van de overdracht van in het verleden gerealiseerde resultaten.

## 15. Financiële schulden

	31/12/2014	31/12/2013
<b>Op lange termijn</b>		-
Verplichtingen aan kredietinstellingen (toelichting 15.1)		1.516
<b>Totaal</b>	-	<b>1.516</b>
<b>Op korte termijn</b>		
Financiering op korte termijn	27	126
Verplichtingen aan bedrijfscombinatie	1.672	1.592
Verplichtingen aan kredietinstellingen (toelichting 15.1)	-	
<b>Totaal</b>	<b>1.699</b>	1.718
<b>Totaal financiële verplichtingen</b>	<b>1.699</b>	<b>3.234</b>

### 15.1. Diverse inlichtingen

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

	31/12/2014	31/12/2013
Tussen 1 en 2 jaar	-	1.516
Tussen 2 en 5 jaar	-	-
Na 5 jaar	-	-
<b>Totaal</b>	-	<b>1.516</b>

De effectieve intrestvoeten op afsluitdatum zijn:

	31/12/2014	31/12/2013
Negatieve banksaldo's	-	-
Schulden bij kredietinstellingen	-	-
Leasingsschulden	-	-

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

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

	31/12/2014	31/12/2013
Euro	1.699	3.234
Pond sterling	-	-
<b>Totaal</b>	<b>1.699</b>	<b>3.234</b>

De kredietlijnen van de Groep (18.320 KEUR) hebben een onbepaalde looptijd. De toegepaste intrestvoet wordt bepaald bij opname van het krediet.

De niet opgenomen kredietlijnen bedragen 15.663 KEUR op 31 december 2014 (2013: 12.912 KEUR).

Het bedrag van 2.523 KEUR aan opgenomen kredietlijnen heeft betrekking op garanties ten voordele van Administratie van Douane en Accijzen en van een bank.

## 15.2. Leasingschulden

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

	31/12/2014	31/12/2013
Op minder dan één jaar	-	-
Tussen één en vijf jaar	-	-
Na vijf jaar	-	-
<b>Totaal</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Toekomstige interestlasten inzake financiële lease-overeenkomsten	-	-
Actuele waarde van de financiële lease-overeenkomsten	-	-

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

	31/12/2014	31/12/2013
Op minder dan één jaar	-	-
Tussen één en vijf jaar	-	-
<b>Totaal</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## 16. Verplichtingen ten gevolge van personeelsbeloningen

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

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

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

	2014	2013
Vergoedingen na uitdiensttreding	4.532	3.733
Bedrijfscombinatie		218
Ontslagvergoedingen	4.656	2.723
Andere langetermijnpersoneelsbeloning	257	586
<b>Totaal</b>	<b>9.445</b>	<b>7.260</b>
Min: gedeelte op korte termijn	-588	-723
Gedeelte op lange termijn	8.857	6.537

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

## 16.1. Vergoeding na uitdiensttreding - pensioensverplichtingen

Het geheel van de gestorte bijdragen in het kader van de "Defined Contribution" plannen bedraagt 790 KEUR ( 2013: 1.025 KEUR) voor de hele Groep.

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

Bijdragen opgenomen in de balans	2014	2013
Reële waarde van de verplichting	10.867	9.592
Bedrijfscombinatie		218
Reële waarde van de activa	-6.334	-5.859
Tekort/(overschot) van het plan	4.532	3.951
Niet geboekte actuariële winst/verlies		
<b>Verplichting</b>	<b>4.532</b>	<b>3.951</b>

Bijdragen opgenomen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	2014	2013
Kost van de tijdens het boekjaar geleverde prestaties	395	475
Rentekosten	106	90
Verwacht rendement		
Actuariële winsten/verliezen		
Kost van de diensten geleverd in het verleden		
Administratiekosten	141	52
Kost van herstructureringen		
<b>Totaal bedrag van de pensioenkosten (toelichting 21)</b>	<b>642</b>	<b>617</b>

Bewegingen in de contante waarde van de verplichting	2014	2013
Contante waarde van de verplichting bij aanvang	9.810	10.538
Bedrijfscombinatie		218
Kost van de tijdens het boekjaar geleverde prestaties	395	475
Rentekosten	270	215
Bijdragen door de deelnemers aan het regime	35	36
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-677	-492
Actuariële winsten en verliezen	1.033	-1.118
Effect van hypothese verandering	1	-62
<b>Reële waarde van de verplichting op balansdatum</b>	<b>10.867</b>	<b>9.810</b>

**Bewegingen in de reële waarde van de fondsbeleggingen**

	2014	2013
Reële waarde van de fondsbeleggingen bij aanvang	5.859	6.036
Wijziging van classificatie defined benefit naar contribution plan		
Verwacht rendement op de fondsbeleggingen	164	124
Bijdragen door de werkgever	550	665
Bijdragen door de deelnemers	35	36
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-664	-478
Liquidaties		
Eerste erkenning activa gelinkt aan ingekort plan		
Actuariële winsten en verliezen	493	-401
Belastingen	-66	-79
Administratiekosten	-37	-44
<b>Reële waarde van de activa bij afsluiting</b>	<b>6.334</b>	<b>5.859</b>

	2014	2013
Het werkelijk rendement van de fondsbeleggingen	657	-256

**Wijziging van de verplichting**

	2014	2013
Boekwaarde van de verplichting bij aanvang	3.951	1.187
Bedrijfscombinatie		218
Uitkeringen door de werkgever	642	617
Impact IAS 19 Revised		
Uitkeringen door de werkgever	-550	-665
Gevolg van een vermindering of liquidatie		
Stijging van de verplichting ten gevolge van personeelsbeloningen		
Herclassificatie naar verplichtingen op lange termijn	489	2.594
<b>Boekwaarde van de verplichting op balansdatum</b>	<b>4.532</b>	<b>3.951</b>



Actuariële veronderstellingen (gewogen)	2014	2013
Verdisconteringsvoet	1,50-2,00%	2,5-3,20%
Verwacht rendement op de fondsbeleggingen	1,50-2,00%	4,50%
Verwacht stijgingspercentage van de salarissen (bovenop inflatie)	1,00%	1,00%
Inflatiepercentage	2,00%	2,00%
Sterftetabellen	MR/FR voor België	MR/FR voor België
Verwachte gemiddelde toekomstige diensttijd	14,43	14,2

De verdisconteringsvoet gebruikt voor de pensioenplannen van de bedienden is 1,5% (2,5% in 2013) en deze voor de pensioenplannen van de arbeiders 2% (3,2% in 2013). Indien het gebruikte niveau met 0,5% zou dalen zou de kost m.b.t. voordelen aan het personeel van de Groep met 599 KEUR stijgen. Bij een stijging van het niveau met 0,5% zou de kost m.b.t. voordelen aan het personeel van de Groep met 557 KEUR dalen

De te storten bijdragen voor vergoedingen na uitdiensttreding voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2015 worden op 526 KEUR geschat.

## 16.2. Brugpensioenverplichtingen

De brugpensioenverplichtingen worden in België bepaald in overeenstemming met de Collectieve Arbeidsovereenkomsten.

De schuld ten aanzien van het personeel, dat met de brugpensioenregeling heeft ingestemd, is de volgende:

Brugpensioenverplichtingen	2014	2013
Openingsaldo van de verplichting bij uittredding	2.723	2.894
Totaal van de kost ten laste van het resultaat (toelichting 21)	2.649	526
Door de werkgever gestorte bijdragen	-716	-697
<b>Waarde van de verplichting bij uittredding op balansdatum</b>	<b>4.656</b>	<b>2.723</b>
<b>Min: verplichtingen op korte termijn</b>	<b>-588</b>	<b>-723</b>
<b>Verplichtingen op lange termijn</b>	<b>4.068</b>	<b>2.000</b>

## 16.3. Andere beloningen op lange termijn

De andere langtermijnpersoneelsbeloningen omvatten een bonus op lange termijn op groepsniveau (257 KEUR) .

Andere beloningen op lange termijn	2014	2013
Waarde van de verplichtingen m.b.t. beloningen op lange termijn bij opening	0	0
Totaal van de kost ten laste van het resultaat (toelichting 21)	257	586
<b>Waarde van de verplichtingen op lange termijn op balansdatum</b>	<b>257</b>	<b>586</b>

## 16.4. Impact overgang naar IAS 19 Herzien

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

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

Deze norm is toegepast voor het jaar eindigend op 31 december 2013 door Spadel NV.

## 17. Uitgestelde belastingschulden

	31/12/2014	31/12/2013
<b>Uitgestelde belastingen</b>		
Uitgestelde belastingenvorderingen op Spadel UK	-309	-196
Uitgestelde belastingen op minder dan twaalf maanden	-7	-7
Uitgestelde belastingen op meer dan twaalf maanden	22.872	23.695
<b>Totaal</b>	<b>22.556</b>	<b>23.492</b>

De bewegingen van het boekjaar zijn de volgende:

	2014	2013
Saldo op 1 januari	23.492	20.505
Bedrijfscombinatie		2.508
Wijziging van uitgestelde belastingen ten laste van het resultaat	-1.020	-788
Rechtstreeks toegewezen aan het eigen vermogen	84	-19
Impact van de transitie naar IAS 19 Revised		1.286
<b>Saldo op 31 december</b>	<b>22.556</b>	<b>23.492</b>

	Geconsolideerde balans		Geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	
	31.12.2014	31.12.2013	2014	2013
<b>Uitgestelde belastingvorderingen</b>				
- Overdraagbare verliezen	309	196	-113	
- Kapitaalsubsidies	138	141	-3	25
- Bedrijfscombinatie		277		
- Impact van de transitie naar IAS 19 Revised				17
- Omrekeningsverschillen			-84	19
- Overige (waarvan voorraden en belastbare reserves)	501	197	-20	323
<b>Bruto uitgestelde belastingvorderingen</b>	<b>948</b>	811		
<b>Uitgestelde belastingverplichtingen</b>				
- Materiële vaste activa	12.383	12.958	-575	-870
- Vrijgestelde reserves	5.209	5.209		
- Immateriële activa	4.946	2.253	-92	-168
- Bedrijfscombinatie		2.785		
- Meerwaarde met gespreide belastingen	966	1.098	-133	-134
<b>Bruto uitgestelde belastingverplichtingen</b>	<b>23.504</b>	24.303		
Uitgestelde belastingkosten	-	-	-1.020	-788
<b>Netto situatie van de uitgestelde belastingen</b>	<b>22.556</b>	23.492		

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

De aan het eind van het jaar 2014 opgetekende uitgestelde belastingvorderingen hebben betrekking op de fiscale verliezen van ons Brits filiaal voor welke we het bestaan van belastbare winsten in de toekomst waarschijnlijk achten.

## 18. Commerciële schulden

Op balansdatum bestaan de commerciële schulden uit de volgende elementen:

	31/12/2014	31/12/2013
Leveranciers	23.446	21.282
Te ontvangen facturen, op te maken kredietnota's	8.171	7.667
Te betalen gemeentelijke bijdragen	2.068	1.711
Te verlenen kortingen en promoties	8.745	6.567
Overige	347	273
<b>Totaal</b>	<b>42.777</b>	<b>37.500</b>

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

## 19. Overige schulden

Op afsluitdatum zijn de volgende overige schulden opgenomen:

	31/12/2014	31/12/2013
Kapitaalsubsidies	1.306	1.458
Over te dragen opbrengsten	401	245
Toe te rekenen kosten	146	321
Diverse schulden	1.741	1.060
<b>Totaal</b>	<b>3.594</b>	<b>3.084</b>
Min: kortlopend gedeelte	-2.396	-1.733
<b>Langlopend gedeelte</b>	<b>1.198</b>	<b>1.351</b>

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

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

## 20. Voorzieningen

Op afsluitdatum zijn de volgende voorzieningen opgenomen:

	Herstel van de sites	Overige	Totaal
<b>Op 1 januari 2014</b>	307	284	<b>591</b>
Opgenomen in de geconsolideerde resultatenrekening:			
- Toevoegingen	-	65	<b>65</b>
- Terugname van ongebruikte bedragen	-	-	-
- Aangewend tijdens het boekjaar	-44	-284	<b>-328</b>
<b>Op 31 december 2014</b>	<b>263</b>	<b>65</b>	<b>328</b>

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

De voorzieningen op 31 december 2014 werden als schulden op korte termijn opgenomen voor een bedrag van 138 KEUR en als schulden op lange termijn voor een bedrag van 190 KEUR (Cash uitstroom zal plaatsvinden binnen een termijn van 1 tot 5 jaar)

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

De rubriek "Overige voorzieningen" op 31 december 2014 omvat diverse andere risico's.

## 21. Personeelskosten

De personeelskosten zijn als volgt:

	2014	2013
Lonen en salarissen, met inbegrip van ontslagvergoedingen voor 144 KEUR (2013: 415 KEUR )	34.757	33.130
Sociale zekerheidskosten	9.075	8.724
Kosten van toegezegde bijdrageregelegingen (toelichting 16.1)	790	1.025
Kosten van toegezegde pensioenregelingen (toelichting 16.1)	628	617
Brugpensioen (toelichting 16.2)	2.649	598
Overige langtermijnpersoneelsbeloningen (toelichting 16.3)	257	376
Overige	3.554	3.021
<b>Totaal</b>	<b>51.710</b>	<b>47.491</b>

In 2014 stelde Spadel gemiddeld 752 mensen tewerk (448 arbeiders en 304 bedienden). In 2013 waren dat 749 personen (waarvan 440 arbeiders en 309 bedienden).

## 22. Andere bedrijfsinkomsten/(kosten)

De analyse van deze rubriek ziet er als volgt uit:

	2014	2013
Verkoop van publiciteisartikelen en diversen	57	79
Verkocht afval	172	266
Meerwaarden op de realisatie van materiël vaste activa	63	102
Meerwaarden op de verkoop van filialen	-	-
Subsidies	190	164
Diverse huuropbrengsten	48	46
Gerecupereerde kosten en andere operationele opbrengsten (waarvan niet belaste winst op statiegeld, haalde aanspraken en werknemers vrijstelling van roerende voorheffing)	3.345	3.468
Overige belastingen en taksen	-2.939	-2.668
Minderwaarden op de realisatie van materiële vaste activa	-	-51
Overige bedrijfskosten (waarvan verlies op buitenlandse verpakking, CO <sub>2</sub> -qota's en waardeverminderingen)	-968	-560
<b>Totaal</b>	<b>-32</b>	<b>846</b>

Andere operationele opbrengsten en kosten van 2014 omvatten een verlies van 276 KEUR ten gevolge van een herevaluatie van het aantal statiegeld en -kisten bij het cliënteel. Een gelijkaardige herevaluatie werd uitgevoerd eind 2013 en had geleid tot een verlies van 170 KEUR (bijlage 4.1.).

## 23. Financiële opbrengsten

De financiële opbrengsten omvatten de volgende componenten:

	2014	2013
Renteopbrengsten	293	465
Valutaopbrengsten	25	14
Overige financiële opbrengsten	257	170
Positief valutaopbrengsten	338	
<b>Totaal</b>	<b>913</b>	649

## 24. Financiële lasten

De financiële lasten omvatten de volgende componenten:

	2014	2013
Bankleningen	27	185
Verlies op transacties in vreemde valuta (netto)	124	186
Overige financiële lasten	115	410
Financiële lasten op pensioenverplichtingen	106	90
Waardevermindering vlottende activa	225	
<b>Totaal</b>	<b>597</b>	871

De overige financiële lasten alsook de waardevermindering op vlottende activa hebben vooral betrekking op waardeverminderingen van financiële activa inherent aan het afstaan van de rechten op de instrumenten van Taks Shelter.

## 25. Belastingen

De belastingen van het boekjaar zijn:

	2014	2013
Vennootschapbelasting	8.167	6.069
Uitgestelde belastingen (toelichting 17)	-1.020	-788
<b>Totale belastingkost</b>	<b>7.147</b>	5.281

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

	2014	2013
Winst/(Verlies) vóór belastingen	23.768	17.056
Belastingen op basis van de Belgische belastingvoet (33,99%)	8.079	5.797
Gevolg van de belastingheffing of belastingvrije reserves tegen beperkt tarief	-	-
Impact van waardevermindering op goodwill	-	-
Impact van de notionele interestaftrek	-878	-845
Impact van de belastingvoet in de buitenlandse filialen	-288	-183
Gevolg van fiscaal niet-aftekbare uitgaven	487	422
Gevolg van de dubbele belastingheffing op dividenden afkomstig van filialen	113	126
Correctie met betrekking tot belasting op eerdere boekjaren	-50	1
Opname van een uitgestelde belastingvordering op Spadel UK	-113	-
Overige	-203	-37
<b>Totale belastingkost</b>	<b>7.147</b>	5.281

## 26. Latente activa en passiva

Op 31 december 2014 beschikt de Groep niet over aanzienlijke latente passiva of activa.

## 27. Rechten en verplichtingen

### 27.1. Verplichting tot aanschaf van materiële vaste activa

De Groep heeft op 31 december 2014 contractuele verplichtingen met betrekking tot toekomstige investeringen in materiële en immateriële vaste activa voor een bedrag van 2.888 KEUR (2013: 140 KEUR).

### 27.2. Verplichtingen uit operationele lease-overéénkomsten met Spadel in de hoedanigheid van huurder

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

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

	31/12/2014	31/12/2013
Op minder dan 1 jaar	2.825	2.695
Van 1 tot 5 jaar	4.942	2.085
Op meer dan 5 jaar	1.398	1
<b>Totaal</b>	<b>9.165</b>	<b>4.781</b>

### 27.3. Gestelde waarborgen

Bankwaarborgen ten belope van 2.657 KEUR werden gegeven aan de Administratie van Douane en Accijnzen en aan een bank (2013: 5.323 KEUR).

## 28. Inlichtingen met betrekking tot verbonden partijen

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

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

	2014	2013
Salarissen en andere voordelen op korte termijn	2.282	1.647
Andere voordelen op lange termijn	257	357
<b>Totaal</b>	<b>2.539</b>	<b>2.004</b>

De totale bezoldigingen van de Bestuurders van de NV Spadel bedroegen 1.272 KEUR in 2014 (2013: 1.220 KEUR).

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

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

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

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

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

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



## 29. Gebeurtenissen na de verslagperiode

Er hebben zich geen significante gebeurtenissen voorgedaan na de verslagperiode.

## 30. Resultaat per aandeel

### 30.1. Gewoon resultaat

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

	2014	2013
Winst/(verlies) ten gunste van de aandeelhouders	16.622	11.775
Gewogen gemiddelde gewone aandelen in omloop (in duizenden)	4.150	4.150
Basisresultaat per aandeel (EUR per aandeel)	4,01	2,84

### 30.2. Verwaterd resultaat

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

Bijgevolg is het verwaterd resultaat per aandeel gelijk aan het gewoon resultaat per aandeel.

## 31. Dividend per aandeel

De dividenden gestort in 2014 en 2013 bedragen respectievelijk 4.150 KEUR (1,00 EUR bruto respectievelijk 0,75 EUR netto per aandeel) en 3.486 KEUR (0,84 EUR bruto respectievelijk 0,63 EUR netto per aandeel). Een dividend van 1,24 EUR bruto respectievelijk 0,93 EUR netto per aandeel met betrekking tot het boekjaar afgesloten op 31 december 2014, wat overeenstemt met een totale uitkering van 5.146 KEUR, zal worden voorgesteld aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van

11 juni 2015. Dit voorstel tot uitkering werd niet opgenomen in de schulden van de jaarrekening op 31 december 2014.

## 32. Bezoldiging van de Commissaris en de verbonden partijen

### Bezoldiging van de Commissaris

#### 32.1. Geconsolideerde bezoldiging van de commissaris voor de controle van de jaarrekeningen 2014 (in EUR):

(waarvan 39.729 EUR voor de moedermaatschappij Spadel N.V.) 85.272

#### 32.2. Bezoldiging voor uitzonderlijke werkzaamheden of bijzondere opdrachten uitgevoerd binnen de Groep door de commissaris (in EUR):

• andere controleopdrachten	9.000
• belasting adviesopdrachten	-
• andere opdrachten buiten de revisorale opdrachten	6.225

### Bezoldiging van personen met wie de commissaris verbonden is

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

20.700

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

• andere controleopdrachten:	4.297
• belasting adviesopdrachten:	7.920
• andere opdrachten buiten de revisorale opdrachten:	-

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

## I. Verkorte balans per 31 december, in 000 EUR

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

Deze documenten kunnen eveneens worden opgevraagd bij: Spadel N.V., Gemeenschappenlaan 110, 1200 Brussel.

De commissaris verklaarde zonder voorbehoud dat de jaarrekening van Spadel N.V. in overeenstemming is met de wettelijke bepalingen.

Verkorte balans per 31.12.2014	2014	2013
<b>ACTIVA</b>		
Vaste activa	35.970	40.578
II.Immateriële vaste activa	2.048	2.472
III.Materiële vaste activa	1.408	1.492
IV.Financiële vaste activa	32.514	36.614
Vlottende activa	125.803	108.219
V.Vorderingen op meer dan één jaar	-	-
VII.Vorderingen op ten hoogste één jaar	55.579	59.708
VIII.Geldbeleggingen	60.270	35.503
IX.Liquide middelen	8.850	12.126
X.Overlopende rekeningen	1.104	882
<b>TOTAAL DER ACTIVA</b>	<b>161.773</b>	<b>148.797</b>
<b>PASSIVA</b>		
Eigen vermogen	112.397	105.066
I.Kapitaal	5.000	5.000
IV.Reserves	102.030	95.280
V.Overgedragen winst	5.367	4.786
Vorzieningen en uitgestelde belastingen	338	417
VII.Vorzieningen voor risico's en kosten	338	417
Schulden	49.038	43.314
VIII.Schulden op meer dan één jaar	-	-
IX.Schulden op ten hoogste één jaar	48.548	43.272
X.Overlopende rekeningen	490	42
<b>TOTAAL DER PASSIVA</b>	<b>161.773</b>	<b>148.797</b>

## 2. Verkorte resultatenrekening in 000 eur

	2014	2013
I. Bedrijfsopbrengsten	<b>138.765</b>	<b>129.367</b>
II. Bedrijfskosten	<b>-130.070</b>	<b>-119.660</b>
III. Bedrijfswinst	<b>8.695</b>	<b>9.707</b>
IV. Financiële opbrengsten	<b>6.068</b>	6.225
V. Financiële kosten	<b>298</b>	508
VI. Winst uit de gewone bedrijfsuitoefening voor belasting	<b>14.465</b>	15.424
VII. Uitzonderlijke opbrengsten	<b>387</b>	-
VIII. Uitzonderlijke kosten	-	72
IX. Winst van het boekjaar voor belasting	<b>14.852</b>	15.352
X. Belasting op het resultaat	<b>-2.389</b>	-2.644
XI. Winst van het boekjaar	<b>12.477</b>	12.717
XII. Onttrekking/(overboeking) aan/naar belastingvrije reserves	<b>-750</b>	
XIII. Te bestemmen winst van het boekjaar	<b>11.727</b>	12.717

### 3. Staat van het kapitaal

	Bedragen in 000 eur	Aantal aandelen
A.Maatschappelijk kapitaal		
1.Geplaatst kapitaal		
- Per einde van het vorige boekjaar	5.000	5.000
- Wijzigingen tijdens het boekjaar		
- Per einde van het boekjaar	5.000	5.000
2.Samenstelling van het kapitaal		
Soorten aandelen		
- Aandelen zonder nominale waarde	5.000	5.000
2.2.Aandelen op naam of op toonder		
- op naam	xxxxxx	3.784.065
- Aan toonder	xxxxxx	366.285
G.Structuur van het aandeelhouderschap op 31.12.2014		
	Aantal aandelen	% van het totaal
1. Finances & Industries N.V. - Rosières (kennisgeving van 30-08-2010)		
Vennootschap in rechte gecontroleerd door : Société de participation financière Guyan (Luxemburg)	3.770.000	90,84
2. Aandelen aan het publiek	380.350	9,16



### **VERKLARING VAN DE VERANTWOORDELIJKE PERSONEN**

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

- a) de geconsolideerde jaarrekening afgesloten op 31 december 2014, die zijn opgesteld in overeenstemming met de INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS ("IFRS"), een getrouw beeld weergeven van het vermogen, de geconsolideerde financiële situatie en het geconsolideerde financiële resultaat van de vennootschap SPADEL N.V. en van haar dochtervennootschappen opgenomen in de consolidatie;
- b) het jaarverslag een getrouw overzicht geeft van de ontwikkeling en de resultaten van het bedrijf en van de positie van de emittent en de in de consolidatie opgenomen ondernemingen, alsmede een beschrijving van de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee zij geconfronteerd worden.

Brussel, 25 maart 2015.

Didier DE SORGHIER  
Financieel Directeur

Marc du BOIS  
Gedelegeerd bestuurder



Ernst & Young  
 Reviseurs d'Entreprises  
 Bedrijfsrevisoren  
 De Kieftlaan 2  
 B-1001 Diergem

Tel: +32 (0)2 779 91 11  
 Fax: +32 (0)2 774 90 90  
 eyvnm

## Verslag van de commissaris aan de algemene vergadering der aandeelhouders van de nv Spadel over het boekjaar afgesloten op 31 december 2014

Overeenkomstig de wettelijke bepalingen, brengen wij u verslag uit in het kader van ons mandaat van commissaris. Dit verslag omvat ons oordeel over de geconsolideerde jaarrekening (de "Geconsolideerde Jaarrekening") evenals ons verslag betreffende de overige door wet- en regelgeving gestelde eisen zoals hieronder gedefinieerd. De Geconsolideerde Jaarrekening omvat de geconsolideerde balans op 31 december 2014, de geconsolideerde resultatenrekening (het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten), het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht van het boekjaar afgesloten op 31 december 2014 en de toelichting.

### Verslag over de Geconsolideerde Jaarrekening - oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben de controle uitgevoerd van de Geconsolideerde Jaarrekening van de nv Spadel ("de Vennootschap") en haar dochterondernemingen (samen "de Groep") over het boekjaar afgesloten op 31 december 2014. Deze Geconsolideerde Jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals goedgekeurd door de Europese Unie. Het geconsolideerde balanstotaal bedraagt K€ 245.416 en de resultatenrekening sluit af met een winst van het boekjaar van K€ 16.622.

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

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

### Verantwoordelijkheid van de commissaris

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

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

Service client: spade@spadel.be - Service d'un client: spade@spadel.be - Assistenza clienti: spade@spadel.be  
 Belgische vennootschap, geconsolideerde jaarrekening - Société belge à responsabilité limitée - Gesellschaft  
 RPR Bruxelles - RPR Brussel - T.V.A. - S.T.B. DE 0486.534.711  
 Banque BNP Paribas Fortis Bank 110-088000049

© member firm of Ernst & Young Global Limited



## Verslag van de commissaris van 23 april 2015 over de Geconsolideerde Jaarrekening van de naamloze vennootschap Spadel over het boekjaar afgesloten op 31 december 2014 (vervolg)

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

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

### Oordeel zonder voorbehoud

Naar ons oordeel geeft de Geconsolideerde Jaarrekening van de Vennootschap per 31 december 2014 een getrouw beeld van de financiële toestand van de Groep alsook van haar geconsolideerde resultaten en van haar geconsolideerde kasstromen over het boekjaar dat op die datum is afgesloten, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals goedgekeurd door de Europese Unie.

### Verslag betreffende overige door de wet- en regelgeving gestelde eisen

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

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

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

Diergem, 23 april 2015

Ernst & Young Bedrijfsrevisoren bvba  
 Commissaris  
 vertegenwoordigd door

Eric Van Hoof  
 Vennoot\*  
 \* Handelend in naam van een BVBA

15EV#0066

# Contacten

## **Spadel N.V.**

Gemeenschappenlaan 110  
B-1200 Brussel  
Tel.: +32 (0)2 702 38 11  
Fax: +32 (0)2 702 38 12  
Communication@spadel.com  
[www.spadel.com](http://www.spadel.com)

## **Spa Monopole**

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

## **Bru-Chevron**

La Bruyère 151  
B-4987 Stoumont (Lorcé)  
Tel. +32 (0)86 43 33 37  
Fax +32 (0)86 43 33 41  
bru@spawater.com  
[www.bru.be](http://www.bru.be)

## **Institut Henrijean**

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

## **Spadel Nederland**

Brieltjenspolder 28d  
4921 PJ Made (Pays-Bas)  
Tel. +31 (0)162 69.07.60  
Fax +31 (0)162 69.07.61  
spadelnl@spawater.com  
[www.spa.nl](http://www.spa.nl)

## **Les Grandes Sources de Wattwiller**

2, rue de Guebwiller  
68700 Wattwiller (France)  
Tel. +33 (0)3 89 75 76 77  
Fax +33 (0)3 89 75 76 76  
wattwiller@wattwiller.com  
[www.wattwiller.com](http://www.wattwiller.com)

## **SA Eaux Minérales de Ribeuvoillé**

48, Route de Bergheim  
68150 Ribeuvoillé (France)  
Tel: + 33 (0) 3 89 73 24 24  
Fax +33 (0) 3 89 73 30 50  
contact@carola.fr  
[www.carola.fr](http://www.carola.fr)

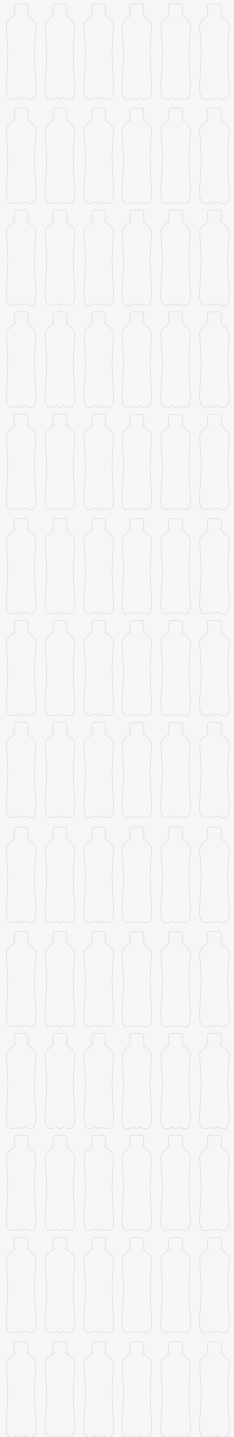
## **Brecon Mineral Water**

Trap  
Carmarthenshire  
Wales  
SA19 6TT  
United Kingdom  
Tel. +44 (0) 1269 850175  
Fax +44 (0) 1269 851040  
contact@breconwater.co.uk  
[www.breconwater.co.uk](http://www.breconwater.co.uk)

## **Investor relations**

Investor Relations Contacts  
Marc du Bois  
Gedelegeerd Bestuurder  
Gemeenschappenlaan 110  
B-1200 Brussel  
Tel.: +32 (0)2 702 38 21

Didier De Sorgher  
Financieel Directeur  
Gemeenschappenlaan 110  
B-1200 Brussel  
Tel.: +32 (0)2 702 38 71





## Spadel

Gemeenschappenlaan 110

B-1200 Brussel

Tel. +32 (0)2 702 38 11

Fax +32 (0)2 702 38 12

[communication@spadel.com](mailto:communication@spadel.com)

[www.spadel.com](http://www.spadel.com)

