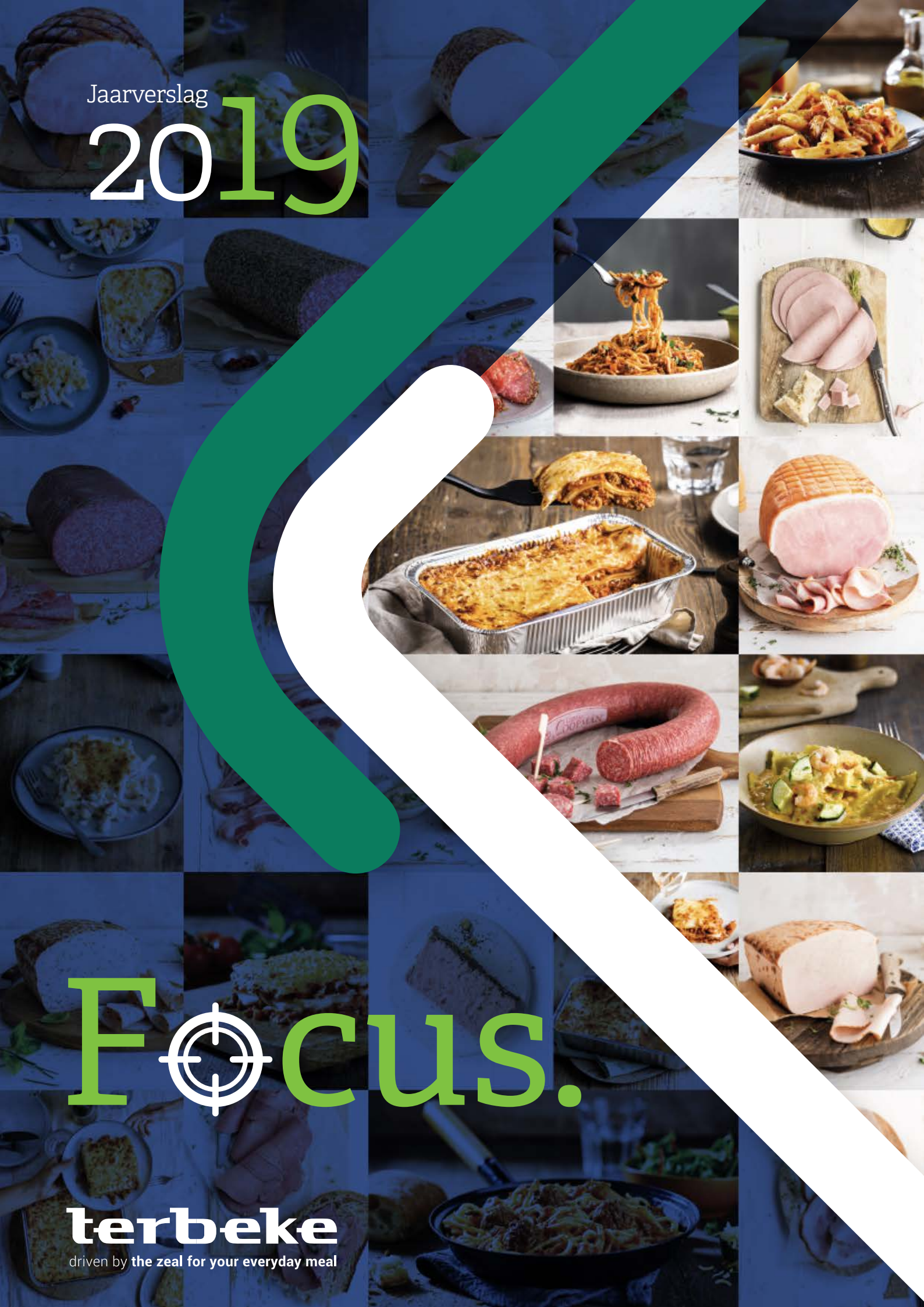


Jaarverslag

# 2019



# F cus.

**terbeke**

driven by the zeal for your everyday meal



A large ham is the central focus, resting on a wooden cutting board. It is sliced into several thin, overlapping pieces in front of it. The ham has a thick layer of white fat and a pinkish-red meat. To the right of the ham, there is a small loaf of bread, a sprig of rosemary, and some red peppercorns. The background is a light-colored, textured wall.

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

Dat is wat ons drijft.

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

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



Onze missie	2
Inhoudstafel	5
Ter Beke kort	6
Onze kernwaarden	8
Krachtlijnen & kerncijfers 2019 - Vooruitblik 2020	10
Strategische doelstellingen	12
<b>ACTIVITEITENVERSLAG</b>	<b>13</b>
Woord van de voorzitter	14
Francis Kint	16
René Stevens	18
Divisie Bereide Maaltijden	20 - 27
Divisie Vleeswaren	28 - 32
Groepsfuncties	33 - 39
Ter Beke feest	40 - 41
<b>NIET-FINANCIËLE INFORMATIE</b>	<b>42</b>
<b>CORPORATE GOVERNANCE</b>	<b>44</b>
<b>BEURS- EN AANDEELHOUDERSINFORMATIE</b>	<b>62</b>
<b>GECONSOLIDEERDE JAARREKENING</b>	<b>65</b>
<b>CONTACTINFORMATIE</b>	<b>112</b>

## VESTIGINGEN BEREIDE GERECHTEN

1 **Deeside, GB**  
Productievestiging

2 **Opole, PL**  
Productievestiging

3 **Mézidon-Canon, F**  
Productievestiging

4 **Wanze, BE**  
Productievestiging

5 **Marche-en-Famenne, BE**  
Productievestiging

## VESTIGINGEN VLEESWAREN

6 **Veurne, BE**  
Centrum voor  
versnijding en verpakking

7 **Lievegem, BE**  
Productievestiging  
Centrum voor versnijding  
en verpakking

8 **Wommelgem, BE**  
Productievestiging  
Centrum voor versnijding  
en verpakking

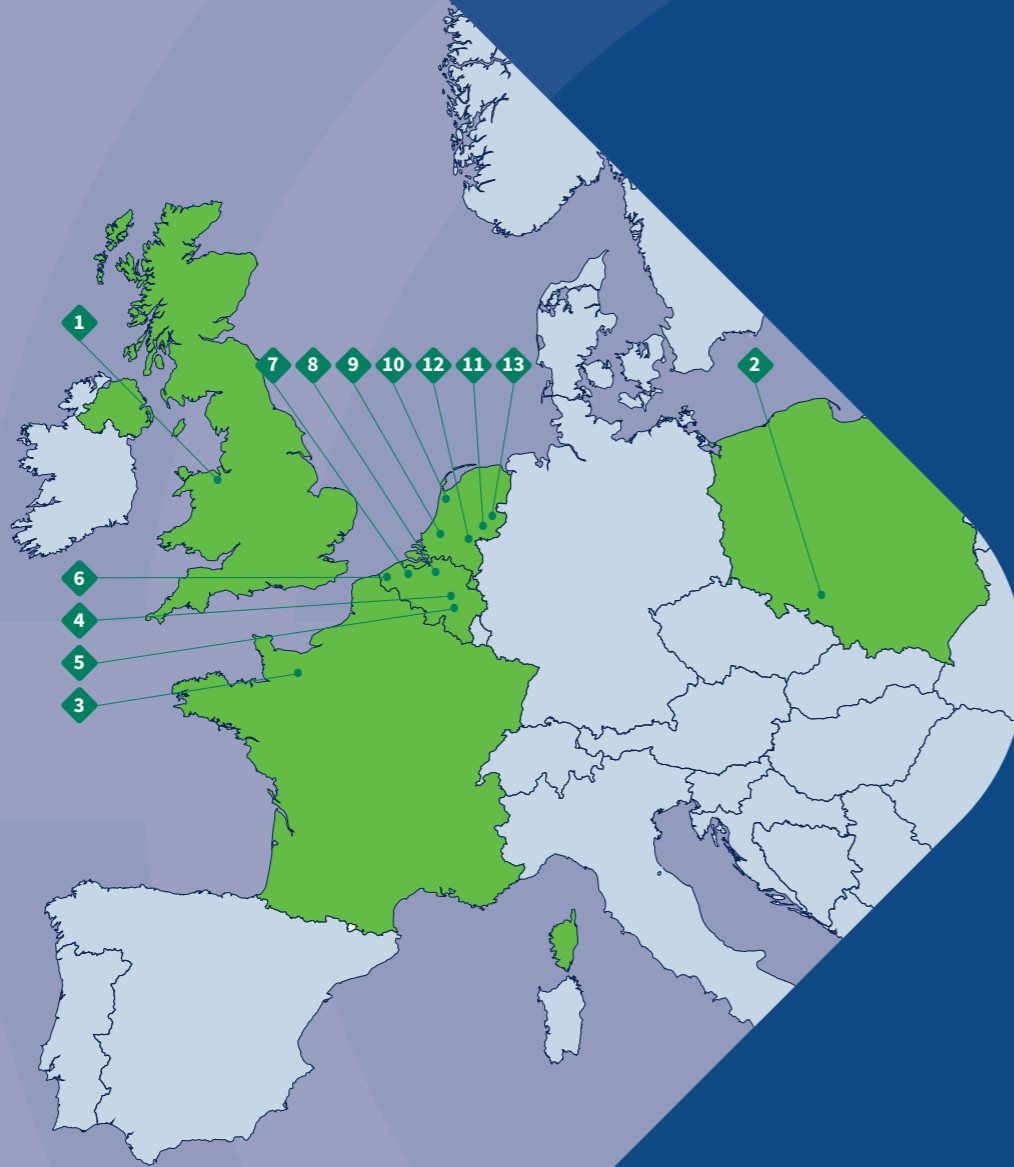
9 **Ridderkerk, NL**  
Centrum voor versnijding  
en verpakking

10 **Aalsmeer, NL**  
Centrum voor versnijding en verpakking

11 **Borculo, NL**  
Productievestiging

12 **Wijchen, NL**  
Centrum voor versnijding en verpakking

13 **Almelo, NL**  
Administratie Offerman



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

De groep heeft 2 kernactiviteiten: fijne vleeswaren en versbereide gerechten, beschikt over 12 industriële vestigingen in België, Nederland, Frankrijk, Polen en het Verenigd Koninkrijk en telt ongeveer 2750 medewerkers. Ter Beke realiseerde in 2019 een omzet van 728,1 miljoen EUR.

### DIVISIE BEREIDE GERECHTEN

- produceert versbereide gerechten voor de Europese markt
- marktleider in koelverse lasagne in Europa
- 2 gespecialiseerde productiesites in België (Wanze en Marche-en-Famenne), 1 in Frankrijk (Mézidon-Canon), 1 in Polen (Opole) en 1 in het Verenigd Koninkrijk (Deeside)
- merknamen Come a casa®, Vamos® en Stefano Toselli® naast tal van distributiemerken
- telt ongeveer 1350 medewerkers

### DIVISIE VLEESWAREN

- producent en versnijder van fijne vleeswaren voor de Benelux, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland
- 2 productievestigingen in België (Wommelgem en Lievegem) en 1 in Nederland (Borculo)
- 6 centra voor versnijding en verpakking van vleeswaren waarvan 3 in België (Wommelgem, Lievegem en Veurne) en 3 in Nederland (Wijchen, Ridderkerk en Aalsmeer)
- innovatief in het segment van voorverpakte vleeswaren
- distributiemerken en eigen merknamen zoals Pluma®, Daniël Coopman®, Kraak-Vers® en FairBeleg®
- telt ongeveer 1400 medewerkers



### 3. INNOVATIE

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



### 1. TEAMWORK

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



### 4. KLANTGERICHTHEID

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



### 2. RESULTAATGERICHTHEID

Door efficiënt te handelen gemeenschappelijke en overeengekomen doelen realiseren.



### 5. INTEGRITEIT

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

# Elke dag Focus op onze kernwaarden

# Krachtlijnen & kerncijfers 2019

## Vooruitblik 2020



## Forse organische groei beperkt de impact van de stijging van de grondstofprijzen en de grote terugroepactie in Nederland.

In de eerste jaarhelft verbeterde Ter Beke zijn resultaten dankzij een groeicijfer van 8,8%, ondanks een eerste sterke stijging van de grondstofprijzen. In de tweede jaarhelft werd Ter Beke geconfronteerd met een tweede sterke stijging van de grondstofprijzen en een belangrijke terugroepactie van producten en een tijdelijke sluiting van een productieveiligheid van onze dochtermaatschappij Offerman in Aalsmeer. De geconsolideerde omzet stijgt met 7% van 680,5 miljoen EUR tot 728,1 miljoen EUR dankzij een forse organische groei in beide divisies. De netto kasstroom uit de operationele activiteiten is met 39,7 miljoen EUR nagenoeg gelijk aan deze uit 2018. Niettegenstaande de aanzienlijk hogere grondstofprijzen en de kosten verbonden aan de terugroepactie en het sociaal plan Aalsmeer, konden de netto financiële schulden worden teruggebracht met 9,6 miljoen EUR, indien men rekening houdt met de impact van IFRS 16.

### DIVISIE VLEESWAREN

De omzet van de divisie stijgt van 420,1 miljoen EUR naar 437,6 miljoen EUR (+4,2%), ondanks het remmende effect van de terugroepactie in Nederland.

Ondanks vooruitgang op veel vlakken had de divisie een moeilijk jaar. De uitbraak in april van de Afrikaanse varkenspest in China heeft daar geleid tot een significante reductie van de varkensstapel. Hierdoor is de import vooral vanuit Europa – die er steeds was – massaal gestegen. Dit heeft een inflatoire impact doorheen de keten, waardoor op bepaalde deelstukken belangrijke prijsstijgingen werden genoteerd. We maken er werk van om dit met efficiëntie verbeteringen en prijsverhogingen te compenseren, maar dit is een geleidelijk proces. Hierdoor komen een aantal verbeterlagen binnen de divisie nog niet uit de verf, zoals bijvoorbeeld:

- De sterk verhoogde efficiëntie in onze fabriek in Veurne.
- Het verder stimuleren van export naar Duitsland en het Verenigd Koninkrijk met nieuwe verkoopteams.
- Het versterken van de NPD (nieuwe productontwikkeling) portfolio.

De groep nam in september 2019 het bedrijf Vleeswaren E. De Kock-De Brie NV over in Antwerpen. Dit kleine familiebedrijf specialiseert zich in de productie van tong- en levercharcuterie en heeft in dit niche-segment een zeer sterke positie. De productieactiviteiten van De Kock-De Brie worden momenteel geïntegreerd in onze productieveiligheid te Wommelgem.

### DIVISIE BEREIDE GERECHTEN

De divisie kan in 2019 een organische groei voorleggen van bijna 12% met een omzetsijging van 260,3 miljoen EUR naar 290,5 miljoen EUR.

In België werd fors geïnvesteerd in het merk Come a casa®. De modernisatie van de "look & feel" van het merk en zijn attributen werd in de tweede jaarhelft ondersteund door een sterke nationale reclamecampagne (TV, radio en social media).

In 2020 zal in de Poolse fabriek in Opole - onze uitvalsbasis voor Centraal en Oost-Europa – meer dan 8 miljoen EUR worden geïnvesteerd in de uitbreiding van de productiecapaciteit. Ook in KK Fine Foods, de Britse dochtervennootschap overgenomen in 2017, wordt in 2020 meer dan 6 miljoen EUR geïnvesteerd. Om aan de steeds toenemende vraag van de foodservice- en retailklanten te kunnen blijven voldoen, zal de bestaande productiecapaciteit er aanzienlijk worden uitgebreid. De constante focus van het team op kwaliteit, service en vooral ook innovatie is de drijver achter het succes. Daarnaast worden ook de fabrieken in België en Frankrijk klaargestoomd om samen met de strategische klanten de volgende groeifase in te gaan.

### INVESTERINGEN

De groep investeerde in 2019 voor 21,4 miljoen EUR in vaste activa tegenover 27,9 miljoen EUR in 2018. Het betreft voornamelijk het verderzetten van efficiëntie-investeringen, aanpassingen in de infrastructuur in de diverse locaties en de verdere uitrol van het ERP-pakket.

### DIVIDENDVOORSTEL

Ondanks het lagere nettoresultaat zal de raad van bestuur aan de algemene vergadering voorstellen het bruto dividend per aandeel over 2019 op 4,00 EUR te behouden, gelet op de forse organische groei en het uitzonderlijk karakter van de terugroepactie en de stijging van de grondstofprijzen.

### VOORUITZICHTEN 2020

De groep vertrouwt erop, behoudens onvoorziene marktomstandigheden, in 2020 het onderliggende EBITDA-resultaat van 2018 te kunnen overtreffen (50,2 miljoen EUR).

Op datum van goedkeuring van dit verslag, hebben we geen kennis van verdere formele of informele klachten van consumenten die rechtstreeks verband houden met de terugroepactie en vermeend gerelateerde getroffen listeria patiënten. We denken dat het onwaarschijnlijk is dat zulke klachten nog zouden worden geïntroduceerd in de toekomst.

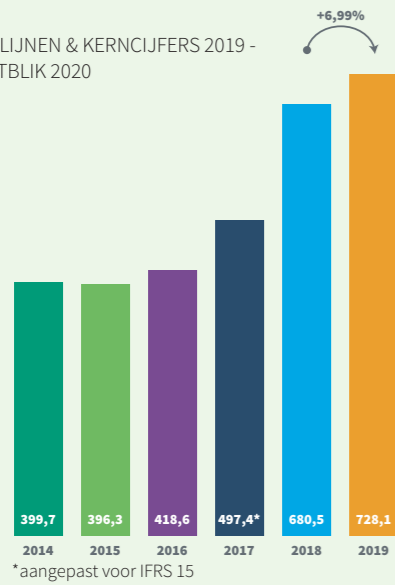
Op het ogenblik van de goedkeuring van deze geconsolideerde rekeningen, brengt het nieuwe coronavirus materiële onzekerheid en risico's met zich mee met betrekking tot de prestaties van de Groep en de daaraan verbonden financiële resultaten. De uitbraak zou een aanhoudende negatieve invloed kunnen hebben op de economische en marktomstandigheden en een periode van wereldwijde economische vertraging kunnen veroorzaken. De snelle ontwikkeling en de wendbaarheid van de situatie maken elke voorspelling over de uiteindelijke impact van het coronavirus op dit moment onmogelijk. Het nieuwe coronavirus is een niet-aanpassende latere gebeurtenis en de invorderbaarheid van sommige vaste activa zou in gevaar kunnen komen. Het management heeft de implicatie voor de continuïteitsveronderstellingen in overweging genomen en heeft positief geoordeeld over de geldigheid ervan, gezien het feit dat op het moment van de publicatie van dit rapport:

- Voorzorgsmaatregelen zijn getroffen om de sociale afstandsvereisten te waarborgen. Er zijn maatregelen genomen om het personeel nauwlettend op te volgen, zodat de operationele faciliteiten naar verwachting kunnen blijven functioneren.
- Er is momenteel geen materiële invloed op de klantvraag met betrekking tot de kernactiviteiten van de Groep.
- Op dit moment is er geen materiële invloed op de bedrijfsactiviteiten.
- De activiteiten in de toeleveringsketen worden momenteel niet materieel onderbroken.

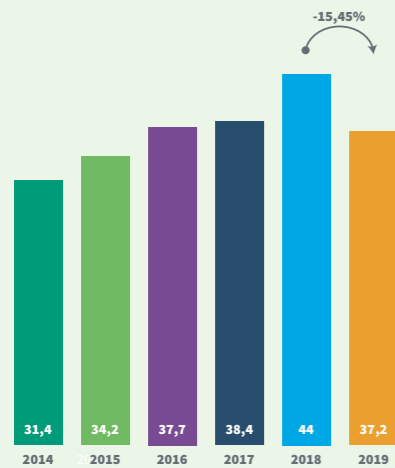
Gezien de sector waarin de Groep actief is, namelijk de voedingssector, zijn wij momenteel, op basis van de meest recente informatie, niet beperkt in onze operationele activiteiten als gevolg van overheidsmaatregelen. Zoals hierboven vermeld, kunnen we echter, gezien het ongekende bereik, de uiteindelijke financiële impact van dit nieuwe coronavirus niet inschatten, wat uiteindelijk zou kunnen leiden tot een vertraging van de operationele activiteiten of een aanzienlijke verstoring van de toeleveringsketen, met als gevolg een verminderd vermogen om onze producten op de markt te brengen.

KRACHTLIJNEN & KERNCIJFERS 2019 - VOORUITBLIK 2020

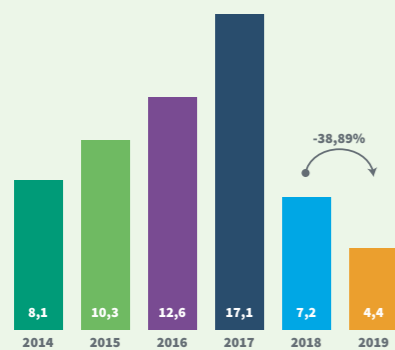
OMZET



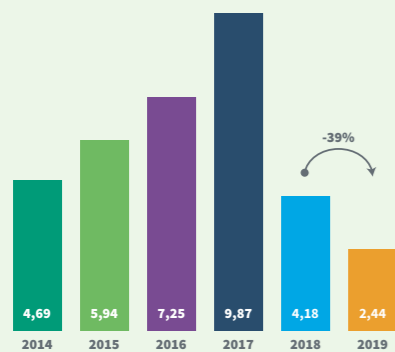
EBITDA



EAT (RESULTAAT NA BELASTINGEN)



WINST PER AANDEEL



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



**KLANTENTEVREDENHEID**

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



**OPERATIONAL EXCELLENCE**

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



**COST LEADERSHIP**

We proberen de directe en indirecte kost van onze operaties onder controle te houden en zoveel mogelijk te reduceren door onze activiteiten zo efficiënt mogelijk te organiseren. We willen dit doen zonder in te boeten op de kwaliteit van onze producten en de dienstverlening aan onze klanten.



**INNOVATIE**

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

# 1 ACTIVITEITEN-VERSLAG





Voorwoord van Dirk Goeminne,  
voorzitter raad van bestuur

*"We hebben met  
focus op oplossingen  
de tegenspoed doorstaan."*



Geachte aandeelhouder,

Het voorbije jaar 2019 was zonder twijfel een moeilijk jaar. Meestal volgt dan de zin 'een jaar om zo snel mogelijk te vergeten'. Die zal ik niet hanteren omdat we hieruit veel moeten en kunnen leren over trends in de voedingsindustrie, maar ook over de bewezen 'robuustheid' van ons bedrijf.

Dit jaar hebben we duidelijk de eerste voordelen gehaald uit de belangrijke transformatie die Ter Beke onderging in 2017 en 2018. Even ter herinnering:

- Met de overnames in 2017 van Stefano Toselli, Pasta Food Company en KK Fine Foods diversifieerde het activiteitenportfolio enorm en werden we Europees leider in de groeicategorie van Mediterrane pastamaaltijden. Offerman versterkte onze positie in de Nederlandse vleeswarenmarkt.
- In 2018 hebben we belangrijke integratiestappen gezet zoals onder andere 1) de sluiting van de productie in Zoetermeer en overheveling naar Wommelgem, 2) de conversie van Offerman op het standaard ERP-pakket van Ter Beke en 3) de inzet van onze centrale diensten (aankoop, engineering, supply chain en kwaliteitsmanagement) voor de vier aangekochte bedrijven.

In de eerste jaarhelft van 2019 begonnen de synergieën volop te spelen en konden we dan ook mooie groeicijfers voorleggen van 7,3% in de divisie vleeswaren en 11% in de divisie bereide maaltijden.

De quasi ongeziene stijging van de varkensgrondstofprijzen (als gevolg van het toeslaan van de Afrikaanse Varkenspest in China en andere Aziatische landen), en de belangrijke re-call van producten vanuit Aalsmeer hadden in de tweede jaarhelft een belangrijke financiële impact.

We hebben ons echter niet uit ons lood laten slaan en hebben - **met focus op oplossingen** - die tegenspoed doorstaan. Onze medewerking in de re-call en de snelheid waarmee de leveringen via andere vestigingen werden heropgestart, werd door autoriteiten en klanten gelauwerd. Zo hebben we de impact op de bottom line kunnen beperken, ook dankzij de diversiteit van onze activiteiten.

Het belang van voedselveiligheid - in een context van verhoogd toezicht en nieuwe technologieën - werd nog eens benadrukt. Alleen grote, professionele bedrijven zullen hieraan kunnen voldoen, en deze combineren met de andere klantenbehoeftes zoals gezondere recepturen, innovatie en service.

Dit moeilijk jaar was daarom een bevestiging van de trends waarop onze strategie is gebaseerd en van de middelen die we hebben om onze klanten hierin te dienen. We gaan het volgend jaar met vertrouwen tegemoet.

**Dirk Goeminne**

## Francis Kint blikt terug op een moeilijk jaar.

### Wat ga je onthouden van dit moeilijk jaar 2019?

“Dat we de impact van twee belangrijke - van elkaar onafhankelijke - crisissen goed hebben doorstaan: een sterke stijging van de prijs van onze belangrijkste grondstof en een belangrijke re-call van producten met een tijdelijke sluiting van een groot productiecentrum in Aalsmeer. Het jaar was heel goed begonnen met een organische groei van bij de 10%. Toen we in de tweede jaarhelft in een storm terechtkwamen, **hebben we onze focus behouden** en koelbloedig de problemen opgelost.”

### Kan je de impact van de Afrikaanse Varkenspest beschrijven en hoe zie je de toekomst?

“In ronde getallen: de wereldconsumptie van varkensvlees is 100 miljoen ton. China vertegenwoordigt de helft hiervan. Men schat dat de Afrikaanse Varkenspest heeft geleid tot een significante reductie van de varkensstapel. Hierdoor is de import vooral vanuit Europa – die er steeds was – massaal gestegen. Dit heeft een inflatoire impact doorheen de keten (levende varkens, deelstukken, ...) en uiteindelijk op de prijs van onze belangrijkste grondstof. Wij maken er werk van om dit met efficiëntieverbeteringen te compenseren en deels in onze verkoopprijzen te vertalen, maar dit heeft ‘zijn tijd nodig’, zoals men zegt.”

### Wat is er precies gebeurd in Aalsmeer?

“In tegenstelling tot het algemeen beeld dat ontstaat uit de berichtgeving, heeft ons dochterbedrijf Offerman Aalsmeer geen producten op de markt gebracht met een bovenwettelijk listeria-gehalte. Wat is dan wel gebeurd? De RIVM (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu in Nederland) heeft een patroon ontdekt bij 20 patiënten met Listeriose (over twee jaar) en heeft

het NWWA (het Nederlands agentschap voor voedselveiligheid) een brononderzoek laten verrichten. Met de recente techniek van ‘Whole Genome Sequencing’ – een soort DNA-analyse van de listeriabacterie – werd aangetoond dat die zelfde type bacterie werd aangetroffen in Aalsmeer. Deze fabriek produceerde 100 miljoen pakjes over deze periode. Het is echter niet bekend of die allemaal binnen de houdbaarheidsdatum en in goede omstandigheden werden geconsumeerd. De fabriek als vaststaande oorzaak van ziekten en doden aanwijzen is daarom vandaag niet aan de orde.”

### De cijfers van de eerste jaarhelft waren nochtans veelbelovend?

“Inderdaad, in de eerste jaarhelft had de vleeswarendivisie een groei van 7,3% en de bereide maaltijddivisie 11%. Deze laatste heeft dit groei ritme verdergezet gedurende het hele jaar.”

### Wat heeft het bedrijf hieruit geleerd?

“We wisten dat de WGS-techniek een ‘game changer’ is in de voedingsindustrie en investeren sinds jaren in onze productie-infrastructuur, onze processen en mensen. De crisis in Aalsmeer toonde aan dat we hier onverminderd mee door moeten en dit blijft een hoofdthema in de volgende jaren bij de bepaling van onze investeringsbeslissingen.”

### Hoe was het jaar voor de divisie bereide maaltijden?

“Die hadden een ronduit schitterend jaar en het is spijtig dat door de crisissen hier wat minder aandacht voor was. De volumes stegen met ‘double digits’ zoals dit heet, en zonder de forse stijging van de grondstofprijzen was het ook op vlak van rentabiliteit een ‘grand cru’ jaar geweest. De strategie met focus op kwaliteit, innovatie en category management werpt duidelijk zijn vruchten

af. Het team timmert verder aan onze weg naar leiderschap op het continent in de Mediterrane categorie en in de wereldkeuken in het Verenigd Koninkrijk.”

### Waar liggen de prioriteiten voor 2020?

“Voor de divisie bereide maaltijden is 2020 is het jaar van de ‘grote werken’: we gaan fors investeren in capaciteitsuitbreiding in KK Fine Foods in het Verenigd Koninkrijk en Pasta Food Company in Polen. In de divisie vleeswaren gaan we vooral investeren in onze versnijdings- en verpakkingsactiviteiten. Enerzijds om nieuwe verpakkingsconcepten op de markt te brengen, met focus op recycleerbaarheid en gebruiksgemak. Anderzijds evolueren we in de richting van de bredere ‘beleg’ categorie in plaats van alleen vleeswaren. In beide divisies hebben we veelbelovende nieuwe concepten en productintroducties, waarvan ik de details nog niet kan verklappen.”

Francis Kint,  
CEO Ter Beke Group



*“Toen we in de tweede jaarhelft in een storm terechtkwamen, hebben we onze focus behouden en koelbloedig de problemen opgelost.”*

René Stevens,  
CFO Ter Beke Group  
tot en met 15/03/2020



**De voorzitter en de CEO hebben het over de 'robuustheid' van Ter Beke. Kan je daar wat meer financieel inzicht in geven?**

"De financiële sterkte van Ter Beke steunt op diverse pijlers. Vooreerst is er de diversificatie van vleeswaren en bereide maaltijden. Verder is er een gezonde financiële structuur en een continue sterke kasstroomgeneratie.

2019 werd voor Ter Beke gekenmerkt door 2 opeenvolgende scherpe grondstofprijstijgingen en de listeria-crisis. En toch maakt Ter Beke geen verlies, blijft de ratio 'eigen vermogen/totaal actief' meer dan 25%, zelfs na IFRS-16.

Dit is enkel mogelijk omdat de normale resultaten, zonder prijsstijgingen en listeria, zeer sterk zijn; vooral in de bereide maaltijden, maar ook in de vleeswaren. Het is jammer dat al deze inspanningen minder tot uiting komen dan zij verdienen.

We stellen ook vast dat Ter Beke in dit moeilijke jaar 2019 dezelfde netto kasstroom uit operationele activiteiten genereert dan in 2018. En ondanks netto betaalde investeringen van bijna 20 miljoen euro daalt de vergelijkbare netto schuld met meer dan 9 miljoen euro. Dit toont duidelijk aan dat de netto kasstroomgeneratie duidelijk het sterke punt van Ter Beke uitmaakt."

**Jij bent ook verantwoordelijk voor ICT en het zogeheten ERP-Competence Center. Wat is er in die domeinen gebeurd en hoe zit het met cybersecurity?**

"De investeringen in ons ERP-systeem en in de IT-infrastructuur zijn cruciaal om aan de steeds stijgende vereisten van onze klanten te kunnen blijven voldoen.

In nauw overleg met de verantwoordelijken van beide divisies worden de prioriteiten bepaald van de diverse IT-projecten. Ik beperk me hierna tot 3 belangrijke projecten van 2019:

- In 2019 werd Offerman op ons ERP-systeem gezet. Zonder deze investering was de administratieve afwikkeling van de diverse acties tijdens de listeria-crisis niet zo vlot verlopen en waren de gevolgen voor Ter Beke veel ernstiger geweest.
- Verder hebben wij een nieuw WMS (warehouse management system) ontwikkeld, waardoor wij onze magazijnen en logistieke flows beter kunnen afstemmen op de eisen van onze klanten.
- Bovendien werd het dataverkeer volledig heringericht als ondersteuning van diverse digitale projecten bij diverse grote klanten.

We kunnen gerust stellen dat de IT-investeringen van vandaag het succes van de groep in de toekomst zullen bepalen.

Recente gebeurtenissen tonen echter aan dat deze investeringen steeds meer bedreigd worden door cybercriminelen. Ter Beke is reeds enkele jaren bezig om de eigen software en infrastructuur stelselmatig extra te beveiligen. In 2020 evalueren we opnieuw welke bijkomende stappen we moeten zetten. Maar niet alleen de IT-afdeling is hiervoor verantwoordelijk.

Eind 2019 is een awareness-campagne gestart, die alle medewerkers duidelijk maakt dat IT-security een taak is waaraan iedereen moet bijdragen."

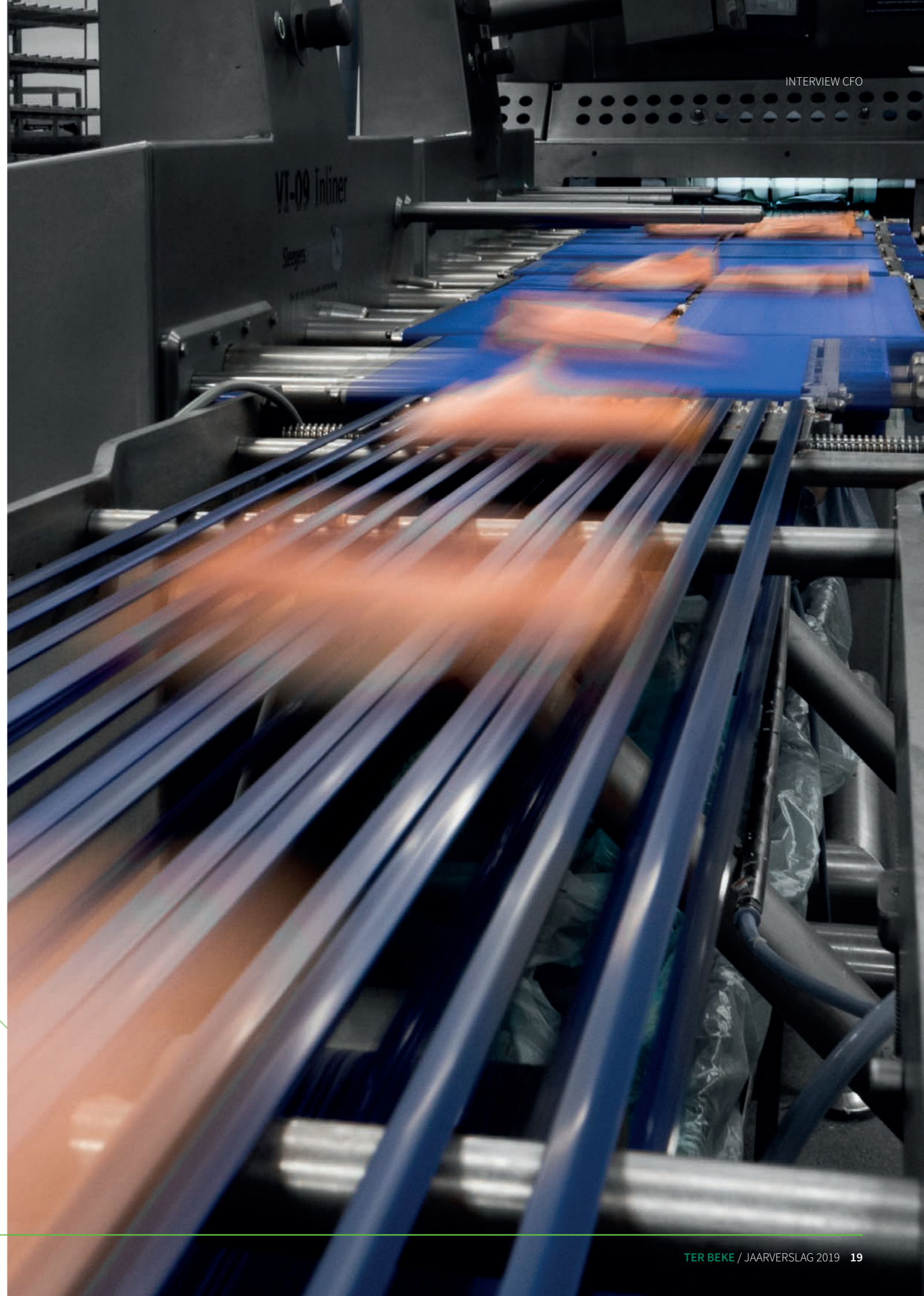
**Op welke financiële parameters moet in 2020 de aandacht gericht zijn?**

"2020 wordt opnieuw een zeer belangrijk jaar voor Ter Beke.

Offerman moet opnieuw aanknopen met de succesvolle evolutie die gestart was voor de listeria-crisis. De zeer beloftevolle evolutie in de bereide maaltijden vereist enkele belangrijke investeringen in KK Fine Foods in het Verenigd Koninkrijk en Pasta Food Company in Polen van respectievelijk 6,7 miljoen euro en 8,5 miljoen euro. Daar moet de capaciteit vergroot worden om aan de toenemende vraag te kunnen blijven voldoen. In Wommelgem zal het 'central mincing project', een investering van 2,5 miljoen euro, de basis leggen voor verdere efficiëntieverbeteringen in beide divisies.

Deze investeringen zullen vooral in 2021 hun volle bijdrage leveren aan de doelstellingen van de groep. In 2020 bestaat de uitdaging erin de verdere groei van onze producten op een efficiënte manier te realiseren."

**"2020 wordt opnieuw een zeer belangrijk jaar voor Ter Beke."**





*“Per slot van rekening zijn het onze medewerkers in alle afdelingen die het verschil maken.”*

## We zitten in de juiste richting.

Christophe Bolsius,  
CEO Divisie Bereide Maaltijden

**Christophe Bolsius kijkt terug op een goed jaar, maar wel eentje met heel wat uitdagingen.**

“2019 had voor ons twee facetten. Het eerste facet: we zijn gegroeid. Een prestatie waar we best fier op zijn.”

“Drie jaar geleden tekenden we een strategie uit. Die strategie en de manier waarop het team met onze strategische klanten omgaat, werpt zijn vruchten af. Zo konden we innoveren, het assortiment uitbreiden en meer schapruimte innemen. Dat creëerde groei op het continent. Dankzij de focus op innovatie bij KK Fine Foods haalden we ook in het Verenigd Koninkrijk nieuwe klanten binnen.”

### De impact van stijgende grondstofprijzen

“Die topline groei is fantastisch, maar we kunnen niet voorbijgaan aan het tweede facet. Ook binnen bereide maaltijden ondervonden we druk door de stijgende grondstofprijzen. De prijsstijgingen van varkensvlees door de Afrikaanse varkenspest zijn een gekend fenomeen. Maar wij kampten ook met toegenomen prijzen van zuivelproducten, groenten, verpakkingsmateriaal... Dat legt druk op onze resultaten. In overleg met onze klanten doen we er alles aan om dit op een gezonde, economisch verantwoorde manier te vertalen naar de markt.”

### Medewerkers maken het verschil

“We hebben als team heel wat energie gestoken in 2019. Vanuit onze strategie willen we overal in Europa iets betekenen. Een aantal witte vlekken op de kaart vulden we met succes in. Geleidelijk aan bouwen we onze business ook uit buiten die Europese grenzen. Om die groei en dat volume veilig te stellen, blijven we investeren in onze fabrieken. In 2019 lag onze focus vooral op de

Belgische en Franse fabrieken. In 2020 zijn het Verenigd Koninkrijk en Polen aan de beurt. We willen immers de kwaliteit en de service aan de klanten blijven garanderen. Maar daarvoor moet je als bedrijf ook je organisatie scherpstellen én scherp houden. Een organisatie is iets dynamisch, geen statisch gegeven. Per slot van rekening zijn het onze medewerkers in alle afdelingen die het verschil maken. En het zijn zij die ervoor zorgen dat we de resultaten halen. Daar ben ik fier op, op die teams. Maar ik moet ze wel ondersteunen en erover waken dat ze dit kunnen blijven doen. Want de druk vanuit de buitenwereld op een organisatie als de onze wordt steeds hoger. En dan is het uiteraard aan ons om daar een goed antwoord op te formuleren.”

### De strategie werpt haar vruchten af

“In oktober 2019 stonden we ook voor de eerste keer als divisie op de Anuga-beurs in Keulen. Alle business units binnen bereide maaltijden op één stand, als één geheel. Daar bewezen we dat onze strategie haar vruchten afwerpt en dat we in de goede richting zitten. Het geeft ons het nodige vertrouwen om de strategie verder uit te bouwen. Hoe? Door onze kennis, onze expertise en processen optimaal te benutten. En op die manier de markt nog beter en nog sneller te beleveren. De beurs leverde ons heel wat nieuwe, internationale contacten op. Ik ben ervan overtuigd dat we daar in 2020 de vruchten kunnen van plukken, zodat we nieuwe klanten kunnen aantrekken. En op die manier nieuwe consumenten bedienen met onze fantastische producten.”





## 10 keer het gewicht van de Eiffeltoren.

Cédric Lemineur,  
Marketing en R&D Manager -  
Divisie Bereide Maaltijden

affiches opnieuw onder de aandacht. Ondertussen hebben we ook de verpakking gerestyled. De iconische groene kleur van Come a casa® blijft groen. Maar de ingrediënten komen nog duidelijker in beeld en het logo zelf kreeg een moderne make-over. Waar we niets aan veranderen? Onze recepten: we staan nog steeds garant staan voor puur en lekker comfortfood.”

“Ondertussen blijven we werken aan category en product management. Dat gaat vooral over private labels, maar vandaag zijn dat net zo goed merken. Het volstaat niet meer om enkel als leverancier naar je klant toe gaan. Je moet ook analyses en mogelijkheden voorstellen. Binnen onze afdeling hebben we een andere organisatie op poten gezet. Die laat het team toe om meer over de grenzen te kijken. Om meer richting te geven. En om ervoor te zorgen dat het hele proces – van marktanalyse tot aanbeveling en productie – nog gestroomlijnder verloopt. Ook dat was één van de uitdagingen.”

“Als marketeer moet je alle trends horen en zien. Je moet ze allemaal op de voet volgen en laten bezinken maar toch snel handelen, want alles wat je nu ziet is al voor gisteren. De wereld verandert zo snel! We werken voortdurend aan nieuwe zaken en ontwikkelingen. Heel wat plannen zitten nu al in executiemodus voor 2020 en ik kijk ondertussen al naar 2021.”

**“We blijven natuurlijk wel garant staan voor onze recepten, puur en lekker comfortfood.”**

**Na een korte onderbreking van een half jaar kwam Cédric vorig jaar terug bij Ter Beke als Marketing Manager. Sinds november is hij ook verantwoordelijk voor het research & development team binnen Freshmeals. Hoe kijkt hij terug op 2019?**

“2019 was het jaar van de uitdagingen. Voor mij persoonlijk, omdat ik na een half jaar ergens anders gewerkt te hebben, terugkeerde bij Ter Beke. Ik kwam terecht in een dynamische en toffe ploeg, waar heel wat uitdagingen op tafel lagen. We zijn er meteen weer ingevlogen. Wist je dat we in 2019 meer dan 100.000 ton lasagne en pastamaaltijden verkocht hebben? Dat is meer dan 10 keer het gewicht van de Eiffeltoren! Best iets waar we als team trots op mogen zijn. Uit die samenwerking haal ik energie. Mijn job bevat verschillende luiken, maar de meeste voldoening haal ik uit het ‘pingpongen’ met het team. Ervoor zorgen dat zij hun persoonlijke en onze gezamenlijke objectieve behalen.”

### Een totale rebranding

“Eén van die objectieven in 2019 was de totale rebranding van het Come a casa®-merk. Waar staat ons merk voor? Die vraag hebben we voorgelegd aan onze klanten. Bleek dat ze ons product nog steeds het lekkerste vonden. Maar het merk zelf bestempelden ze als ... oubollig. Het ontbrak aan feeling, aan emotie, aan dynamiek. Daarom brachten we het met nieuwe, hippe tv-spots en



**“Langzamerhand, wanneer het concept duidelijker wordt, groeien idee en praktijk vanzelf naar elkaar toe. Wat daaruit ontstaat, is een innovatief product dat aanslaat.”**

## Een innovatie gebeurt niet van vandaag op morgen.

Marieke Vandenabeele,  
Product Development Manager  
Bereide Maaltijden

**Marieke is de hele dag bezig met innovatie. Ze heeft ondertussen geleerd dat het niet altijd meteen raak is en je niet alles zomaar in de markt kan zetten.**

“Ideeën verzamelen, de markt observeren, nagaan wat er leeft en wat trendy wordt. Reflecteren over waar we zelf goed in zijn en wat beter kan. En onszelf continue in vraag stellen. Dat is de grondslag van innovatie. Ervaring leert dat de consument en je retailer niet steeds hetzelfde denken. Je moet weten hoe zowel retailers als consumenten de toekomst zien. Tenslotte wil je producten op de markt brengen en verpakkingen ontwikkelen die in de toekomst brandend actueel worden. Wat nu leeft, is morgen al voorbijgestreefd.”

### De weg tussen concept en het schap is lang

“Het is niet altijd eenvoudig om een innovatietraject tot een goed einde te brengen. Vaak sneuvelt een fantastisch idee onderweg, of raakt het niet uitgerold. Ik heb ondertussen geleerd dat een innovatie vaak een doorlooptijd van minstens een jaar nodig heeft. Je kan wel willen dat het sneller gaat, maar de weg tussen concept en het schap is lang. Nu, de kracht van een innovatietraject is juist dat je bij het prille begin niet nadenkt over de praktische kant. Bijvoorbeeld over de vraag of we het wel kunnen produceren op onze huidige productielijnen, en of de logistiek vlot zou verlopen. Langzamerhand, wanneer het concept duidelijker wordt, groeien idee en praktijk vanzelf naar elkaar toe. Wat daaruit ontstaat, is een innovatief product dat aanslaat.”

### Anuga Innovation Award

“Vorig jaar brachten we, met succes, de DIPPA voor een beperkte periode op de markt. Deze



winter hebben we dat herhaald, maar niet zonder te finetunen: we luisterden naar de feedback van onze retailers en consumenten. Hun aanbevelingen namen we mee in de nieuwe productie. Tijdens de Anuga-beurs in oktober kreeg DIPPA een ‘Anuga Innovation Award’. Die aandacht zorgde voor heel wat interesse vanuit het buitenland. Dat geeft toch wel een boost.”

“We zitten niet stil. Het merk Come a casa® is dan wel bekend van lasagne en pastamaaltijden, maar we willen ook andere segmenten veroveren. Natuurlijk is het belangrijk om te blijven sleutelen aan onze recepten en de huidige verpakking, maar we willen meer. En er komt meer. Let maar es op!”

**“Uiteindelijk willen we allemaal hetzelfde resultaat: een sterk en dynamisch team van experts.”**

## Waarom je elk proces voortdurend in vraag moet stellen.

Laurence Caillot,  
Responsible Qualité Stefano Toselli & Freshmeals

**Laurence Caillot werkt al meer dan 21 jaar bij Stefano Toselli. Toen ze in het labo begon, wou ze vooral snappen waarom we de dingen deden zoals we ze deden. Die drang om alles te willen begrijpen, is iets wat haar als kwaliteitsverantwoordelijke goed van pas komt.**

“Wat is kwaliteit? Het is meer dan een label. Kwaliteit stoelt op drie pijlers.

- 1 Gezondheid en voedselveiligheid. Dat staat altijd voorop.
- 2 Alle wettelijke voorwaarden die daarmee verbonden zijn.
- 3 De wensen van de klant: die wil een lekker en gezond recept tegen een betaalbare prijs.

Je wil kwaliteit leveren aan je externe partners. Dat zijn je klanten en de consumenten, maar net zo goed de autoriteiten en de leveranciers. Daarnaast moet je nog rekening houden met je interne partners - alle departementen binnen het bedrijf. Het moet gewoon goed zijn.”  
“In 2019 werd ik ook verantwoordelijk voor de kwaliteitsafdeling in onze fabrieken in Marche-en-Famenne en Wanze. Een pittige uitdaging. Bij Stefano Toselli werken we met een team van tien mensen. We kennen elkaar al jaren en werken in hetzelfde bureau. Je zit dicht bij elkaar en kan zo kort op de bal spelen. Met de fabrieken in België ligt dat natuurlijk anders. Andere klanten, andere lastenboeken... Ik moest me volledig inwerken. Uiteindelijk willen we allemaal hetzelfde resultaat: een sterk en dynamisch team van experts.”

### Vinger aan de pols

“Ik wil altijd weten hoe iets in elkaar zit. Of het nu gaat om een machine, een proces, een recept...”

Ik wil overal een vinger aan de pols houden. Als ik een proces bekijk, vraag ik me meerdere keren af: ‘waarom?’. Het volstaat niet om een proces te hebben en dat op te volgen. Neen, je moet het voortdurend in vraag stellen. Zijn alle parameters na een jaar nog dezelfde? Wat is er veranderd? Met andere woorden: is ons proces nog wel pertinent? Waar moeten we bijsturen? De juiste vragen stellen, daar gaat het om. De wereld verandert voortdurend, de eisen van de klant en de regels voor voedselveiligheid worden steeds strenger. Daaraan voldoen en gewoonweg volgen is niet genoeg. We moeten als bedrijf de leiding nemen en zelf aanpassen.”

## Warmterecuperatie bij Stefano Toselli

*Na het behalen van de ISO 50 001-certificering (energiemanagementsysteem) wilde Stefano Toselli de impact op het milieu verminderen. Een multidisciplinair team koos voor een warmterecuperatie-project.*

Het project omvatte drie kleinere projecten:

- Warmteterugwinning
- Optimalisatie van het verbruik van de koelinstallaties
- Vervanging van twee koelcellen

*Het doel? Zowel het energieverbruik als de milieueffecten verminderen.*

### Plan van aanpak:

*Uit de verschillende onderdelen van de koel- en persluchtapparatuur winnen we warmte terug. Die slaan we op in een watertank van 80 m<sup>3</sup>. Daarmee kunnen we de drie warmwatercircuits van de fabriek voorzien. De verschillende koelinstallaties kregen een slimme regelmodule. Die dient om de koudeproductie en -distributie in functie van de buitentemperatuur te optimaliseren. Tegelijk vervangen we twee bestaande koelcellen, zodat we klaar waren voor het verbod op R404-koelmiddel. Dit heeft een positieve impact op het energieverbruik op de site.*

### Praktisch:

- Het reinigingswater is voorverwarmd door het terugwinnen van warmte uit de koelcellen
- Minder opwarmtijd bij de opstart  
Het water voor sauzen, kooktunnels en de CIP, is immers al voorverwarmd tot een hogere temperatuur
- Meer uniformiteit bij het koken van de pasta

*In juli 2019 ging het project live, helemaal volgens plan. De volgende stap? Een verhoogde monitoring van de energiewinst over vijf jaar via het International Performance Measurement and Verification Protocol. Zo zijn we zeker dat we de vooropgestelde energiebesparingen ook daadwerkelijk behalen.*

## De aanpak is anders.

Thierry Simon,  
Directeur Industriel - Stefano Toselli

**2019 bracht een aantal veranderingen op de site van Stefano Toselli. Thierry Simon vertelt.**

“We hebben inderdaad wat aanpassingen achter de rug. Het is niet altijd makkelijk om veranderingen te introduceren op de werkvloer. Vaak brengt dat onrust mee. Het is onze taak om aan te tonen dat zo'n verandering wel degelijk loont. Een groot project was bijvoorbeeld de robotisering van onze verpakkinglijn. Vroeger werd nog veel manueel werk verricht. De robot neemt nu een deel van het werk over. Daardoor veranderden sommige collega's van werkpost. Maar de automatisatie zorgde ook voor een meer ergonomische manier van werken.”  
“Een tweede groot project was de warmterecuperatie. Ook dit project ging gepaard met een behoorlijke investering. In zo'n situatie voel je echt de kracht van de groep. Het is niet altijd eenvoudig om een aanvraag goedgekeurd te krijgen. Je moet hiervoor immers een sterk dossier voorleggen. Maar gelukkig stonden we er niet alleen voor. Samen met de 'Group Technical Director' zetten we onze schouders onder het project. Hij staat trouwens ook in voor de veiligheid op de sites. Eind 2019 werkten we - over de grenzen heen - een veiligheidsproject uit voor de vijf fabrieken binnen de divisie bereide maaltijden. We gaan nog steeds voor 'nul' ongevallen. Elke site heeft dan wel haar eigen werkwijze, maar de veiligheidsproblematiek blijft dezelfde.”

### Afzetmarkten vlugger en beter bedienen

“Ook wat de afzetmarkt betreft, hebben we een grote stap vooruitgezet. Als klein familiaal bedrijf heb je gewoon minder commerciële opportuniteiten. De aanpak is anders. We kunnen beter met onze klanten onderhandelen en hebben meer mogelijkheden. De productie is zo verdeeld dat het steek houdt. Natuurlijk blijven wij produceren voor landen in Zuid-Europa en produceert de vestiging in Polen voor Oost-Europa. Op die manier vergroot je niet alleen je afzetmarkt, je kan die ook vlugger en beter bedienen.”



“Die grotere afzetmarkt zorgt ook voor grotere druk op onze medewerkers. De balans tussen de gestegen productiecapaciteit en het persoonlijk comfort moet in evenwicht blijven. Nachtwerk gebeurt op vrijwillige basis, maar we begrijpen ook dat dit niet voor iedereen ideaal is. Waar ik mij elke dag voor inzet? Een goed sociaal klimaat en evenwicht op alle vlakken.”

**“Waar ik mij elke dag voor inzet? Een gunstig sociaal klimaat en evenwicht op alle vlakken.”**

## Veel om trots op te zijn.

Maciej Wajs,  
Operational Director  
Pasta Food Company



*“We leveren in Opole premium producten af en dat kan alleen maar door de inspanningen van de hele ploeg.”*

### Ook in Opole zaten ze niet stil. Een overzicht door Maciej Wajs.

“De uitdagingen lagen voor het grijpen. Op het einde van 2019 hebben we nog een nieuw R&D-centrum opgezet in Opole. Dat was nodig, omdat de lokale markt steeds meer eigen producten en recepten vraagt. De ontwikkelingsteams binnen de divisie konden de stijgende vraag amper aan. De nood aan een lokaal team drong zich op.”

“Nu kunnen we sneller voldoen aan de verwachtingen. Steeds vaker willen klanten nieuwe recepten, met minder of geen vlees. Een trend die hier ook in de lift zit en waar we met het team aan tegemoet willen komen.”

“De productiecapaciteit ging met 30% omhoog. Dat was nodig om aan de vraag te voldoen. Eenpersoonsmaaltijden, nieuwe smaken... Eind 2018 startten we met een nieuwe lijn. Vandaag is dit helemaal ingeburgerd en kan ik stellen dat Come a casa® een gekend merk is in onze regio.”

### Een stabiel team

“Werken in een verhoogde versnelling brengt ook andere uitdagingen met zich mee. De werkloosheid is laag, waardoor we extra ons best moeten doen om medewerkers aan te trekken en te houden. We luisteren naar onze mensen en proberen tegemoet te komen aan hun vragen. We investeren we ook in veiligheid en een duurzaam werkklimaat. Die inspanningen werpen hun vruchten af. Vorig jaar daalde het aantal arbeidsongevallen drastisch. Onze fabriek is goed ontworpen en in alle procedures en opleidingen staat veiligheid centraal.”

“Ik kan zeggen dat we vandaag over een stabiel team beschikken. We leveren in Opole premium producten af en dat kan alleen maar door de inspanningen van de hele ploeg. Iedereen droeg zijn steentje bij om een moeilijk jaar succesvol af te sluiten. Daar kan ik alleen maar trots op zijn.”

### Nieuw Research & Development Center in Opole

*Nieuwe projecten, verhoogde productie, specifieke behoeften voor de klanten in Midden – en Oost-Europa. Hoog tijd om ook in Opole met productontwikkeling te starten!*

*De site investeerde in een kleine, maar hoogst functionele proefkeuken. Daar ontwerpt en test men recepten voor de lokale afzetmarkt. De samenstelling van een pastaschotel was de grootste uitdaging. Hoe kunnen we de saus aanpassen aan de smaak van de lokale klant? Bovendien moet ook gekeken worden hoe men dit kan inpassen in de huidige productiecapaciteit. De eerste proeven waren succesvol: de klant apprecieerde het recept en een testrun toont aan dat de bestaande technologie deze productie aankan.*

*Natuurlijk blijft lasagne het belangrijkste product op de site. Maar indien nodig, kunnen ook pastamaaltijden van de band rollen.*

*Ondertussen werken we verder aan het optimaliseren van de bestaande recepten. Zo stemmen we onder andere de Come a casa® recepten af op de lokale markt of verwijderen we verdikkingsmiddelen uit recepten. Onze focus? Het assortiment uitbreiden, inspelen op de nieuwste trends in voeding en voldoen aan de verwachtingen van de klanten. Alleen zo kan Pasta Food Company de beste kwaliteit bieden aan de consumenten in Centraal- en Oost-Europa.*



## Geen twee dagen hetzelfde.

David Rimatington,  
Head of Operations KK Fine Foods



**Voor David Rimatington is elke dag anders. Hij is immers verantwoordelijk voor het operationele gedeelte van KK Fine Foods. Een functie die om een gezonde dosis flexibiliteit vraagt.**

“We zijn een complexe vestiging met meer dan vijfhonderd referenties. Veel van die referenties produceren we in kleinere oplagen. Het is normaal dat we flexibel moeten werken. Mijn prioriteit? Producten van topkwaliteit afleveren in een veilige omgeving voor iedereen op de werkvloer. En die producten altijd tijdig bij de klant leveren.”

“Vorig jaar hebben we een groeicijfer van plusminus 20% gerealiseerd. Dat kan alleen met een goed geoliede machine, jaar na jaar. Automatisering is niet eenvoudig wanneer je zoveel verschillende producten hebt. Juist het manuele aspect zorgt ervoor dat we snel kunnen schakelen waar nodig. Een kartonnen hoest aanbrengen over de maaltijden kost tijd. Daarom hebben we nu een robot

aangeschaft die deze taak overneemt. Onze medewerkers monitoren die machine nog wel, maar het gaat veel sneller. Kostbare tijd die we ergens anders kunnen inzetten.”

### Een A+ resultaat

“Elke verandering bespreken we in team. Regelmatig organiseren we een koffiemoment met onze operatoren. Bij een kop koffie en een koekje borrelen er vaak suggesties en feedback op. Open communicatie is belangrijk. We halen daar vaak belangrijke werkpunten uit.”

“De lat ligt hoog. We voeren voortdurend controles uit en krijgen vaak audits. De audits van het BRC (British Retail Consortium) zijn erg streng, en dat is maar goed ook. Al een aantal jaren op rij halen we een A+. Voor ons is dat een absolute prioriteit.”

*“Open communicatie is belangrijk. We halen daar vaak belangrijke werkpunten uit.”*





## Samen bereiden we lekker en duurzaam beleg. Voor iedereen, voor elke dag.

Leonard van Dis,  
Business Director Vleeswaren België

**Begin 2019 nam Leonard een nieuwe uitdaging aan als Business Director voor vleeswaren in België. Hij overloopt de nieuwe strategie en structuur binnen deze divisie.**

“De nieuwe visie en missie slaan aan. We hebben er hard aan gewerkt. Elk woord is heel bewust gekozen, met een blik op de toekomst en met oog voor de traditie. Ik ben ervan overtuigd dat we dit jaar belangrijke stappen hebben gezet. Deze nieuwe structuur stimuleerde de kruisbestuiving op operationeel en commercieel niveau, met productontwikkeling er middenin. We werkten ook samen met collega's van bereide maaltijden.”

### We produceren met respect voor dier en onze planeet

“Elk product moet lekker en duurzaam zijn. De kwaliteit en smaak staan altijd voorop. Op lange termijn is dat de enige juiste strategie voor een bedrijf als het onze. Het is niet altijd even makkelijk. Soms is het best aantrekkelijk om voor een goedkopere oplossing te kiezen maar we doen dat niet. Duurzaam bestaat uit verschillende facetten. We kunnen het niet genoeg herhalen: we produceren met respect voor dier en onze planeet. Maar duurzaamheid gaat net zo goed over de relatie met onze klanten, en onze medewerkers.”

“Nu, de wereld verandert voortdurend. Je kan niet stilstaan. Daarom spreken we van beleg. Hoe lang blijven mensen nog hun traditionele boterham met charcuterie eten? Meer en meer zoeken we naar alternatievere vormen beleg. Dat is een piste

waar we over nadenken. Wat kan de volgende stap zijn? We gingen inspiratie opdoen bij onze collega's van KK Fine Foods in het Verenigd Koninkrijk, trendsetters op dat gebied.”

“Dit zijn de vier pijlers waarop we onze strategie gebouwd hebben:

- **Stabiliteit & focus**
- **Innovatie**
- **Mensen**
- **Duurzame partnerships**

Een stabiel product afleveren is het olympisch minimum. Innovatie spreekt voor zich, daar gaat heel dit proces over. Een duurzaam en strategisch partnership met je klant is een absolute voorwaarde. Bij dit alles moet je echter wel de juiste mensen hebben. De sfeer in het team zit goed, iedereen gunt elkaar succes. Samen zijn we verantwoordelijk voor hetzelfde en er is geen functioneel onderscheid tussen afdelingen. Een hele verstandige keuze van Francis!”

**“We doen het samen,  
voor iedereen,  
voor elke dag.”**



### Automatische stapelaar

*In het kader van duurzaamheid installeerden we in Veurne een automatische stapelaar aan elke lijn. Daardoor kunnen operatoren de producten tot een maximale hoogte op palletten stapelen zonder risico voor rugklachten of andere fysieke klachten of gevaar.*

**Er kan meer op een pallet dan vroeger. Voordelen?**

- *Minder palletten nodig voor dezelfde hoeveelheid goederen*
- *Minder transport*
- *Grootste pluspunt: betere ergonomie bij de medewerkers. Zij moeten immers geen volgeladen bakken meer tillen aan de snijlijnen*







## Het is iedere dag topsport.

Frank Schaapsmeeders,  
Productiemanager Wijchen

**Werken bij Ter Beke bevalt Frank uitermate goed. Voeding is dynamisch, vindt hij, en je kan er iets moois mee doen.**

“Iedereen draagt een stuk verantwoordelijkheid. Wat de aarde je schenkt, moet je op een goede manier teruggeven. Die insteek probeer ik elke dag door te geven aan de mensen die hier werken. Hun vakmanschap maakt het verschil. Zij bepalen of iets wel of niet de fabriek verlaat. Ik vraag hen vaak ‘zou je dit zelf kopen?’ Is dat niet het geval, dan sturen we bij.”

“Elke dag start met een overleg. Daarin bespreken we de belangrijkste topics: veiligheid als grootste thema, maar ook kwaliteit, planning, logistiek... Moeten we ergens iets aanpassen? We delen de verantwoordelijkheid, spreken elkaar aan op fouten en doen het de volgende keer beter. Ik ga zelf ook nog elke dag de vloer op. Dat is belangrijk. Zo krijg ik een situatie te zien die representatief is voor wat we doen. Doen wat wij doen, is topsport. Als trainer wil ik de ploeg elke dag een streepje verder krijgen.”

### Een audit stelt je scherp

“In het voorjaar van 2019 vond hier in Wijchen de IFS-audit plaats. Dat stelt je scherp. Zo'n audit checkt het proces van grondstof tot eindproduct. Heb je alle nodige stappen genomen die nodig zijn om verantwoord en veilig te produceren? En zijn alle stappen zorgvuldig gedekt, zodat het resultaat van de test niet gebaseerd is op toevalligheden? Die audit was goed. Verder waren onze resultaten boven de norm, we hadden een

prima jaar in het vooruitzicht.”

“Door de listeriacrisis hebben we in de tweede helft van het jaar als één team gezorgd dat we de periode goed doorkwamen. Het waren pittige maanden, maar de veerkracht die we lieten zien als groep, als collega's maakte het toch wel heel bijzonder. Iedereen droeg zijn steentje bij hier. Met verschillende ploegen werkten we de klok rond. We pepten elkaar continue op. Door de juiste focus van de teams hier in Wijchen konden we bijdragen om onze klanten te helpen.”

**“De veerkracht die we lieten zien als groep, maakt het toch wel heel bijzonder.”**



## We zijn één ketting van schakels.

Wilco Poppeliers,  
Plant Manager Ridderkerk



**Wilco kent de fabriek van Ridderkerk als geen ander. In 2007 verkocht hij het bedrijf aan Ter Beke en bleef er werken.**

“In 1999 nam ik, samen met een vennoot, dit bedrijf over. Toen Eddy van der Pluym en Martien van den Boer in 2007 namens Ter Beke vroegen of we deel wilden uitmaken van een grotere groep, hebben we niet getwijfeld. Lid worden van een groep met ambitie? Daar zette ik met veel plezier mijn schouders onder.”

“Ik ken dit bedrijf als mijn broekzak. Ik heb aan de snijmachine gestaan, zelf de inpakmachine bediend, aanvoer, afvoer... Vanmorgen liep ik nog een rondje mee op de werkvloer. Zo wil ik collega's ook motiveren: door het juiste voorbeeld te geven,

door enthousiasme en gedrevenheid, kennis en kunde uit te stralen. Ik doe mijn best om iedereen bij naam te kennen. We zijn één ketting van schakels.”

**Kwaliteit is een gedeelde verantwoordelijkheid**

“Onze missie? De geleverde producten kwalitatief hoogstaand te snijden en tijdig aan de klant te leveren. Een gedeelde verantwoordelijkheid. Elke afdeling, iedereen die hier werkt draagt zijn steentje bij. Samen zorgen we dat de fabriek goed draait.”

“Maar goed draaien alleen is niet voldoende. Je moet ook kijken naar hoe je keten kan optimaliseren en hoe je efficiënter kan werken. Een aantal projecten spelen hierop in. Foliereductie bijvoorbeeld. Kan de folie dunner zonder in te boeten op veiligheid en kwaliteit? Kunnen we de folie korter afsnijden, al is het maar een paar millimeter? Want een paar millimeter per schaalte scheelt al gauw een aantal kilometer folie op het einde van de rit. Maar ik herhaal: voedselveiligheid staat altijd voorop.”

“Daarom liggen de maatregelen in onze fabriek zo hoog. Aparte ingangen voor high-care en low-care zones, om er maar één te noemen. Wanneer je van de ene naar de andere zone gaat, moet je een aantal hele strikte hygiëneregels volgen. Wie dat niet doet, wordt daarop aangesproken. Door ons, maar net zo goed door collega's. Die sociale controle is belangrijk. We moeten het gewoon elke dag samen waarmaken.”

**“We moeten het gewoon elke dag samen waarmaken.”**



## Elke klant is een persoonlijk verhaal.

Mieke Keteleer,  
Sales Manager België –  
divisie vleeswaren

**‘Over the counter’, retail, discount ... er is geen enkel verkoopkanaal in het vleeswarenlandschap dat Mieke niet onder de knie heeft. Die ervaring deelt ze al jaren met collega's binnen Ter Beke.**

### In het hoofd van klant kijken

“Ik ben onderaan de ladder begonnen, vers van de schoolbanken. De uitdagingen volgden elkaar op. Dat maakt het juist zo boeiend. Kansen zien en kansen grijpen. Door de jaren heen is er heel wat veranderd maar de drive om ervoor te gaan was er altijd.”

“Onze business is behoorlijk complex. Binnen vleeswaren hebben we heel wat verschillende productgroepen in een mature markt. Groei en vernieuwing vragen een extra inspanning. Dus moeten we echt in het hoofd van de klant kijken. Zijn problemen oplossen voor ze zich stellen.”

“Wat houdt dat in? Een gepersonaliseerde aanpak per klant. Een aanpak die niet alleen over het product gaat maar ook over verpakking, over logistiek... Want elke klant is een verhaal apart. Je kent je eigen strategie maar wat is de strategie van je klant? Is er een match? Wat zoekt onze klant, en kunnen wij dat leveren?”

### De magie groeit langzaam

“Je stapt naar de klant met een uitgewerkt plan, een totaalconcept, gebaseerd op feiten en cijfers. Dat plan bevat ook nieuwe voorstellen. Zoiets moet je natuurlijk wel eerst intern afstemmen. Ik kan niet allerlei wilde ideeën aan de klant verkopen, om pas achteraf te ontdekken dat deze niet passen in onze eigen strategie of onze productie. Zo werkt het niet. Het vertrouwen dat de klant je schenkt, moet je eerst verdienen en dan blijvend waarmaken. Maar wanneer je als goede partners samenwerkt, ontstaan er mooie dingen. Die magie groeit langzaam. En dat houdt ook in dat je voorstellen doet die voor beide partijen haalbaar zijn.”

“De markt evolueert, onze klanten willen vooruit. Wij staan ook niet stil. Zo hebben we de verkoop-



organisatie aangepast. Zowel de klantendienst als de dienst-na-verkoop zitten nu in mijn team. Klanten hebben nu één aanspreekpunt, en de collega's kunnen een bestelling van A tot Z volgen. De dienstverlening verloopt nog vlotter want we behouden een beter overzicht achter de schermen. Dat maakt voor mij de cirkel rond.”

**“Het vertrouwen dat de klant je schenkt, moet je eerst verdienen en dan blijvend waarmaken.”**

## Kruisbestuiving doorheen twee divisies.

André Blondé,  
Key Account Manager BeLux –  
Field Sales Manager Bereide Maaltijden en Vleeswaren



**Een duobaan, zo kan je best beschrijven wat André doet. Als Key Account Manager vertegenwoordigt hij beide divisies bij de klanten. En hij stuurt het field team in OTC en retail aan. Daardoor is het vaak en snel schakelen.**

“Het beeld van de verkoper die met de producten onder de arm een winkel binnenstapt, en met een ondertekende bestelbon weer fluitend buitenkomt ligt al lang achter ons. Die aanpak werkt niet meer. De slager of retailer met een bedieningstoog weet zelf goed genoeg wat er op de markt is, en wat hij of zij in de toonbank wil. Wij verkopen niet alleen onze producten. We verkopen vooral trends, ideeën en advies. Serveertips, of een origineel recept met onze vleeswaren. Een boterham beleggen kan iedereen. Wij laten zien hoe je creatief met onze producten aan de slag kunt. Hoe je onze bereide maaltijden aantrekkelijker aanprijst? Of we ondersteunen een promotie-campagne of een verkoopactie met gadgets

of flyers. We begeleiden en adviseren onze klanten, helpen hen mee groeien in een uiterst concurrentiële markt.”

“En dat is niet altijd even makkelijk. Het team werkt over heel België en Luxemburg, met heel wat regionale verschillen tot gevolg. Wat voor de ene een goed verkopend product is, kan voor de andere in een andere regio een echte uitdaging zijn. Een challenge die we met veel goesting aannemen. We willen nog altijd groei creëren.”

### Het grootste verschil voor Ter Beke

“Het is niet altijd eenvoudig om voor beide divisies te werken. Beide trekken wel eens aan je mouw op hetzelfde ogenblik. Maar ik kijk per divisie waar we met onze verkoopploeg het meeste uit kunnen halen voor Ter Beke. Waarmee kunnen we op dit moment het grootste verschil maken? Daar focus ik me op.”

“Volgende week kan dat weer helemaal anders zijn. Er worden voortdurend acties en promo's in de markt gezet zodat je constant moet bijsturen. Omdat ik nauw samenwerk met de marketing-afdeling van beide divisies, zie ik het als een kruisbestuiving: wat werkt, wat werkt niet, wat kunnen we hier nog proberen en wat kunnen we daar nog doen? Dat stuifmeel strooi ik dan rond tot er iets moois uit groeit. Die rol van bezige bij ligt me wel!”

**“Dat stuifmeel strooi ik dan rond tot er iets moois uitgroeit. Die rol van bezige bij ligt me wel!”**





## Aankoop is en blijft een marktgedreven discipline.

Jan De Leersnyder,  
Group Purchasing Director

**Soms win je, en soms ook niet. Bij aankoop weten ze dat als geen ander. Jan De Leersnyder kijkt terug op een bewogen jaar.**

### Prijzen stijgen en aanbod daalt door varkenspest in Azië

“De problemen waar wij als voedingsbedrijf mee geconfronteerd werden in 2019, zijn legio. Binnen onze aankoopportefeuille is vlees heel belangrijk. Ik kan dus niet terugkijken op 2019 zonder stil te staan bij het uitbreken van de varkenspest in Azië. China is immers verantwoordelijk is voor 50% van de wereldproductie van varkens. De prijzen voor varkensvlees swingen sinds het tweede kwartaal 2019 de pan uit. In een ‘normaal jaar’ kan je die prijsstijgingen opvangen omdat de inkoopportefeuille van de groep vrij breed is. Vorig jaar was op dat vlak echter allesbehalve normaal. In Europa is niet alleen de prijs een probleem. Ook de beschikbaarheid van varkensvlees wordt stilaan nijpend. De hoge prijzen die in China worden betaald, zorgen voor een toenemende export van varkensvlees vanuit Europa en andere continenten. Dit heeft onder andere gevolgen voor de beschikbaarheid in Europa.”

“Daarom moeten we samen met onze leveranciers denken op lange termijn. Ooit zakken die prijzen weer en ook dan willen we constructief met onze leveranciers samenwerken. Kunnen we ondertussen de prijsverschillen ergens anders opvangen? We moeten realistisch blijven, het verschil is immens groot. Maar, we blijven zoeken naar oplossingen. Hoe doen we dat? Door onze processen te optimaliseren en door tal van groepsprojecten op te starten. Door value engineering voorop te stellen. Door een solide contractmanagement. Door binnen de groep te werken volgens een uniforme aankoopstrategie.”

### Topteam zorgt voor toegevoegde waarde

“Gelukkig kan ik rekenen op de medewerking en de dagelijkse inzet van een topteam. Ook al zit het team verspreid over alle vestigingen in de verschillende landen, we slagen erin om dezelfde focus te houden. We evalueren onze werkwijze en kijken waar het beter of anders kan. We werken met ‘Category Managers’. Zij zijn verantwoordelijk voor de inkoop van één productgroep en bundelen hun kennis van de verschillende landen. Zo komen we steeds uit bij de beste oplossing voor de groep. We kijken ook voortdurend hoe we naast de beste prijs, ook de grootste waarde kunnen creëren met onze leveranciers.”

“We hechten veel waarde aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). In het verleden keken we bij aankoop vooral naar de prijs, het contract, de leveringsvoorwaarden... Maar ‘hoe’ een leverancier iets aanlevert? Daar stonden we te weinig bij stil. Dit moest anders. Is al die verpakking wel nodig? Iedereen in het team werkt nu op een aantal projecten om de verpakking met hun leveranciers te optimaliseren. Op het einde van de rit bespaar je daarmee een aantal ton verpakkingsmateriaal. En dat vertaalt zich dan weer in lichter transport, of minder vrachtwagens.”

“Inkopen alleen volstaat al lang niet meer. Het gaat net zo goed over optimalisatie van je processen binnen de groep. Wat ik belangrijk vind? Mijn mensen dagelijks te coachen, de organisatie te informeren over onze uitdagingen en realisaties. Bovendien wil ik ook samen met het team en de business nadenken over de toekomst. En hoe we het samen met onze leveranciers nog beter kunnen doen.”

*“Ook al zit het team verspreid over alle vestigingen, we slagen erin om dezelfde focus te houden.”*

## Waarom boodschappen doen en inkopen niet hetzelfde is.

Peter Morshuis,  
Procurement Manager



**Peter Morshuis is groepsverantwoordelijke inkoop voor gevogelte, en heeft een overkoepelende verantwoordelijkheid voor inkoop in Nederland. Zijn opleiding als levensmiddelen-technoloog is voor deze job een grote meerwaarde.**

“Door mijn opleiding heb ik biologische inzicht in de samenstelling en productie van levensmiddelen. Zo kan ik gerichte vragen stellen, begrijp ik waar de thema’s over gaan en kan ik de processen snel doorgronden. Binnen je eigen categorie wil je alles weten en wil je die informatie goed beheersen.”

“In Nederland doen we vooral aan service slicing. Dat houdt in dat onze klanten zelf een deel van de producten kopen en ze bij ons laten leveren. Wij versnijden en verpakken die dan voor hen. Daar onderhandelen we dan niet over de prijs van het product. We gaan wel, samen met de klant, kijken naar alle andere voorwaarden: logistiek,

klachtenafhandeling, contracten enzovoort. We streven hier naar een optimale invulling voor beide partijen.”

### Goed voor de boer en voor het dier

“Er is wel degelijk een verschil tussen boodschappen doen en inkopen. Iedereen kan naar een winkel gaan en kiezen. Dat kan je ook in het groot doen, op net dezelfde manier. Je kan een prijs opvragen en iets afspreken. Maar inkopen gaat een stapje verder. Je moet de markt door en door kennen, weten wie de verschillende partijen zijn en kunnen inschatten of de vooropgestelde prijs terecht is. Bovendien moet je kunnen onderhandelen met je leverancier, en met de gebruiker. Uiteindelijk gaan zij het product of de dienst gebruiken. En dat liefst zo efficiënt en kwaliteitsvol mogelijk.”

“Achter de hele keten zit een mooi mechanisme: wanneer een boer goed is voor zijn dieren, dan is dat dier ook goed voor de boer en brengt het voldoende op. Kijk maar naar de ‘Beter Leven’-keten. Weet je waar ik enthousiast van word? Dat ik als inkoper met dat soort producten kan werken. En dat ik de ‘Beter Leven’-filosofie waar kan maken door mijn kennis van die industrie te combineren met het commerciële verhaal. Datzelfde enthousiasme wil ik graag overbrengen op het team.”

*“Weet je waar ik enthousiast van word? Dat ik als inkoper met dat soort producten kan werken.”*

## Kort opvolgen en goed samenwerken.

Nele De Flou,  
Supply & Demand Planning Manager  
Bereide Maaltijden België

Stéphanie Huynen,  
Supply & Demand Planning Manager  
Vleeswaren België



**Stéphanie en Nele startten in september 2019 in deze functie, maar vanuit een ander perspectief.**

“Voor ik dit deed, was ik Supply Chain Coordinator voor beide divisies”, zegt Nele. “In die rol voerde ik vooral ‘ad hoc’ interventies uit tijdens de verschillende stappen van de toeleveringsketen. Ondertussen probeerde ik ook structurele verbeteringen in te voeren, zoals het ‘Sales & Operations Process’. De overstap naar deze nieuwe rol was logisch. Hier kan ik focussen op het geheel: vanaf de forecast tot aan de levering bij de klant coördineer ik van dichtbij mee en probeer structureel te verbeteren. We willen namelijk alle toekomstige vraag zo accuraat mogelijk inschatten en afstemmen op de capaciteit van onze fabrieken. Concreet zorgen we ervoor dat de hele forecast op tijd en met de juiste aantallen in het planningsstelsel zit, zodat de productie correct verloopt.”

“We doen dat niet alleen, natuurlijk, maar stemmen af met de collega’s van onder andere demand planning, supply chain planning, sales support en productieplanning. Dat gebeurt via het Sales & Operation proces en via overleg tussendoor. Onze taak is om alle aparte stukjes informatie te verzamelen, ze behapbaar te maken en om te vormen tot één vloeiende lijn.”

**“Hier kan ik focussen op het geheel: vanaf de forecast tot aan de levering bij de klant.”**

(Nele De Flou)

“Wanneer de bestelhoeveelheid hoger blijkt dan de inschatting, dreigt er een tekort. Omgekeerd, wanneer de vraag van de klant duidelijk lager ligt dan de voorspelling, riskeren we overstocks. Beide gevallen brengen kosten in de keten. Die kosten moeten we proberen vermijden.”

“Een nauwkeurige en zo volledig mogelijke forecast bepalen, is niet altijd even makkelijk. Een promotie die last minute wordt aangekondigd, of producten die vlotter over de toonbank gaan dan gepland.... Dan moeten we bijsturen. Elke keer je ergens bijstuurt, impacteer je een deel van het proces. Dat vraagt een heel korte opvolging, en een goede samenwerking met elke betrokken afdeling.”

“Sinds we dit allebei doen voor onze respectievelijke divisies, zijn we erin geslaagd om de communicatie over de hele lijn te verbeteren,” voegt Stéphanie eraan toe. Stéphanie liep tijdens haar Young Potential-traject al stage op de Supply Chain afdeling. Haar laatste project bracht haar op de werkvloer, als teamlead van de afdeling ‘rijpen en drogen’. “Ik wist wel hoe onze fabrieken werkten door mijn eerdere projecten, maar die laatste zes maanden heb ik enorm veel bijgeleerd. Alle respect voor de collega’s daar. De beslissing om op de werkvloer te blijven of terug te keren naar een functie op groepsniveau, was echt moeilijk. Uiteindelijk kwam deze job uit de bus, maar mijn witte fabrieksjas heb ik niet weggegooid. Ik wil af en toe de vloer nog een keer op!”

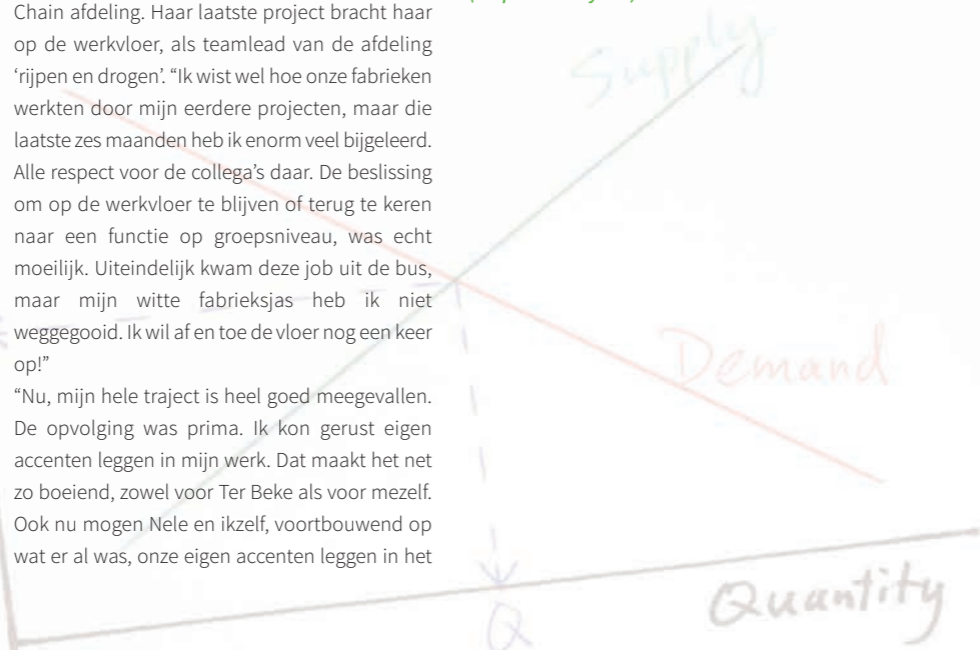
“Nu, mijn hele traject is heel goed meegevallen. De opvolging was prima. Ik kon gerust eigen accenten leggen in mijn werk. Dat maakt het net zo boeiend, zowel voor Ter Beke als voor mezelf. Ook nu mogen Nele en ikzelf, voortbouwend op wat er al was, onze eigen accenten leggen in het

proces. We hebben allebei onze eigen afdelingen, en werken met andere mensen samen, maar we hebben een gelijkaardige flow. En we kunnen alleen maar leren van elkaar.”

“Klopt”, vindt Nele. “Bij de start had ik nog heel wat te ontdekken, vooral langs de ‘demand’ zijde. Door nauw samen te werken met de betrokken afdelingen zie je al gauw waar de verbetermogelijkheden liggen. Zo kan je focussen op betere resultaten.”

**“Ik kon gerust eigen accenten leggen in mijn werk. Dat maakt het net zo boeiend, zowel voor Ter Beke als voor mezelf.”**

(Stéphanie Huynen)



## Verander één schakel en de hele ketting valt uiteen.

Johan Meire,  
Group Technical Director



**Bij innovaties denken we vaak alleen aan nieuwe producten. Daar komt echter ook een hele brok techniek bij kijken. Zo vertelt Johan Meire.**

“Je kan niet zomaar ergens een nieuwe lijn neerzetten, formaten aanpassen of een ander product op een bestaande lijn laten draaien. Daar gaat een heel proces aan vooraf. Elk onderdeel van een machine is afgestemd op een bepaalde handeling. Verander je één schakel, dan valt je hele ketting uiteen. Bovendien, en dat is nog belangrijker, elke machine heeft een eigen veiligheidsattest. Een dergelijk attest toont aan dat je materiaal CE-conform is, en werkt volgens bepaalde standaarden. Wanneer je iets aan de lijn verandert – door bijvoorbeeld iets weg te halen, toe te voegen of van volgorde te veranderen – dan geldt dat attest niet meer. Een nieuwe risicoanalyse dringt zich dan op. Logisch ook want je werkt met mensen, en die moeten bovenal in een veilige omgeving werken.”

“Vaak is het goochelen om aanpassingen door te voeren. Een nieuwe productielijn installeer je niet een-twee-drie terwijl de productie loopt. Gelukkig werken we al jaren vlot samen met onze leveranciers. Dat helpt om de doorlooptijd en hinder bij een installatie tot een minimum te beperken. Zoals het hoort binnen een goed partnership verloopt alles in overleg: van training voor de operatoren tot de begeleiding bij de opstart.”

“Innoveren gaat niet enkel over producten. We evalueren ook onze visie op verpakking, en daar komen technische veranderingen bij kijken. Je kan er niet omheen: duurzaamheid maakt integraal deel uit van onze werking. Daarom monitoren we ook het energieverbruik en onze CO<sub>2</sub>-uitstoot.”

**Een structurele aanpak**

“Daarin is onze aanpak structureel: aan Vlaamse zijde hebben we twee bedrijven die onder de EBO (Energiebeleidsovereenkomst van het Vlaamse Gewest) vallen. Aan Franstalige zijde vallen de twee fabrieken onder het ‘Accord de Branche’. Binnen deze overeenkomsten liggen doelstellingen rond energiebesparende maatregelen vast. Samen met een externe partner bekijken we welke nieuwe projecten we op touw kunnen zetten bovenop onze bestaande activiteiten rond duurzaamheid.”

“In 2020 starten we met een project ‘energie-beheersmaatregelen’. Dat is een bewustmakings-campagne voor onze medewerkers. We laten hen meedenken hoe we op de werkvloer, zowel in de kantoren als in de fabrieken, kunnen besparen. Dat begint met kleine zaken, zoals het licht uitdoen wanneer je een lokaal verlaat, machines uitschakelen waar mogelijk, enzovoort. Dergelijke projecten vragen een inspanning, een aanpassing in gedrag en werkcultuur en vooral veel tijd.”

**“Je kan er niet omheen, duurzaamheid maakt integraal deel uit van onze werking.”**

12 vestigingen in 5 landen. Hoe kijken de verschillende collega's van de hr-afdeling naar hun taak? We sprokelden enkele getuigenissen. Wat vooral opvalt? De taal en het werk zijn misschien anders, maar de Ter Beke-cultuur en de menselijke aanpak lopen toch overal gelijk.

Anita Bretonnet,  
Responsable RH,  
Stefano Toselli, Frankrijk



"Ik werk al bijna 38 jaar bij Stefano Toselli, en ken de firma door en door. In mijn huidige functie helpt dat echt. Ik kan me beter verplaatsen in wat er leeft op de werkvloer. De firma is natuurlijk sterk

veranderd in die tijd. We maken nu deel uit van een groep. Dat geeft een andere dynamiek."

"Soms kijken we wel over de grens, om ons te laten inspireren door collega's in andere vestigingen. Hoe springen zij om met hr? De instroom van nieuwe werknemers is overal moeilijk. We moeten inspanningen doen om nieuwe mensen aan te trekken. En dan is het goed om te weten wat andere vestigingen doen. Hoe pakken zij het aan? Werkt dat? Je kan natuurlijk niet alles zomaar overnemen. Wat werkt in Lievegem, slaat daarom niet aan bij ons, en omgekeerd."

"We doen heel wat inspanningen om nieuwe mensen aan te trekken. Zo zijn we gestart met 'integratiedagen'. Tijdens zo'n dag nodigen we geïnteresseerden uit om een kijkje te nemen in onze fabriek. Zo krijgen ze meteen een goed idee van wat het werk inhoudt en hoe het er bij ons aan toegaat. Het initiatief slaat aan en dus willen we nu maandelijks inplannen."

Esther Berghmans,  
Corporate Recruiter  
Ter Beke, Nederland



"Om nieuwe medewerkers aan te trekken, gebruiken we verschillende kanalen. Ik sta vaak op banenmarkten in de regio, en heb een goed contact met scholen. Stagiairs zijn onze toekomstige collega's. Maar de beste ambassadeurs voor Ter Beke? Dat blijven onze eigen medewerkers."

"In de huidige arbeidsmarkt is een snelle doorlooptijd van de aanwervingsprocedure essentieel. Ook het contact via sociale media is niet te onderschatten. De indruk die ons bedrijf bij iemand achterlaat, is belangrijk. Nodigen we een sollicitant niet uit, dan sturen we toch een persoonlijke boodschap. We geven wat meer toelichting en een compliment over wat wel goed was in het interview. Dat wordt erg gewaardeerd. Net zoals het kaartje dat de nieuwe collega ontvangt, nog voor de eerste werkdag. Zo voel je je meteen welkom!"

Karen Conway,  
Senior HR Manager  
KK Fine Foods, Verenigd Koninkrijk



"In die meer dan negen jaar bij de firma heb ik verschillende functies uitgeoefend. De relaties die ik ondertussen heb opgebouwd, zijn van vitaal belang. Ze helpen me om de

juiste mensen aan te trekken, net omdat ik de cultuur zo goed ken. Bovendien ben ik zelf een goed voorbeeld van hoe KK Fine Foods investeert in werknemers."

"Dit jaar wil KK Fine Foods een 'Young Potential Program' opzetten. Binnen Ter Beke België loopt dit al een aantal jaren met succes. Daarom werk ik nu nauw samen met mijn collega Vera Van Lauwe. Ook met de vorige Young Potentials in België heb ik boeiende contacten. Die uitwisseling van informatie is waardevol."

"KK Fine Foods heeft een solide reputatie als aantrekkelijke werkgever, zowel in de regio als in onze sector. Tijdens de hele selectieprocedure blijf ik in contact met de kandidaten. Nog voor hun officiële startdatum komen ze langs om kennis te maken met het team. De integratie verloopt zo een stuk vlotter bij de start. Elk departement trekt voldoende tijd uit om uit te leggen hoe de samenwerking verloopt. Onze nieuwe operatoren krijgen een 'buddy' toegewezen. Die maakt hen wegwijs in de fabriek."

Dagmara Sikorska,  
HR Manager  
Pasta Food Company, Polen



"In 2013 ging ik aan de slag bij Pasta Food Company. Ik was de derde werknemer! Daardoor ken ik ondertussen iedereen die hier werkt persoonlijk. En kan ik precies inschatten welk profiel hier past: we zoeken niet enkel een kandidaat met de juiste vaardigheden, maar vooral iemand die onze waarden deelt en onze uitdagingen snapt."

"Het helpt om af en toe over het muurtje te kijken om te vergelijken hoe andere collega's issues als aanwerving of evaluaties aanpakken. En om inspiratie op te doen voor de volgende familiedag!"

"Je krijgt nooit een tweede kans om een eerste indruk te maken. Daarom zorgen wij ervoor dat mensen zich meteen welkom voelen. Hoe doen we dat? Door van bij het begin te focussen op waar het om draait: onze waarden, onze doelstellingen. Pas daarna wijzen we hen op verplichte opleidingen en documenten. De sfeer van open communicatie staat altijd voorop. We willen mensen aanmoedigen om vragen te stellen en suggesties te doen."

Siebre De Schutteer,  
HR Manager  
Ter Beke Vleeswaren België



"Ik werk pas sinds juni 2019 bij Ter Beke, maar ik kan terugvallen op jarenlange ervaring in hr. Vanuit die expertise kan ik onbevagen en onbevooroordeeld kijken naar de uiteenlopende processen binnen onze firma."

"De verschillende landen werken grotendeels autonoom. Toch hebben we regelmatig contact en delen we 'best practices'. Met de Belgische vestigingen houden we maandelijks een hr-meeting met alle vestigingen. We werken samen aan overkoepelende projecten."

"Nieuwe medewerkers aantrekken wordt steeds moeilijker.

Het is aan ons om de zaken anders aan te pakken dan vroeger. Zo zijn we nu meer aanwezig op sociale media en benaderen we mogelijke kandidaten actief. We hechten veel belang aan een persoonlijke aanpak. Een zorgvuldige introductie op de werkvloer maakt daar deel van uit. En natuurlijk blijven we de nieuwe collega begeleiden gedurende de eerste weken en maanden. Ter Beke is een gevestigde waarde met een dynamische, informele en enthousiaste werkomgeving. Een warme sfeer met toffe collega's staat centraal. Sollicitanten voelen dit meteen van bij het eerste gesprek."

Geen Family Day in 2019, maar aandacht voor de lokale initiatieven in onze vestigingen. Een overzicht...

**KK Fine Foods**

KK Fine Foods steunde dit jaar 'Giddo's Gift' als goede doel. 'Giddo's Gift' zet zich in voor teenagers met kanker. Hun doel is hen het leven een beetje dragelijker te maken. Elk evenement van KK Fine Foods droeg op één of andere manier een steentje bij. Tijdens het '10 Mile Tough Mudder' hindernissenparcours gingen enkele collega's daarvoor zelfs letterlijk door het slijk. Indrukwekkend!



**Ter Beke Wommelgem**

In plaats van een grote familiedag, organiseerde Ter Beke in Wommelgem onder andere een 'snoepjeswandeling door Antwerpen'. Een persoonlijke gids nam de deelnemers op sleeptouw langs heel wat bezienswaardigheden in de stad aan de Schelde. Bij elke stop mocht iedereen proeven van typische Antwerpse specialiteiten. De Antwerpse



Handjes, Maria-snoepjes, Elixir d'Anvers en nog veel meer werden erg gesmaakt!

**Stéfano Toselli**

Een jaarlijkse traditie bij Stéfano Toselli: het personeelsfeest. Gezellig samen met collega's een glas drinken, een hapje eten, en nadien onder begeleiding van de live-band de dansvloer op!



**Ter Beke Marche-en-Famenne en Wanze**

Spelletjes voor de kinderen, een stevige wandeling van 8 km voor de volwassenen, een foodtruck en een ijskarretje met ijs voor iedereen? Perfecte ingrediënten voor de Gezinsdag in Marche-en-Famenne en Wanze.



**Offerman**

Loopschoenen aan en start! Een aantal sportieve collega's liepen samen de Dam-tot-Dam loop. 10 mijl of 16,1 km door de binnenstad van Amsterdam langs de mooiste plekken van de stad.



**Pasta Food Company**

Als je in goed gezelschap bent, kan zelfs een regenbui de sfeer niet verpesten. Zo leek een huifkarrentocht door de regen tijdens de jaarlijkse uitstap niet zo aantrekkelijk, maar de gezellige sfeer achteraf maakte dat ruimschoots goed!

**Ter Beke Veurne**

Vrijdag de 13de? Absoluut geen pechdag voor onze medewerkers! De opendeurdag in september bewees het tegendeel met rondleidingen, gezellige babbels, hapjes en drankjes voor alle medewerkers en hun familie.



**Ter Beke Lievegem**

Een wandel- en fietstocht voor de sportieve collega's en hun gezin, gevolgd door een gezellige avond met hapjes en drankjes. Meer moet dat niet zijn om de batterijen opnieuw op te laden!



**Ter Beke Wijchen & Ridderkerk**

Stoere jongens, die Nederlanders! Een team van collega's uit Wijchen & Ridderkerk deed mee aan de Strong Viking Challenge in Wijchen. Teambuilding, je grenzen verleggen, modderpret... Ze haalden die finish en mogen zich nu echte Vikings noemen.



## 2

NIET-FINANCIËLE  
INFORMATIE

## Niet-Financiële Informatie

### MILIEU

Ter Beke wil duurzaam ondernemen, met aandacht en zorg voor de omgeving. Niet alleen voor het milieu, maar ook voor de mensen die met Ter Beke verbonden zijn, onze stakeholders. Dat zijn onze werknemers, maar ook onze klanten, leveranciers, aandeelhouders, onze naaste omgeving en de maatschappij.

In 2019 zette Ter Beke ook sterk in op innovatie, ontwikkeling en duurzaamheid. U vindt hieronder meer terug in verschillende interviews in de rubriek "Activiteitenverslag".

### SOCIALE EN PERSONEELSAANGELEGENHEDEN

Meer info is terug te vinden onder 'Belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheersingssystemen' op pagina 56.

### EERBIEDIGING VAN DE MENSENRECHTEN

Ter Beke eerbiedigt de mensenrechten. We maken dat expliciet in onze missie, onze kernwaarden en strategische doelstellingen. Die combineren wij in één woord, ZEAL.

Elke medewerker krijgt bij aanvang van zijn contract de ZEAL-handleiding. Die beschrijft hoe wij met werknemers omgaan, wat wij van hen verwachten en wat zij van ons mogen verwachten.

### BESTRIJDING VAN CORRUPTIE

Meer toelichting vindt u onder 'Belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheersingssystemen' op pagina 56.

### DIVERSITEIT

Ter Beke voldoet aan de wetgeving over diversiteit. Ter Beke past het diversiteitsprincipe ook consequent toe voor alle medewerkers.

Meer info leest u onder de rubriek 'raad van bestuur' op pagina 49.

# 3 CORPORATE GOVERNANCE

## Deugdelijk bestuur/ Corporate Governance

De Verklaring inzake deugdelijk bestuur is gebaseerd op artikel 96 §2 en §3, artikel 119 oud W. Venn. en op de Corporate Governance Code 2009. Ze bevat de feitelijke informatie over het Corporate Governance beleid van Ter Beke in 2019, inclusief:

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

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

Als referentiecodelijst nemen we voor het boekjaar 2019 nog de Belgische Corporate Governance Code 2009. Deze code is publiek beschikbaar op [www.commissiecorporategovernance.be](http://www.commissiecorporategovernance.be). Vanaf boekjaar 2020 nemen we de nieuwe Corporate Governance Code 2020 als referentiecodelijst. Deze code is publiek beschikbaar op [www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be).

Ons Corporate Governance Charter is gepubliceerd op [www.terbeke.com](http://www.terbeke.com). In het charter verduidelijken we onze positie tegenover de bepalingen van de Corporate Governance Code 2009. We beschrijven er ook de andere Corporate Governance praktijken in, die we toepassen naast de Corporate Governance Code 2009. Het Corporate Governance Charter van de groep en de statuten van NV Ter Beke zullen waar nodig worden aangepast in lijn met de nieuwe Corporate Governance Code 2020 en het nieuwe Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.

De wettelijke bepalingen rond Corporate Governance leven we na zoals beschreven in het (oude) Wetboek van vennootschappen van 1999 en in de bijzondere wetten in dit verband.



## Raad van Bestuur

**1. FRANK COOPMAN (\*1965)**

Studeerde af als dierenarts, volgde een bijkomende opleiding in diergeneeskundig toezicht op eetwaren van dierlijke oorsprong en in de moleculaire medische biotechnologie. Hij behaalde een doctoraat in de diergeneeskundige wetenschappen. Hij is verbonden aan de faculteit Bio-ingenieurswetenschappen UGent als deeltijds docent dierlijke productie en genetica. Hij is zelfstandig genetisch consultant. De algemene vergadering van 29 mei 2019 benoemde Frank Coopman tot bestuurder voor vier jaar, tot aan de algemene vergadering van 2023.

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

Is landbouwkundig en bedrijfskundig ingenieur. Ze heeft een diploma milieusanering en master in food culture op zak. Ze is werkzaam in Italië als freelance consultant. Bij Ter Beke is Dominique Coopman bestuurder sinds 2008. De algemene vergadering van 31 mei 2018 herbenoemde Dominique Coopman als bestuurder voor vier jaar, tot aan de algemene vergadering van 2022.

**3. FRANCIS KINT (\*1962), CEO**

Is burgerlijk ingenieur van de Universiteit Gent, aangevuld met een Postgraduaat aan de Vlerick Business School en een MBA INSEAD. Hij bouwde een internationale carrière uit bij onder andere Sara Lee, Chiquita, Fiskars en UNIVEG. Voor Ter Beke was Francis CEO van Vion, een internationale vleesproducent met hoofdkantoor in Boxtel, Nederland. Francis werd benoemd tot bestuurder door de algemene vergadering van 31 mei 2018 voor een termijn van 4 jaar en werd door de raad van bestuur aangesteld als CEO voor de groep.

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

Volgde de opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen (TEW) en Handelsingenieur aan de Universiteit van Antwerpen. Hij vervulde managementfuncties in productiebedrijven en detailhandelsbedrijven. Tot 2007 was hij voorzitter van de Groepsdirectie van V&D en lid van de raad van bestuur van Maxeda (Vendex/KBB). Dirk Goeminne is voorzitter van de Raad van Commissarissen bij Stern Groep N.V., lid van de RvC bij Wielco BV en niet-uitvoerend bestuurder bij Van de Velde NV. Bij Wereldhave Belgium NV en JBC NV neemt hij het voorzitterschap op in de raad van bestuur. Dirk Goeminne was CEO van Ter Beke van 2013 tot 2018. Sinds 1 juni 2018 is hij voorzitter.

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

Is burgerlijk ingenieur en Doctor in Management (UGent). Ze is professor in Operations en Supply Chain Management aan Vlerick Business School en Universiteit Gent. Ann Vereecke was bestuurslid en voorzitter van EurOMA (European Operations Management Association) en bestuurslid van POMS (Production and Operations Management Society in de VS). Momenteel is ze bestuurslid bij Picanol Group en North Sea Port. In 2014 sloot ze aan bij de raad van bestuur van Ter Beke als onafhankelijk bestuurder. Ze zetelt ook in het auditcomité en is voorzitter van het remuneratie- en benoemingscomité. De algemene vergadering van 31 mei 2018 herbenoemde Ann Vereecke als onafhankelijk bestuurder voor vier jaar, tot aan de algemene vergadering van 2022.

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

Genoot een opleiding Economische Wetenschappen, aangevuld met een MBA INSEAD. Na een korte periode bij Deloitte, Haskins & Sells startte hij bij familiebedrijf Pluma NV, dat in 2006 geïntegreerd werd binnen Ter Beke. De algemene vergadering van 29 mei 2019 benoemde Eddy Van der Pluym als bestuurder tot aan de algemene vergadering van 2023.

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

Behaalde een diploma Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Antwerpen, een master aan Vlerick Business School en volgde ook het International Directors Programme (INSEAD). Hij is general manager van de beursgenoteerde holdingmaatschappij Solvac. Als ex-CFO heeft hij een brede ervaring. Hij is een allround financieel en strategisch expert, en vertrouwd met de waarden van een familiebedrijf zoals Ter Beke. De voedingssector kent hij vanuit zijn ervaring als CFO bij Vandemoortele en zijn bestuurdersfunctie bij Leonidas. Hij is eveneens lid van de raad van bestuur bij Funds For Good, Akkanto, Sofindev IV en lid van de raad van toezicht bij Van de Put & Co. Bij Ter Beke is hij onafhankelijk bestuurder sinds 2017. Hij is ook voorzitter van het auditcomité en lid van het remuneratie- en benoemingscomité.

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

Is van opleiding industrieel ingenieur automatisatie & vermogen elektronica. Hij bouwde 27 jaar ervaring op in Operations & Supply Chain. Dit deed hij vanop de productievloer als arbeidsanalist bij Vynckier (General Electric) Gent, over Europese posities bij Stanley Black & Dekker, tot COO bij verschillende bedrijven zoals Ontex (persoonlijke hygiëne), Provimi (wereldspeler in de premix diervoeding), Cargill (Diervoeding & Zetmeelproductie) en Unilabs Zwitserland (Klinische Labo's). Sinds eind 2019 is hij actief als COO bij het Belgische Lineas, de Europese private leider in vrachtvervoer per spoor. Hij startte als onafhankelijk bestuurder van Ter Beke in 2017 en is ook lid van het auditcomité en het remuneratiecomité.

# Samenstelling en werking van de bestuursorganen en comités

## RAAD VAN BESTUUR

### SAMENSTELLING

Onderstaande tabel geeft de samenstelling weer van de raad van bestuur op 31 december 2019, met een overzicht van de vergaderingen en aanwezigheden in 2019.

Naam	Type *	Einde mandaat	Comités **	Vergaderingen 2019 (x = aanwezig)											
				8/1	27/2	17/4	11/6	29/8	25/9	3/10	4/10	7/10	25/10	22/11	
Dirk Goeminne (1)	NU	2022	AC/RBC	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Dominique Coopman	NU	2022		x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	
Ann Coopman (5)	NU	2022	RBC												
Frank Coopman	NU	2023						x		x		x	x	x	
Eddy Van Der Pluym	NU	2023		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Ann Vereecke (2)	O	2022	AC/RBC	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Dominique Eeman(3)	O	2021	AC/RBC		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Kurt Coffyn	O	2021	AC/RBC		x	x		x	x	x	x	x	x	x	
Francis Kint (4)	U	2022		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	

In de hoedanigheid van vaste vertegenwoordiger voor:

(1) NV Fidigo, (2) BV Ann Vereecke, (3) BV Deemanco, (4) BV Argalix, (5) NV Hico, tot 28 mei 2019

\* U = Uitvoerend  
 NU = Niet uitvoerend  
 O = Onafhankelijk

\*\* AC = Auditcomité  
 RBC = Remuneratie- en Benoemingscomité

Voor zover nodig bevestigen wij dat de groep voldoet aan bepaling 4.5 van de Corporate Governance Code. Dat bepaalt het maximum aantal mandaten in beursgenoteerde bedrijven voor niet-uitvoerende bestuurders.

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

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

### DIVERSITEIT

In de samenstelling van de raad van bestuur houden we rekening met de noodzakelijke complementariteit van bekwaamheden, ervaring, kennis en diversiteit (ook op basis van geslacht). Zie ook artikel 1.2 van het Intern Reglement (bijlage 1 bij het Corporate Governance Charter).

Het overzicht van de leden van de raad van bestuur toont aan dat we daaraan in 2019 grotendeels tegemoetkomen.

Ter Beke voldeed, na het overlijden van haar bestuurder Ann Coopman, vaste vertegenwoordiger van NV Hico, gedurende een aantal maanden niet aan artikel 7.86 van het nieuwe Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen (artikel 518 bis oude W.Venn.) over de diversiteit op basis van geslacht. De raad van bestuur hoopt aan de algemene vergadering de benoeming van een nieuwe vrouwelijke bestuurder te kunnen voorleggen.

### EVALUATIE

De voorzitter van de raad organiseerde in september-oktober 2019 een formele evaluatie van de raad en haar werking, inclusief de interactie met het uitvoerend management. De resultaten van deze evaluatie werden in de raad besproken en verbeteringsacties werden voorbereid.

### BENOEMINGEN / HERBENOEMINGEN IN 2019

De algemene vergadering van 29 mei 2019 benoemde de heren Frank Coopman en Eddy Van der Pluym als niet-uitvoerend bestuurder voor een periode van 4 jaar, tot aan de jaarlijkse algemene vergadering van 2023.

### COMITÉS BINNEN DE RAAD VAN BESTUUR

De raad van bestuur telde in 2019 twee actieve comités: het auditcomité en het remuneratie- en benoemingscomité. De comités zijn samengesteld volgens de wetgeving en de voorschriften van de Corporate Governance Code. De comités werken binnen een mandaat van de raad van bestuur. Een beschrijving van dat mandaat is terug te vinden in de uitvoerige reglementen van het Corporate Governance Charter.

### AUDITCOMITÉ

Onderstaande tabel geeft de samenstelling van het auditcomité op 31 december 2019, met een overzicht van de vergaderingen en aanwezigheden in 2019.

Naam	Vergaderingen 2019 (x = aanwezig)			
	25/2	11/6	26/8	22/11
NV Fidigo (Dirk Goeminne)	x	x	x	x
BV Deemanco (Dominique Eeman)*	x	x	x	x
BV Ann Vereecke (Ann Vereecke)	x	x	x	x
Kurt Coffyn	x		x	x

\* Voorzitter

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

Het auditcomité adviseerde de raad van bestuur onder andere over:

- ◆ de jaarresultaten 2018
- ◆ de halfjaarresultaten 2019
- ◆ de interne controle
- ◆ het risk management van de groep
- ◆ de onafhankelijkheid en de vergoeding van de commissaris en met de commissaris gelieerde bedrijven

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

**REMUNERATIE- EN BENOEMINGSCOMITÉ**

Onderstaande tabel geeft de samenstelling van het remuneratie- en benoemingscomité op 31 december 2019, met een overzicht van de vergaderingen en de aanwezigheden in 2019.

Naam	Vergaderingen 2019 (x = aanwezig)				
	25/2	17/4	11/6	29/8	22/11
BV Ann Vereecke (Ann Vereecke)**	x	x	x	x	x
BV Deemanco (Dominique Eeman)	x	x	x	x	x
Kurt Coffyn	x	x		x	x
NV Fidigo (Dirk Goeminne)	x	x	x	x	x
NV Hico (Ann Coopman)*	x				

\* mandaat eindigde op 28 mei 2019

\*\* Voorzitter

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

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

Het comité bereidt het remuneratieverslag voor, legt het voor aan de raad van bestuur en licht het toe op de algemene vergadering. Het comité evalueert geregeld zijn eigen reglement en werking.

**SECRETARIS**

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

**Directiecomité en dagelijks bestuur****SAMENSTELLING DIRECTIECOMITE OP 31 DECEMBER 2019**

- BV Argalix, vast vertegenwoordigd door Francis Kint, Group CEO/voorzitter directiecomité/gedelegeerd bestuurder
- Sagua Consulting BV, vast vertegenwoordigd door Christophe Bolsius, CEO divisie bereide maaltijden
- Dirk De Backer, Group Director Human Resources/Secretaris-Generaal
- René Stevens, Group CFO
- BV Esroh, vast vertegenwoordigd door Yves Regniers, Group Controller

**WERKING**

Het directiecomité vergaderde in 2019 eenmaal per maand en telkens als het om operationele redenen noodzakelijk was. Het directiecomité staat in voor de managementrapportering aan de raad van bestuur. De gedetailleerde werking van het directiecomité is beschreven in het intern reglement van het directiecomité. Dat maakt integraal deel uit van het Corporate Governance Charter van de groep.

**EVALUATIE**

De raad van bestuur evalueert eenmaal per jaar het functioneren van de CEO (zonder de CEO) en eenmaal per jaar de andere leden van het directiecomité (samen met de CEO). De raad doet dat op voorstel van het remuneratie- en benoemingscomité. Ook in 2019 vond deze evaluatie plaats. De raad hanteert hiervoor zowel kwantitatieve als kwalitatieve parameters. Tussen deze evaluatie en de jaarlijkse variabele remuneratie is geen direct verband.

1

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

Studeerde rechten (KU Leuven, Rouen) en behaalde tevens een LL.M. aan de Universiteit van Houston en een MBA aan de Vlerick Business School en de Amsterdam Business School. Hij was tot 2004 advocaat bij het advocatenkantoor Allen & Overy. Sinds 15 november 2004 is hij secretaris-generaal van de groep Ter Beke, een functie die hij sinds 1 mei 2014 combineert met de functie van directeur human resources voor de groep. Dirk De Backer treedt ook op als secretaris van de raad van bestuur en werd aangesteld als compliance officer voor de groep. Sinds 1 december 2014 maakt hij deel uit van het directiecomité.

**2. FRANCIS KINT (°1962)****Group CEO/Gedelegeerd Bestuurder NV Ter Beke**

Is burgerlijk ingenieur van de Universiteit Gent, aangevuld met een Postgraduaat aan de Vlerick Business School en een MBA INSEAD. Hij bouwde een internationale carrière uit bij onder andere Sara Lee, Chiquita, Fiskars en UNIVEG. Voor Ter Beke was Francis CEO van Vion, een internationale vleesproducent met hoofdkantoor in Bostel, Nederland. Francis werd benoemd tot bestuurder door de algemene vergadering van 31 mei 2018 voor een termijn van 4 jaar en werd door de raad van bestuur aangesteld als CEO voor de groep.

**3. RENÉ STEVENS (°1958)****Group CFO tot en met 15/03/2020**

Studeerde Toegepaste Economische Wetenschappen (TEW) aan de Universiteit Antwerpen, Beleidsinformatica aan de KU Leuven en Fiscale Wetenschappen aan EHSAL Brussel. Hij behaalde ook een Executive MBA (UAMS). René Stevens oefende diverse financiële functies uit bij onder andere Sun International. Sinds 2005 is hij CFO van de groep Ter Beke.

2



3



4

**4. CHRISTOPHE BOLSIOUS (°1969)****CEO Divisie Bereide Maaltijden**

Studeerde af als licentiaat Toegepaste Economische Wetenschappen (TEW) met specialisatie Internationaal Zakenwezen (Universiteit Antwerpen). Hij bracht zijn hele carrière door in de foodindustrie. Zijn loopbaan startte hij in verschillende sales en marketingfuncties in binnen- en buitenland bij Dr Oetker, Sara Lee Meat Products en Campina. In 2009 nam hij managementfuncties op bij achtereenvolgens Friesland Campina en Douwe Egberts. Christophe Bolsius was actief lid van uitvoerende comités in verschillende sectorverenigingen: VLAM, BABM, BMA, de vereniging van koffiebranders. In december 2014 vervoegde hij de commerciële directie van Ter Beke. Sinds november 2015 neemt hij de positie van commercieel directeur bereide maaltijden op. Begin december 2017 werd hij CEO voor de divisie bereide maaltijden van de groep Ter Beke.

**5. YVES REGNIERS (°1978)****Group Controller (en CFO sinds 15/03/2020)**

Studeerde rechten (UGgent), behaalde daarna een International Executive MBA aan de Warwick Business School (VK). Startte zijn loopbaan bij PwC in financiële audit. Hij werkte nadien 13 jaar bij Multi Packaging Solutions in diverse financiële functies in binnen- en buitenland. Sinds begin 2017 is hij Group Financial Controller bij Ter Beke en maakt sinds januari 2019 deel uit van het directiecomité. Hij volgt sinds 15 maart 2020 René Stevens op als CFO.

5



# Belangenconflicten

## RAAD VAN BESTUUR

In 2019 kreeg de raad van bestuur geen melding van een belangenconflict (in de zin van artikel 523 of artikel 524 van het oude W. Venn.). Er kwamen geen andere meldingen binnen van transacties met verbonden partijen, zoals beschreven in bijlage 2 bij het Corporate Governance Charter van de groep.

## DIRECTIECOMITÉ

In 2019 dienden zich in het directiecomité geen belangenconflicten aan (in de zin van artikel 524 van het oude W. Venn.). Er werden ook geen transacties met verbonden partijen gemeld in de zin van bijlage 2 bij het Corporate Governance Charter van de groep.

# Externe controle

De algemene vergadering van 29 mei 2019 benoemde Deloitte Bedrijfsrevisoren. CVBA, vertegenwoordigd door mevrouw Charlotte Vanrobaeys, tot commissaris van NV Ter Beke. De benoeming geldt voor drie jaar.

De commissaris onderhoudt met Ter Beke geen relaties die haar oordeel zouden kunnen beïnvloeden. Zij bevestigde trouwens haar onafhankelijkheid ten aanzien van de groep.

We overleggen regelmatig met de commissaris. Voor de halfjaarlijkse en jaarlijkse rapportering nodigen we haar uit op de vergadering van het auditcomité. Ook voor de bespreking van het interne auditplan en de interne controles krijgt de commissaris een uitnodiging.

Voor de audit van de groep Ter Beke in 2019 rekende de commissaris 533 duizend EUR ereloon aan en 41 duizend EUR voor niet-audit diensten. De vennootschappen waarmee de commissaris een samenwerkingsverband heeft, hebben bijkomende erelonen gefactureerd aan de groep voor een bedrag van 338 duizend EUR. Deze erelonen betreffen onder andere belastingadviesopdrachten.

# Dealing Code voor transacties in effecten van Ter Beke

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

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

# Remuneratieverslag

## IN 2019 GEHANTEERDE PROCEDURE OM HET REMUNERATIEBELEID TE ONTWIKKELEN EN DE REMUNERATIE EN HET TOEGEPASTE REMUNERATIEBELEID TE BEPALEN

### REMUNERATIEPROCEDURE

Het remuneratie- en benoemingscomité bereidde het remuneratiebeleid voor. Ze deed dat voor de leden van de raad van bestuur, de CEO en de leden van het directiecomité. De raad van bestuur keurde het remuneratiebeleid goed.

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

De algemene vergadering van 29 mei 2019 keurde het remuneratieniveau goed voor de leden van de raad van bestuur in het boekjaar 2019.

Op advies van het remuneratie- en benoemingscomité bevestigde de raad van bestuur het remuneratieniveau voor de CEO en de leden van het directiecomité in het boekjaar 2019.

### REMUNERATIEBELEID

De leden van de raad van bestuur en comités hadden in 2019 recht op volgende jaarlijkse vaste vergoedingen (in EUR):

Voorzitter van de raad van bestuur	75.000
Lid van de raad van bestuur	20.000
Voorzitter van het auditcomité	10.000
Lid van het auditcomité	6.000
Voorzitter van het remuneratie- en benoemingscomité	7.000
Lid van het remuneratie- en benoemingscomité	5.000

Bestuurders hebben voor het uitoefenen van hun bestuurdersmandaat geen recht op enige variabele, prestatiegebonden of aandelengerelateerde vergoeding, noch op enige andere vergoeding, buiten een vaste vergoeding.

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

De CEO en de leden van het uitvoerend management ontvangen een jaarlijkse variabele vergoeding. Die vergoeding hangt af van het behalen van de jaarlijks vastgestelde doelstellingen voor het boekjaar waarop de variabele vergoeding van toepassing is.

De doelstellingen zijn gebaseerd op objectieve parameters. Ze hangen nauw samen met de resultaten van de groep, en met de rol die de CEO en de leden van het uitvoerend management spelen in het behalen van de resultaten. De voornaamste parameters zijn volume, omzet, UEBIT, EAT en UROCE (voor de definitie van deze parameters verwijzen we naar het financiële deel van het jaarverslag). Jaarlijks evalueert het remuneratie- en benoemingscomité welke parameters van toepassing zijn in een gegeven jaar en wat de doelstellingen zijn voor dat jaar. Dat wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van bestuur. Voor 2019 betrof het: volume, onderliggende EBIT en onderliggende ROCE. Het behalen van individuele objectieven bepaalt voor 20% de variabele vergoeding voor de leden van het uitvoerend management.

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

Behalen de CEO of managementleden de minimum te behalen doelstelling in een gegeven jaar niet, dan vervalt het recht voor dat jaar op de aan die doelstelling verbonden variabele vergoeding. Overschrijden ze echter de te behalen doelstelling, dan kunnen ze maximaal 150% van de daaraan gekoppelde variabele vergoeding ontvangen.

Naast de variabele vergoedingen kan de raad van bestuur aan de CEO en/of (een aantal van) de leden van het uitvoerend management een (bijkomende) bonus toekennen voor specifieke prestaties of verdienste. Dit gebeurt op voorstel van het remuneratie- en benoemingscomité. Voorwaarde is dat men zo het totaalbudget voor de variabele verloning voor de CEO en de leden van het uitvoerend management niet overschrijdt.

Indien men een variabele vergoeding toekent op basis van gegevens die nadien onjuist blijken te zijn, zal de vennootschap zich beroepen op de mogelijkheden van het gemeen recht. Er zijn geen specifieke overeenkomsten of systemen die de vennootschap het recht geven de uitbetaalde variabele vergoeding terug te vorderen.

Normaal gezien zal de groep het remuneratiebeleid voor de raad van bestuur en het uitvoerend management niet ingrijpend wijzigen in de komende jaren, met uitzondering van wijzigingen in het kader van CG Code 2020 en de wetgeving tot implementatie van de Richtlijn inzake het bevorderen van de langetermijnbetrokkenheid van aandeelhouders

Voor de CEO van de groep en voor de CEO van de divisie bereide maaltijden werd in 2018 een long term incentive opgezet. Bij het einde van een periode van respectievelijk vijf en drie jaar zullen zij recht hebben op een bijkomende vergoeding, in functie van respectievelijk de equity value van de groep en de resultaten van de divisie bereide maaltijden op het einde van deze periode.

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

De vergoedingen van de leden van de raad van bestuur (zowel van de uitvoerende, de niet-uitvoerende als de onafhankelijke bestuurders – overzicht zie hieronder) voor hun bestuursmandaat in 2019 vatten we als volgt samen:

	Mandaat bestuurder	Mandaat Remuneratie- en benoemingscomité	Mandaat Audit comité	Totaal
NV Fidigo (Dirk Goeminne)	75.000,00	5.000,00	6.000,00	86.000,00
BV Argalix (Francis Kint)	20.000,00			20.000,00
NV Hico	8.333,33	2.083,33		10.416,67
Frank Coopman	11.666,67			11.666,67
Dominique Coopman	20.000,00			20.000,00
NV AREI	8.333,33			8.333,33
Eddy Van Der Pluym	11.666,67			11.666,67
BV Ann Vereecke	20.000,00	7.000,00	6.000,00	33.000,00
Deemanco BV (Dominique Eeman)	20.000,00	5.000,00	10.000,00	35.000,00
Kurt Coffyn	20.000,00	5.000,00	6.000,00	31.000,00
<b>Totaal mandaten</b>				<b>267.083,33</b>

NV Fidigo factureerde, naast bovenstaande vergoeding, een bedrag van 164 duizend EUR voor de levering van diensten die het mandaat van Voorzitter van de raad van bestuur overschreden.

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

De individuele remuneratie van de gedelegeerd bestuurder/voorzitter van het directiecomité (BV Argalix, vast vertegenwoordigd door Francis Kint) en de gezamenlijke remuneratie van de andere leden van het directiecomité en de uitvoerende bestuurders: René Stevens, Yves Regniers (BV Esroh), Christophe Bolsius (BV Sagau Consulting) en Dirk De Backer bedroeg voor 2019 (totale kost voor de groep):

	CEO***	Andere leden van het uitvoerend management
Basisvergoeding	484.725,00	1.131.554,03
Variabele vergoeding (cash-jaarlijks)*	106.666,24	191.158,90
Pensioenen*	NA**	28.694,88
Andere verzekeringen (hospitalisatieverzekering)	NA**	615,96
Andere voordelen (wagen)	NA**	36.132,00
Long Term Incentive provisie 2019	-	244.833,33

\* Provisie per 31/12/2019

\* De pensioenregeling betreft vaste bijdragecontracten

\*\*NA = niet van toepassing

\*\*\* Exclusief vergoeding bestuursmandaat Ter Beke NV

### AANDELENGERELATEERDE VERGOEDINGEN

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

De vennootschap kende in 2019 geen aandelen, aandelenopties of andere rechten toe om Ter Beke aandelen te verwerven. Niet aan de leden van de raad van bestuur van de groep en niet aan de leden van het directiecomité.

### CONTRACTUELE BEPALINGEN BETREFFENDE AANWERVING- OF VERTREKVERGOEDINGEN

De groep kwam geen aanwervingsregelingen overeen met leden van het directiecomité of met uitvoerende bestuurders die recht geven op een vertrekvergoeding van meer dan twaalf maanden. De groep trof ook geen regelingen die in strijd zijn met de wettelijke bepalingen, de Corporate Governance Code 2009 of de gebruiken in de markt.

De opzeggingstermijn voor BV Argalix (Francis Kint), BV Esroh (Yves Regniers) en Sagau Consulting BV (Christophe Bolsius) bedraagt telkens twaalf maanden. De opzeggingstermijn van Dirk De Backer en René Stevens wordt in beginsel berekend volgens de wettelijke bepalingen die op hun arbeids-overeenkomst van toepassing zijn.

# Belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheersingssystemen

We hechten veel belang aan een performante interne controle en risicobeheersing. Die integreren we zoveel mogelijk in onze structuur en in onze bedrijfsvoering. Daartoe installeerden we tal van interne controles volgens het geïntegreerde COSO II of Enterprise Risk Management Framework\*. We vatten de belangrijkste elementen hier samen.

Op voorstel van het directiecomité bepaalt of bevestigt de raad van bestuur jaarlijks onze missie, waarden en strategie, en daarmee ook het risicoprofiel van de groep. Wij promoten actief en herhaaldelijk onze waarden bij al onze werknemers. Dit doen we minstens bij elke semestriële informatievergadering. Integriteit is de belangrijkste waarde in het kader van het risicobeheer. Aan al onze medewerkers communiceren wij tegelijkertijd de krachtlijnen van de strategie en de doelstellingen voor de groep en de divisies.

De governance structuur van onze groep beschrijven we in detail in onze statuten, ons Corporate Governance Charter en in de Verklaring inzake deugdelijk bestuur. Deze structuur bepaalt de onderscheiden taken en verantwoordelijkheden van elk van onze bestuursorganen. Dat zijn de raad van bestuur, het auditcomité, het remuneratie- en benoemingscomité, het directiecomité en de gedelegeerd bestuurder/CEO. De taken en verantwoordelijkheden van deze organen sluiten aan bij de wettelijke bepalingen en de bepalingen van de Corporate Governance Code 2009. Voor elk van hen stelden we een coherent reglement op. Dat evalueren we regelmatig. Zo nodig passen we het aan. Op die manier zijn bevoegdheden en verantwoordelijkheden altijd duidelijk gedefinieerd en opvolgbaar.

Onze human resources organiseren we (en volgen we op) via een functiehuis waarin alle medewerkers van de groep zijn ingeschaald. Voor elk van de functies maakten we gedetailleerde functiebeschrijvingen op. Die omschrijven niet alleen de studie- en bekwaamheidsvereisten, maar ook de taken, verantwoordelijkheden en rapporteringslijnen. We passen deze functieomschrijvingen aan naarmate de inhoud van bepaalde functies wijzigt door interne of externe omstandigheden.

We zorgen ervoor dat we al onze niet-productiemedewerkers jaarlijks kunnen evalueren via een uitgewerkte evaluatietool. We hechten daarbij extra belang aan waardenconform gedrag.

We legden duidelijke beleidslijnen vast voor vorming en vergoeding van onze medewerkers.

De wettelijke bepalingen voor belangenconflicten passen we rigoureuus toe (zie hoger). We voerden een reglement in voor transacties met verwante partijen die geen wettelijk belangenconflict uitmaken (bijlage 2 bij het Corporate Governance Charter).

De interne auditor voert periodiek risico-audits uit en audits van de interne controles in alle afdelingen van de groep. Het auditcomité krijgt hiervan verslag. Op basis van de bevindingen van de interne auditor, en in overleg met het auditcomité, sturen we de interne controleomgeving bij.

Het auditcomité wijdt twee vergaderingen per jaar aan het evalueren van de risico's waarmee wij worden geconfronteerd (zie hoger). Ook de interne controles en risicobeheersing komen aan bod. De bespreking gebeurt op basis van een formele en gedetailleerde risicobeoordeling, opgemaakt door het uitvoerend management. Die geeft weer hoe wij met geïdentificeerde risico's omgaan. Het auditcomité rapporteert over haar werkzaamheden op de eerstvolgende vergadering van de raad van bestuur.

We hanteren een dealing code om marktmisbruik te voorkomen (bijlage 3 bij het Corporate Governance Charter). We hebben ook een compliance officer aangesteld. Die ziet toe op het correct naleven van de regels over marktmisbruik (zie hoger).

Voor onze belangrijkste risico's sluiten wij adequate verzekeringsovereenkomsten.

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

Bij het beschrijven van de voornaamste risico's vermelden we nog een aantal andere praktijken van risicobeheersing.

Voor het proces van financiële verslaggeving hebben we volgende controle- en risicobeheersingssystemen opgezet:

De interne reglementen van de raad van bestuur, van het auditcomité en het directiecomité beschrijven duidelijk wie voor wat verantwoordelijk is bij het voorbereiden en goedkeuren van de financiële staten van onze groep.

De financiële afdeling rapporteert maandelijks de financiële resultaten van de groep en de divisies aan het directiecomité. Het comité bespreekt deze resultaten en stelt ze ter beschikking van de leden van de raad van bestuur.

Per kwartaal rapporteert het directiecomité de resultaten van de groep en de divisies aan de raad van bestuur. Het directiecomité licht de resultaten van het eerste semester en de jaarresultaten eerst toe aan het auditcomité die ze met de interne en externe auditor bespreekt. Daarna gaan deze resultaten ter goedkeuring naar de raad van bestuur. Ze worden gepubliceerd in de door de wet vereiste vorm. We publiceren intern en extern een tijdschema met een overzicht van onze periodieke rapporteringverplichtingen tegenover de financiële markt.

We voerden duidelijke tijdschema's in voor de financiële rapportering op alle niveaus in de onderneming. Zo voldoen we tijdig en correct aan alle wettelijke verplichtingen.

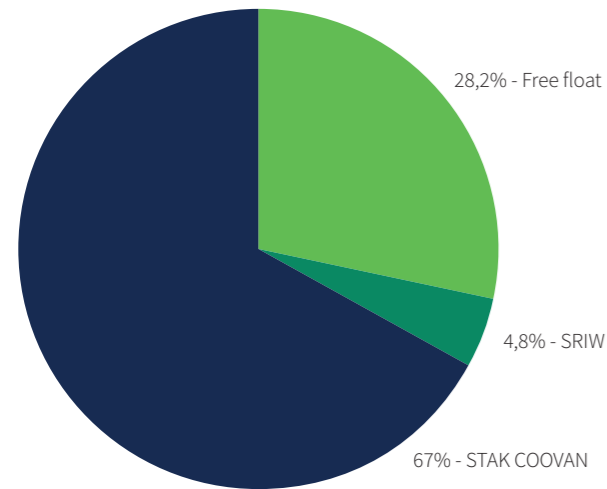
We hanteren een duidelijke politiek voor het beveiligen van en toegang verlenen tot financiële gegevens. Er is ook een performant systeem voor back-up en bewaring van deze gegevens.

De financiële afdeling maakt gebruik van een uitvoerig handboek. Daarin staan de toepasselijke boekhoudprincipes en -procedures beschreven.

De meest risicovolle interne controles uit het COSO II-kader voor financiële aangelegenheden zijn van toepassing. Deze controles en systemen moeten mee waarborgen dat de gepubliceerde financiële resultaten een waarheidsgetrouw beeld geven van de financiële positie van de groep.

# Andere wettelijke informatie

## AANDEELHOUDERSSTRUCTUUR OP 31 DECEMBER 2019



## TRANSPARANTIE

We ontvingen in 2019 geen transparantieverklaringen.

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

Er zijn geen effectenhouders met bijzondere zeggenschapsrechten.

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

De buitengewone algemene vergadering kan de statuten van de vennootschap wijzigen. Daarvoor is een meerderheid van drie vierde van de aanwezige stemmen nodig. De aanwezigen moeten minstens de helft van het maatschappelijk kapitaal vertegenwoordigen, zoals voorzien in artikel 558 oud W. Venn. Voor een wijziging van het doel van de vennootschap is een meerderheid van vier vijfde van de aanwezige stemmen (artikel 559 oud W. Venn.) nodig. Op 31 december 2019 bezat Ter Beke NV geen eigen aandelen (op 31 december 2018 evenmin).

De procedure voor de benoeming/herbenoeming van bestuurders (zie bovenstaande herbenoemingen) staat beschreven in artikel 4 van het reglement van

het remuneratie- en benoemingscomité (bijlage bij het Corporate Governance Charter van de groep).

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

De buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders van 26 mei 2017 machtigde de raad van bestuur om, in overeenstemming met artikel 620 van het oude Wetboek van Vennootschappen, aandelen van de vennootschap aan te kopen voor rekening van de vennootschap. Zo'n aankoop van aandelen is enkel toegestaan om een dreigend ernstig nadeel aan de vennootschap te voorkomen. Deze machtiging geldt voor drie jaar. We ontvingen in 2018 een transparantieverklaring van STAK Coovan over hun deelneming in het kapitaal van Ter Beke NV. We namen deze verklaring op in de website van de vennootschap. We maakten de inhoud bekend volgens de toepasselijke regels. Zie ook hierboven.

Voor zover bekend in de groep zijn er geen andere noemenswaardige elementen die een gevolg kunnen hebben in geval van een openbare overnameaanbieding.

## BELANGRIJKSTE ONDERNEMINGSRISICO'S

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

Verder zijn we – zoals vele bedrijven- niet immuun voor de Covid-19 pandemie. Deze risico's hebben een impact op zowel onze operaties (werknemers, bijkomende sanitaire maatregelen, logistieke stromen), commerciële activiteiten (met toename in volatiliteit van de vraag) en financiële risico's. We beheersen deze risico's door een multidisciplinaire aanpak: lokale teams (operations) en centrale teams (IT, Sales, Supply Chain, Aankoop, Finance) staan dagelijks in contact om on-site en off-site de operationele, commerciële en financiële risico's te beperken.

## DE BELANGRIJKSTE RISICO'S VOOR ONZE BEDRIJFSVOERING

## WAT KAN ER GEBEUREN ALS WE NIET DE JUISTE BESLISSING NEMEN?

## HOE BEPERKEN WE DE RISICO'S, IN HET ALGEMEEN EN IN 2019?

### OPERATIONELE RISICO'S

#### Voedselveiligheid en productaansprakelijkheid

Duizenden mensen eten elke dag onze vleeswaren en bereide maaltijden. Deze producten moeten vers en veilig zijn. De eindconsument heeft ook recht op duidelijke informatie over de productsamenstelling en de voedingswaarde.

De veiligheid en het vertrouwen van de consumenten zijn voor ons van levensbelang. Alles wat dit vertrouwen kan schaden - hetzij via onze eigen producten, hetzij via de sector - heeft een negatieve impact op onze verkoop, onze vooruitzichten en onze reputatie.

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

#### Concurrentiële omgeving

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

Door de grote concurrentie verhogen klanten de druk op onze marges. Dat kan een impact hebben op onze winst.

Wij onderscheiden ons van de concurrenten door onze concepten en producten. We werken continu aan meer efficiëntie en kostencontrole.

#### Technologische ontwikkelingen

Product- en productietechnologie evolueren snel.

Als we de laatste nieuwe productietechnologieën niet tijdig identificeren en opvolgen, kan dat een negatieve impact hebben op efficiëntie en kostencontrole. Concurrenten kunnen op een bepaald moment over andere productietechnologieën beschikken die de voorkeur van de consument wegdragen.

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

#### Elektronica en informatiesystemen

Een performante bedrijfsvoering hangt steeds meer af van informatiesystemen en geïntegreerde controlesystemen. Die worden aangestuurd door een complex geheel van softwaretoepassingen.

Als deze systemen niet goed werken of uitvallen, kan dat een negatieve impact hebben op het productievolume en op onze reputatie.

We onderhouden alle systemen op gepaste wijze. De systemen krijgen de nodige upgrades. Van alle informatie maken we regelmatig back-ups. We voeren een nieuw ERP-systeem in om onze bedrijfsprocessen te structureren en te vereenvoudigen.

#### War for Talent

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

Als de concurrentie te veel goede medewerkers wegplukt en er te weinig jongeren instromen, lopen we het risico dat we ons groeiscenario niet volledig kunnen waarmaken.

In 2015 startten we met een Young Potential-programma: jonge afgestudeerden krijgen hier een aantrekkelijk opleidingsprogramma. Ze kunnen twee jaar lang kennismaken met vier verschillende functies binnen het bedrijf. We namen een aantal gespecialiseerde recruiters in dienst.

**DE BELANGRIJKSTE RISICO'S VOOR ONZE BEDRIJFSVOERING****WAT KAN ER GEBEUREN ALS WE NIET DE JUISTE BESLISSING NEMEN?****HOE BEPERKEN WE DE RISICO'S, IN HET ALGEMEEN EN IN 2019?****MARKTRISICO'S****Prijsfluctuaties voor grondstoffen en verpakkingen**

Wij werken met natuurlijke grondstoffen. We moeten daarom rekening houden met schommelingen in de kwaliteit en de prijs van onze grondstoffen en verpakkingmateriaal.

Prijsstijgingen voor grondstoffen en verpakkingen kunnen de marges negatief beïnvloeden.

We sluiten langetermijncontracten af indien mogelijk. We werken met volumejaarafspraken.

**Relaties met leveranciers**

Voor een aantal grondstoffen werken we noodgedwongen met een beperkt aantal leveranciers.

Als een of meerdere leveranciers zijn contractuele verplichtingen niet meer nakomt en wij niet tijdig alternatieve leveringen voorzien, kan dit onze bedrijfsvoering negatief beïnvloeden.

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

**Relaties met klanten**

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

Het aantal grotere retailklanten is klein. Als een van hen een contract stopzet, kan dat een significant negatief effect hebben op onze omzet en winst.

We diversifiëren de omzetten in verschillende producten en contracten met andere looptijden. Dit doen we zowel voor onze eigen merken als voor de huismerken van de klanten en in verschillende landen.

**Gedrag van klanten en consumenten**

Onze verkoop hangt af van de eetgewoonten en -trends van de eindgebruikers, en van hun bestedingspatroon.

Als de consument zijn eetgewoonte aanpast of niet langer kiest voor onze producten, kan dit een belangrijk effect hebben op onze activiteiten. Ook algemene economische omstandigheden als veranderingen in conjunctuur, tewerkstelling en rentevoeten kunnen invloed hebben op het bestedingspatroon van de consument.

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

**DE BELANGRIJKSTE RISICO'S VOOR ONZE BEDRIJFSVOERING****WAT KAN ER GEBEUREN ALS WE NIET DE JUISTE BESLISSING NEMEN?****HOE BEPERKEN WE DE RISICO'S, IN HET ALGEMEEN EN IN 2019?****FINANCIËLE RISICO'S (ZIE OOK TOELICHTING 28 BIJ DE JAARREKENING)****Kredietrisico's**

We hebben vorderingen bij onze (retail) klanten.

Niet tijdig geïnde vorderingen hebben een negatieve impact op de cashflow.

We volgen de klanten en uitstaande klantensaldo's op om potentiële risico's te beperken. De meeste vorderingen betreffen grote Europese retailklanten, wat het risico beperkt.

**Wisselkoersrisico's**

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

Schommelingen in wisselkoersen kunnen waardeschommelingen van financiële instrumenten teweegbrengen.

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

**Intrestrisico**

De financieringsvormen met variabele rentevoeten vloeien hoofdzakelijk voort uit Ter Beke's Revolving Facility Agreement.

Reële waarde of de toekomstige kasstromen van een financieel instrument zullen fluctueren als gevolg van veranderingen in de markrentevoeten.

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

**Liquideits- en kasstroomrisico**

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

Een tekort aan liquide middelen kan de relaties met bepaalde partijen onder druk zetten.

We beschikken over een belangrijke netto cashflow tegenover onze netto financiële schuldpositie. Ons thesauriebeleid is gecentraliseerd en we dekken ons in tegen renterisico's.

**JURIDISCHE RISICO'S (ZIE OOK TOELICHTING 30 BIJ DE JAARREKENING)****Veranderende wetgeving**

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

Als we niet voldoen aan deze voorwaarden lopen we het risico op boetes of sancties.

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

**Juridische geschillen**

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

Een rechtszaak kan een negatieve invloed hebben op onze financiële situatie.

We voorzien de mogelijke impact van deze geschillen in onze boeken zodra we het risico als reëel inschatten. We doen dit onder de toepasselijke boekhoudkundige regels.



# 4

## BEURS- EN AANDEELHOUDERS- INFORMATIE

### NOTERING VAN HET AANDEEL



Op 31 december 2019 vertegenwoordigden 1.732.621 aandelen het maatschappelijk kapitaal van Ter Beke. De aandelen zijn genoteerd op de contantmarkt (continuumarkt) van Euronext Brussel.

Om de liquiditeit van het aandeel te bevorderen, sloten we in 2001 een liquiditeitsverschaffer- of liquidity provider-overeenkomst af met Bank Degroof/Petercam. Volgens deze overeenkomst treedt de bank als tegenpartij op als er te weinig kopers of verkopers zouden zijn. De liquiditeitsverschaffer zorgt er ook voor dat het verschil vernauwt tussen de bied- en laatkoersen – de prijzen waartegen men kan kopen en verkopen.

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

### AANDELENGERELATEERDE INSTRUMENTEN

Op 31 december 2019 zijn geen aandelengerelateerde instrumenten in omloop, zoals aandelenopties of warrants.

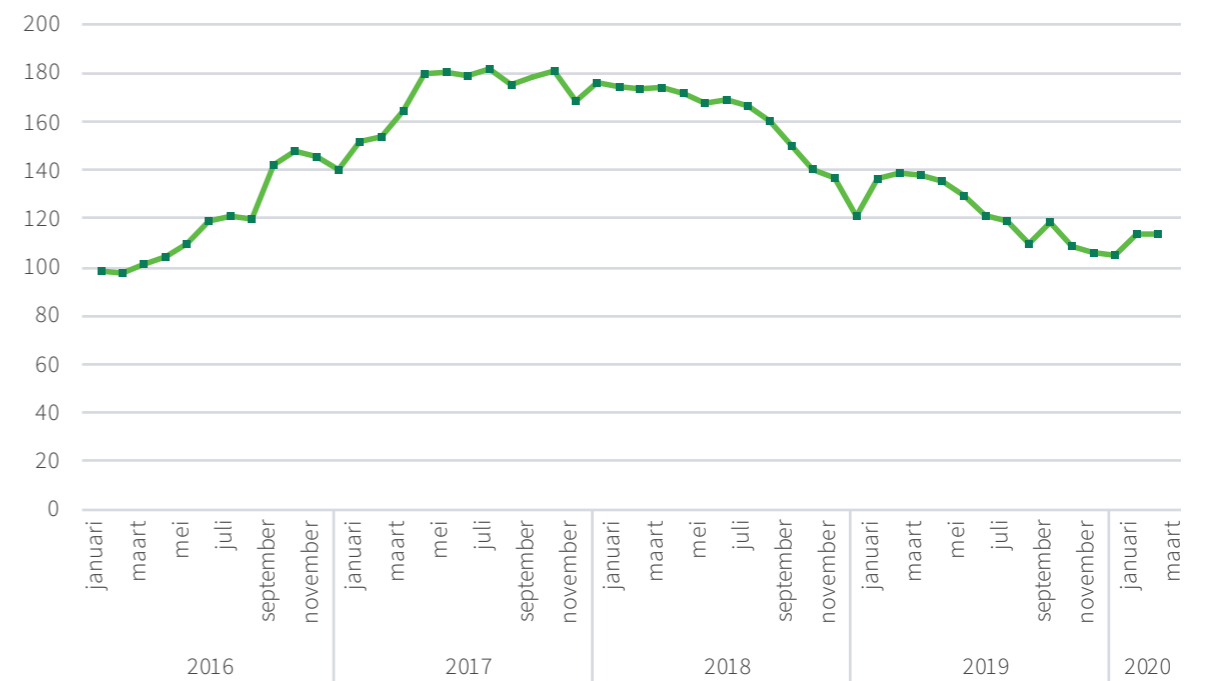
### DIVIDEND

Met de jaarlijkse betaalbaarstelling van een dividend wil Ter Beke NV haar aandeelhouders een marktcompetitief rendement bieden. Aan de algemene vergadering van 28 mei 2020 stelt de raad van bestuur voor om, over 2019, een bruto dividend van 4 euro per aandeel uit te betalen.

### KOERSEVOLUTIE

Je kan de koers van het Ter Beke aandeel op elk moment raadplegen op de websites [www.terbeke.com](http://www.terbeke.com) en [www.euronext.com](http://www.euronext.com).

### Koersgemiddelde in €



**OPVOLGING DOOR FINANCIËLE ANALISTEN**

De analisten van Degroof/Petercam en KBC Securities volgden in 2019 het aandeel Ter Beke op.

**VOORSTELLEN AAN DE ALGEMENE VERGADERING**

- ◆ De jaarrekening op 31 december 2019 goed te keuren en met de resultaatsverwerking in te stemmen. Het niet geconsolideerde resultaat van het boekjaar is 6.840.037,15 euro.
- ◆ Een bruto dividend van 4 euro per aandeel uit te keren.
- ◆ Kwijting te verlenen aan de leden van de raad van bestuur en aan de commissaris voor de uitoefening van hun mandaat in 2019.
- ◆ Bij afzonderlijke stemming te beslissen over het remuneratieverslag.
- ◆ Akte te nemen van het ontslag van de heer Kurt Coffyn als bestuurder en, op advies van het remuneratie- en benoemingscomité, C:Solutio BV, vast vertegenwoordigd door de heer Kurt Coffyn, te benoemen als onafhankelijke bestuurder voor een termijn van 4 jaar.
- ◆ Akte te nemen van het ontslag van de heer Frank Coopman als bestuurder en, op advies van het remuneratie- en benoemingscomité, Holbigenetics NV, vast vertegenwoordigd door de heer Frank Coopman, te benoemen als bestuurder voor een termijn van 4 jaar.
- ◆ De vaste jaarvergoeding van de bestuurders voor het uitoefenen van hun mandaat in 2020 goed te keuren voor een bedrag van 360.000 euro.

De raad van bestuur zal ook een bijzondere algemene vergadering organiseren om de statuten van de vennootschap aan te passen overeenkomstig het nieuwe Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.

Voor de eigenlijke agenda en voorstellen tot besluit, verwijzen we naar de oproeping voor de algemene vergadering.

**FINANCIËLE KALENDER**

Algemene vergadering	28 mei 2020 om 11u
Halfjaarresultaten 2020	28 augustus 2020 voor beurstijd
Jaarresultaten 2020	26 februari 2021 voor beurstijd

5

**GECONSOLIDEERDE  
JAARREKENING**

<b>Geconsolideerde winst- en verliesrekening</b>	<b>68</b>
<b>Geconsolideerd overzicht van het uitgebreid resultaat</b>	<b>69</b>
<b>Geconsolideerde balansen</b>	<b>70</b>
<b>Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen</b>	<b>71</b>
<b>Geconsolideerd kasstroomoverzicht</b>	<b>72</b>
<b>De grondslagen voor de financiële verslaggeving en toelichtingen</b>	<b>73</b>
<b>Verkorte jaarrekening van Ter Beke nv</b>	<b>104</b>
<b>Geconsolideerde kerncijfers 2014-2019</b>	<b>106</b>
<b>Verklaring van de verantwoordelijke personen</b>	<b>107</b>
<b>Verslag van de commissaris over de geconsolideerde jaarrekening</b>	<b>108</b>

Alle bedragen in duizenden EUR, tenzij anders vermeld.

# Geconsolideerde winst- en verliesrekeningen

per 31 december 2019 en 2018

	Toelichting	2019	2018
<b>Verkopen</b>	<b>4</b>	<b>728.132</b>	<b>680.460</b>
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	5	-442.586	-399.416
Diensten en diverse goederen	6	-116.124	-116.286
Personeelskosten	7	-127.100	-119.640
Afschrijvingen en impairments op vaste activa	15 +16	-30.602	-27.126
Waardeverminderingen en voorzieningen	8	-436	-692
Overige exploitatiebaten	9	2.235	3.159
Overige exploitatiekosten	9	-7.314	-4.241
<b>Resultaat van bedrijfsactiviteiten</b>	<b>10</b>	<b>6.205</b>	<b>16.218</b>
Financiële opbrengsten	11	385	358
Financiële kosten	12	-3.632	-3.748
<b>Resultaat van bedrijfsactiviteiten na netto financieringskosten</b>		<b>2.958</b>	<b>12.828</b>
Belastingen	13	1.457	-5.587
Winst van het boekjaar: aandeel derden		190	56
Winst van het boekjaar: aandeel Groep		4.225	7.185
Gewone winst per aandeel	31	2,44	4,15
Verwaterde winst per aandeel	31	2,44	4,15

# Geconsolideerd overzicht van het uitgebreid resultaat

per 31 december 2019 en 2018

	2019	2018
Winst van het boekjaar	4.415	7.241
<b>Andere elementen van het resultaat (opgenomen in het eigen vermogen)</b>	<b>1.663</b>	<b>-591</b>
Andere elementen van het resultaat die later geherklasseerd kunnen worden naar het resultaat		
Omrekeningsverschillen	1.319	-314
Cashflow hedge	-198	-204
Andere elementen van het resultaat die later niet geherklasseerd kunnen worden naar het resultaat		
Herwaarderingen van de nettoverplichting m.b.t. toegezegde pensioenregelingen	721	-110
Gerelateerde uitgestelde belastingen	-179	37
<b>Uitgebreid resultaat</b>	<b>6.078</b>	<b>6.650</b>

# Geconsolideerde balansen

per 31 december 2019 en 2018

	Toelichting	2019	2018
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Goodwill	14	78.224	76.456
Immateriële vaste activa	15	26.116	28.651
Materiële vaste activa	16	138.126	133.382
Uitgestelde belastingsvorderingen	17	9.604	5.027
Overige LT vorderingen		78	75
<b>Vlottende activa</b>			
Vorraden	18	40.733	36.304
Handels- en overige vorderingen	19	119.316	121.908
Geldmiddelen en kasequivalenten	20	26.825	23.175
<b>TOTALE ACTIVA</b>		<b>439.022</b>	<b>424.978</b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Kapitaal en uitgiftepremies	21	124.176	125.028
Reserves		69.051	70.184
Minderheidsbelangen		1.934	1.653
<b>Uitgestelde belastingsverplichtingen</b>		<b>5.768</b>	<b>9.340</b>
<b>Langlopende verplichtingen</b>		<b>147.970</b>	<b>139.683</b>
Voorzieningen	22	4.588	5.835
Langlopende rentedragende verplichtingen	23	139.279	130.042
Overige langlopende verplichtingen	24	4.103	3.806
<b>Kortlopende verplichtingen</b>		<b>161.108</b>	<b>150.927</b>
Kortlopende rentedragende verplichtingen	23	11.980	15.812
Handelsschulden en andere schulden	25	127.725	115.423
Schulden met betrekking tot personeel		19.291	15.890
Belastingsverplichtingen		2.112	3.802
<b>TOTALE PASSIVA</b>		<b>439.022</b>	<b>424.978</b>

# Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

per 31 december 2019 en 2018

	Kapitaal	Uitgifte-	Gereserveerde	Cashflow	Pensioenen	Call / put optie	Omreke-	Toewijsbaar	Minderheids-	Aantal
	Kapitaal	reserves	winsten	Hedge	en taks	op minderheids-	nings-	aan de aan-	belangen	Totaal
	reserves	premies	winsten	Hedge	en taks	belangen	verschillen	deelhouders	belangen	aandelen
Saldo op 1 januari 2018	4.903	0	48.288	74.093	55	-840	-3.296	494	123.697	1.611 125.308 1.732.621
Resultaat van het boekjaar			7.185					7.185	56	7.241
Andere elementen van het uitgebreid resultaat van de periode				-204	-73		-300	-577	-14	-591
<b>Uitgebreid resultaat van de periode</b>			<b>7.185</b>	<b>-204</b>	<b>-73</b>	<b>0</b>	<b>-300</b>	<b>6.608</b>	<b>42</b>	<b>6.650</b>
Dividend			-6.930					-6.930		-6.930
Saldo op 31 december 2018	4.903	0	48.288	74.348	-149	-913	-3.296	194	123.375	1.653 125.028 1.732.621
Resultaat van het boekjaar			4.225					4.225	190	4.415
Andere elementen van het uitgebreid resultaat van de periode				-198	542		1.228	1.572	91	1.663
<b>Uitgebreid resultaat van de periode</b>			<b>4.225</b>	<b>-198</b>	<b>542</b>	<b>0</b>	<b>1.228</b>	<b>5.797</b>	<b>281</b>	<b>6.078</b>
Dividend			-6.930					-6.930		-6.930
Saldo op 31 december 2019	4.903	0	48.288	71.643	-347	-371	-3.296	1.422	122.242	1.934 124.176 1.732.621

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht

per 31 december 2019 en 2018

	2019	2018
<b>OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>		
Resultaat van bedrijfsactiviteiten na netto financieringskosten	2.958	12.828
Intresten	2.038	2.144
Afschrijvingen	30.602	27.126
Waardeverminderingen (*)	296	495
Voorzieningen	10	197
Meer- en minderwaarde op realisatie van vaste activa en handelsvorderingen	132	757
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>36.036</b>	<b>43.547</b>
Daling/(toename) van vorderingen op meer dan 1 jaar	0	14
Daling/(toename) van voorraden	-4.477	-2.001
Daling/(toename) van vorderingen op ten hoogste 1 jaar	2.579	-5.391
<b>Daling/(toename) operationele activa</b>	<b>-1.898</b>	<b>-7.378</b>
Toename/(daling) van handelsschulden	5.436	12.716
Toename/(daling) van schulden mbt bezoldigingen	3.520	-561
Toename/(daling) overige schulden en overlopend passief	4.355	906
<b>Toename/(daling) operationele schulden</b>	<b>13.311</b>	<b>13.061</b>
<b>(Toename)/daling van het bedrijfskapitaal</b>	<b>11.413</b>	<b>5.683</b>
Betaalde belastingen	-7.766	-9.526
<b>NETTO KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>	<b>39.683</b>	<b>39.704</b>
<b>INVESTERINGSACTIVITEITEN</b>		
Aanschaffing van immateriële en materiële vaste activa	-18.519	-27.435
Aanschaffing van deelneming	-1.490	0
<b>Totaal toename in investeringen</b>	<b>-20.009</b>	<b>-27.435</b>
Verkoop van materiële vaste activa	303	452
<b>Totaal daling in investeringen</b>	<b>303</b>	<b>452</b>
<b>KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN</b>	<b>-19.706</b>	<b>-26.983</b>
<b>FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>		
Toename/(daling) financiële schulden op korte termijn	-1.657	-59.575
Toename lange termijn schulden	1.299	120.000
Terugbetaling van lange termijn schulden	-7.031	-47.401
Betaalde intresten (via resultatenrekening)	-2.038	-2.144
Dividend uitbetaald door de moedermaatschappij	-6.930	-6.930
<b>KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>	<b>-16.357</b>	<b>3.950</b>
<b>NETTO WIJZIGING IN GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN</b>		
<b>Geldmiddelen bij het begin van het boekjaar</b>	<b>23.175</b>	<b>6.513</b>
Omkenningsverschillen	30	-9
<b>GELDMIDDELEN BIJ HET EINDE VAN HET BOEKJAAR</b>	<b>26.825</b>	<b>23.175</b>

(\*) Omvat ook waardecorrecties die deel uitmaken van het financieel resultaat  
Dit was nihil in 2018, 130 in 2019

# De grondslagen voor de financiële verslaggeving en toelichtingen

## 1. SAMENVATTING VAN DE BELANGRIJKSTE WAARDERINGSGRONDSLAGEN

### CONFORMITEITSVERKLARING

Ter Beke NV ('de Entiteit') is een entiteit die in België gedomicilieerd is. De geconsolideerde jaarrekening van de Entiteit omvat de entiteit Ter Beke NV en haar dochterondernemingen (samen verder 'de groep' genoemd). De geconsolideerde jaarrekening werd door de raad van bestuur voor publicatie vrijgegeven op 25 maart 2020. De geconsolideerde jaarrekening werd opgemaakt in overeenstemming met de 'International Financial Reporting Standards (IFRS)' zoals aanvaard binnen de Europese Unie.

De geconsolideerde rekeningen worden voorgesteld in duizend EUR. De waarderingsregels werden op uniforme wijze in heel de groep toegepast en zijn consistent met het vorige boekjaar, behalve voor wat betreft IFRS 16. De vergelijkende informatie werd herwerkt in overeenstemming met IFRS.

### STANDAARDEN EN INTERPRETATIES VAN TOEPASSING VOOR HET BOEKJAAR BEGINNEND OP 1 JANUARI 2019

- ◆ IFRS 16 Leaseovereenkomsten
- ◆ IFRIC 23 Onzekerheid over de fiscale behandeling van inkomsten
- ◆ Aanpassing van IAS 19 Planwijzigingen, inperkingen en afwikkelingen
- ◆ Aanpassing van IAS 28 Lange termijn investeringen in geassocieerde deelnemingen en joint ventures
- ◆ Aanpassing van IFRS 9 Kenmerken van vervroegde terugbetaling met negatieve compensatie
- ◆ Jaarlijkse verbeteringen aan IFRS 2015-2017 cyclus

Bovenvermelde standaarden hebben op IFRS 16 na geen materiële impact.

De nieuwe standaard IFRS 16 is vanaf 1 januari 2019 van kracht en vervangt IAS 17 met betrekking tot financiële leasingen.

IFRS 16 verplicht de huurder om alle lease- en huurverplichtingen te activeren op de balans. De schuld weerspiegelt alle toekomstige leasebetalingen die gepaard gaan met de leaseovereenkomst gewaardeerd aan actuele waarde. Het actief reflecteert het recht op gebruik van het actief gedurende de overeengekomen leasetermijn.

Ter Beke heeft IFRS 16 toegepast met ingang van 1 januari 2019, in overeenstemming met de overgangsbepalingen, waarbij we gebruik maken van de aangepaste retrospectieve methode. Dit betekent concreet dat het cumulatief effect van de toepassing van IFRS 16 opgenomen wordt als aanpassing aan de openingsbalans van het overgedragen resultaat per 1 januari 2019, zonder aanpassing van vergelijkende cijfers.

Als gevolg van de toepassing van IFRS 16, hebben we leasingschulden erkend voor lease-overeenkomsten die voorheen in overeenstemming met IAS 17 als een operationele lease werden ingedeeld. Deze leasingschulden werden gewaardeerd aan de contante waarde van de resterende leaseverplichtingen, en verdisconteerd aan onze "marginale rentevoet" van toepassing op 1 januari 2019. Onze gewogen gemiddelde "marginale rentevoet" gebruikt voor de waardering van de leasingschulden per 1 januari 2019 bedroeg 3,35%.

Op implementatiedatum hebben we gebruik gemaakt van de volgende praktische vrijstellingen, zoals toegestaan door IFRS 16:

- ◆ Het gebruik van de vorige definitie van een lease (zoals aangemerkt door IAS 17) voor alle contracten die bestonden op datum van eerste toepassing.
- ◆ Hantering van één "marginale rentevoet" voor een groepering van leases met dezelfde kenmerken.
- ◆ Het gebruik van vorige inschattingen van verlieslatende leasecontracten, in plaats van het testen voor bijzondere waardeverminderingen.
- ◆ Het verwerken van alle operationele leasing contracten met een resterende looptijd van minder dan 12 maanden per 1 januari 2019 als korte termijn leases.
- ◆ Het verwerken van alle operationele leasing contracten met een lage waarde als korte termijn leases.

Zie verdere details in toelichting 26.

Wijziging in de waarderingsregels met ingang vanaf 1 januari 2019 als gevolg van de toepassing van IFRS 16:

Waarbij we tot op het einde van 2018 een onderscheid maakten tussen financiële leases (gepresenteerd op de balans) en operationele leases (niet in de balans opgenomen verplichtingen), erkennen we, vanaf 1 januari 2019, gebruiksrechten op de balans en overeenstemmende leasingschulden (gewaardeerd op basis van de contante waarde). Deze schulden weerspie-

gelen de nog te betalen leasebetalingen in de toekomst, ingeschat op aanschafdatum van de leases. Na eerste opname worden de leasingschulden gewaardeerd op basis van de geamortiseerde kostprijs.

De gebruiksrechten (voornamelijk bestaande uit het bedrag van de eerste waardering van de leasingschuld) worden gewaardeerd tegen kostprijs en afgeschreven over hun geschatte levensduur op lineaire basis. De gebruiksrechten worden op de balans getoond samen met de materiële vaste activa in eigen beheer en de leasingschulden worden getoond als korte en lange termijn leasingschulden.

Elke leasebetaling wordt toegewezen aan de leasingschuld enerzijds en de financiële kosten anderzijds.

	31/12/19
Materiële vaste activa - gebruiksrechten	11.185
<b>Effect op totaal actief</b>	<b>11.185</b>
Overgedragen verlies	-126
Uitgestelde belastingen	-39
Leasingschulden lange termijn	8.619
Leasingschulden korte termijn	2.722
Over te dragen opbrengsten	9
<b>Effect op totaal eigen vermogen en schulden</b>	<b>11.185</b>
Impact op EBITDA	3.138
Impact op EBIT	209
Impact op de netto financieringskosten	-375
Impact op EAT	-127

**STANDAARDEN EN INTERPRETATIES GEPUBLICEERD, MAAR NOG NIET VAN TOEPASSING VOOR HET BOEKJAAR BEGINNEND OP 1 JANUARI 2019**

- ◆ Aanpassingen van IAS 1 en IAS 8 Definitie van materieel (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2020, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie)
- ◆ Aanpassingen van IFRS 3 Bedrijfscombinaties (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2020, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie)
- ◆ Aanpassing van IFRS 10 en IAS 28 Verkoop of inbreng van activa tussen een investeerder en de geassocieerde deelneming of joint venture (ingangsdatum voor onbepaalde duur uitgesteld, en daarom is ook de goedkeuring binnen de Europese Unie uitgesteld)
- ◆ Aanpassing van de referenties naar het Conceptueel kader in IFRS-standaarden (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2020, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie)
- ◆ IFRS 14 Uitgestelde rekeningen in verband met prijsregulering (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2016, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie)
- ◆ IFRS 17 Verzekeringscontracten (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2021, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie)

- ◆ Aanpassing IAS 1 in verband met de classificatie van schulden op korte en lange termijn (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2022)

De groep verwacht dat deze nieuwe aanpassingen aan de standaarden geen materiële impact zullen hebben.

**CONSOLIDATIEPRINCIPES**

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van Ter Beke NV en haar dochterondernemingen, joint venture en geassocieerde deelneming. Een lijst van deze entiteiten is opgenomen in toelichting 33.

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

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van Ter Beke NV en haar dochterondernemingen, joint venture en geassocieerde deelneming. Een lijst van deze entiteiten is opgenomen in toelichting 33.

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

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

De jaarrekeningen van de dochterondernemingen zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening vanaf de datum waarop de zeggenschap begint tot de datum waarop de zeggenschap eindigt. Een lijst van de dochterondernemingen van de groep is opgenomen in toelichting 33.

**BEDRIJFSCOMBINATIES**

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

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

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

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

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

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

Kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegewezen, worden jaarlijks getest op bijzondere waardeverminderingen, en ook tussentijds wanneer er aanwijzingen zijn dat de boekwaarde van de eenheid mogelijk de realiseerbare waarde overtreft. Indien de realiseerbare waarde van een

kasstroomgenererende eenheid lager is dan haar boekwaarde, wordt de bijzondere waardevermindering eerst in mindering gebracht van de boekwaarde van de goodwill die aan de kasstroomgenererende eenheid werd toegewezen. Daarna wordt de bijzondere waardevermindering toegewezen aan de andere vaste activa die tot de eenheid behoren, evenredig met hun boekwaarde. Eens een bijzondere waardevermindering voor goodwill is opgenomen, wordt deze in een latere periode niet teruggenomen.

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

In 2018 vond geen nieuwe bedrijfscombinatie plaats. In 2019 vond één nieuwe bedrijfscombinatie plaats. Deze nieuwe overname wordt toegelicht in de sectie 'impact van bedrijfscombinaties en overdracht' (toelichting 32).

**VREEMDE VALUTA**

**TRANSACTIES IN VREEMDE VALUTA**

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

**JAARREKENING VAN BUITENLANDSE ACTIVITEITEN**

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

Voor de jaarrekening gebruikten we volgende wisselkoers:

1 euro is gelijk aan:

	2019	2018
<b>Britse pond</b>		
Slotkoers	0,8508	0,8945
Gemiddelde koers	0,8845	0,8767
<b>Poolse zloty</b>		
Slotkoers	4,2585	4,3000
Gemiddelde koers	4,2971	4,2621

### GESEGMENTEERDE INFORMATIE

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

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

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

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

### IMMATERIËLE ACTIVA

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

### ONDERZOEK EN ONTWIKKELING

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

Alle andere uitgaven voor ontwikkeling worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen op het moment dat deze zich voordoen. Gezien de ontwikkelingskosten van Ter Beke in 2019 en 2018 niet voldeden aan de criteria voor activering werden deze uitgaven als last opgenomen in de winst- en verliesrekening.

### OVERIGE IMMATERIËLE ACTIVA

Overige lasten voor intern gegenereerde immateriële vaste activa, vb. merken, worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen op het moment dat deze zich voordoen. Overige immateriële vaste activa zoals merkoc-trooiën, computersoftware, verworven door de groep, worden gewaardeerd aan kostprijs verminderd met geaccumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. In 2018 en 2019 bestond het geconsolideerd overig immaterieel vast actief van Ter Beke hoofdzakelijk uit computersoftware en de geactiveerde klantenportefeuilles en merknamen verworven uit de acquisities.

### AFSCHRIJVINGEN

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

We passen deze afschrijvingspercentages toe:

Computersoftware	20%
Merkoc-trooiën	10%
Merknamen	10%, 20%
Klantenrelaties	7%

### GOODWILL

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

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

### MATERIËLE VASTE ACTIVA

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

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

een evenredig deel van de vaste kosten van materiaal en fabricage, en een evenredig deel van de afschrijvingen en waardeverminderingen van activa gebruikt bij de vervaardiging.

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

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

De voornaamste afschrijvingspercentages die momenteel worden toegepast, zijn:

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

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

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

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

Indien de realiseerbare waarde van een actief (of een kasstroomgenererende eenheid) lager wordt geschat dan de boekwaarde van het actief (of een kasstroomgenererende eenheid), wordt de boekwaarde verminderd tot zijn realiseerbare waarde. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt onmiddellijk als last opgenomen in de winst- en verliesrekening. Een eerder opgenomen bijzonder waardeverminderingverlies wordt teruggenomen, als



er een wijziging is opgetreden in de ramingen gebruikt ter bepaling van de realiseerbare waarde, doch niet voor een hoger bedrag dan de netto boekwaarde die zou zijn bepaald, als er in de vorige jaren geen verlies door bijzondere waardevermindering werd opgenomen.

#### OVERHEIDSSUBSIDIES

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

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

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

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

Exploitatiesubsidies worden opgenomen als ze ontvangen zijn en gepresenteerd als 'Overige Exploitatiebaten'.

#### LEASING

Tot en met 31 december 2018 wordt een leaseovereenkomst ingedeeld als een financiële lease indien ze nagenoeg alle aan de eigendom verbonden risico's en voordelen overdraagt naar de lessee. Alle andere vormen van leases worden beschouwd als operationele leases. De groep treedt enkel op als lessee.

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

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

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

Tot en met 31 december 2018 zijn leasebetalingen op grond van operationele leases op tijdevenredige basis als last opgenomen gedurende de leaseperiode, tenzij een andere systematische wijze van toerekening meer representatief is voor het tijds patroon van de voordelen die de gebruiker geniet. Te ontvangen voordelen als prikkel om een operationele leaseovereenkomst af te sluiten worden ook op tijdevenredige basis gespreid over de leaseperiode.

Vanaf 2019 vervalt het onderscheid tussen financiële en operationele leasings.

IFRS 16 verplicht de huurder om alle lease- en huurverplichtingen te activeren op de balans. De schuld weerspiegelt alle toekomstige leasebetalingen die gepaard gaan met de leaseovereenkomst gewaardeerd aan actuele waarde. Het actief reflecteert het recht op gebruik van het actief gedurende de overeengekomen leasetermijn.

De gebruiksrechten (voornamelijk bestaande uit het bedrag van de eerste waardering van de leasingschuld) worden gewaardeerd tegen kostprijs en afgeschreven over hun geschatte levensduur op lineaire basis. De gebruiksrechten worden op de balans getoond samen met de materiële vaste activa in eigen beheer en de leasingschulden worden getoond als korte en lange termijn leasingschulden.

Elke leasebetaling wordt toegewezen aan de leasingschuld enerzijds en de financiële kosten anderzijds.

Op implementatiedatum hebben we gebruik gemaakt van de volgende praktische vrijstellingen, zoals toegestaan door IFRS 16:

- ◆ Het gebruik van de vorige definitie van een lease (zoals aangemerkt door IAS 17) voor alle contracten die bestonden op datum van eerste toepassing.
- ◆ Hantering van één "marginale rentevoet" voor een groepering van leases met dezelfde kenmerken.
- ◆ Het gebruik van vorige inschattingen van verlieslatende leasecontracten, in plaats van het testen voor bijzondere waardeverminderingen.
- ◆ Het verwerken van alle operationele leasing contracten met een resterende looptijd van minder dan 12 maanden per 1 januari 2019 als korte termijn leases.
- ◆ Het verwerken van alle operationele leasing contracten met een lage waarde als korte termijn leases.

#### VOORRADEN

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

#### FINANCIËLE ACTIVA TEGEN AFGESCHREVEN KOSTPRIJS

Financiële activa worden geclassificeerd tegen afgeschreven kostprijs als het contract de kenmerken van een basisleningsovereenkomst heeft en zij worden aangehouden met de bedoeling om de contractuele kasstromen te ontvangen tot hun vervaldag. De financiële activa tegen afgeschreven kostprijs van Ter Beke omvatten handels- en andere vorderingen, korte-termijndeposito's en geldmiddelen en kasequivalenten in de balans. Ze worden gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode, verminderd met eventuele waardeverminderingen.

#### FINANCIËLE ACTIVA TEGEN REËLE WAARDE

Ter Beke heeft een calloptie en de vorige aandeelhouder van KK Fine Foods heeft een putoptie op de resterende 10% van de aandelen van KK Fine Foods. De optie wordt gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de financiële kosten van de winst-en-verliesrekening.

#### WAARDEVERMINDERING VAN FINANCIËLE ACTIVA

Op elke rapporteringsdatum beoordeelt Ter Beke voor de financiële activa die zijn gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs (bijvoorbeeld handelsvorderingen) of er aanwijzingen voor een waardevermindering zijn op zowel individueel als collectief niveau. Oninbaar geachte vorderingen worden op elke balansdatum afgeschreven tegen de betreffende voorziening. Bij de beoordeling van een collectieve waardevermindering gebruikt de groep historische informatie over het geleden verlies en stelt de uitkomsten bij als de economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren. Toevoegingen aan en terugnames van de voorziening voor dubieuze debiteuren met betrekking tot handelsvorderingen worden opgenomen onder "Waardeverminderingen en voorzieningen" in de winst- en verliesrekening.

#### BANKLENINGEN

Intrestdragende bankleningen en kredietoverschrijdingen worden initieel gewaardeerd aan reële waarde en worden vervolgens gewaardeerd volgens de geamortiseerde kostprijs berekend op basis van de effectieve-rentemethode. Elk verschil tussen de ontvangsten (na transactiekosten) en de vereffening

of aflossing van een lening wordt opgenomen over de leningstermijn en dit in overeenstemming met de grondslagen voor financiële verslaggeving met betrekking tot financieringskosten, die toegepast worden door de groep.

#### HANDESSCHULDEN

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

#### DERIVATEN

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

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

Er zijn drie soorten afdekkingsrelaties:

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

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

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

vermogen waren opgenomen, overgeboekt naar de winst- en verliesrekening in dezelfde periode(n) waarin de afgedekte verwachte toekomstige transactie de winst of het verlies beïnvloedt.

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

## DIVIDENDEN

Dividenden nemen we op als een verplichting in de periode waarin ze formeel worden toegekend.

## VOORZIENINGEN

Een voorziening wordt opgenomen indien:

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

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

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

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

## PERSONEELSBELONINGEN

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

De personeelsbeloningen omvatten

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

## PENSIOENREGELINGEN

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

## TOEGEZEGDE BIJDRAGENREGELINGEN

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

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

de intrinsieke waarde). Het voornaamste verschil tussen deze retrospectieve benadering en de prospectieve PUC-methode is dat de verplichting wordt berekend als de contante waarde van de geprojecteerde beloningen, op voorwaarde dat de huidige toepasbare minimale gegarandeerde rendementseisen van toepassing blijven.

## TOEGEZEGDE PENSIOENREGELINGEN

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

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

## ONTSLAGVERGOEDINGEN

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

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

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

## VARIABELE VERLONING

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

## WINSTBELASTINGEN

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

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

## OPBRENGSTEN

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

Omzet wordt gerapporteerd na omzet belastingen en kortingen.

## VERKOOP VAN GOEDEREN

Ter Beke neemt opbrengsten op uit de volgende bronnen: levering van producten en diensten. Ter Beke is van oordeel dat de levering van producten de belangrijkste prestatieverplichting is. Opbrengsten worden opgenomen op het ogenblik dat de zeggenschap over een product wordt overgedragen aan een klant. Klanten verwerven zeggenschap wanneer de producten worden geleverd (overeenkomstig de toepasselijke incoterms). Het bedrag van de opgenomen opbrengsten wordt bijgesteld voor volumekortingen. Er wordt geen bijstelling gedaan voor terugzendingen noch voor garanties van welke aard ook, aangezien het effect ervan immaterieel wordt geacht op basis van historische informatie. Het uitsplitsen van de opbrengsten volgens de timing van opname, dit betekent op een moment in de tijd of over een periode, biedt weinig meerwaarde aangezien dienstverleningscontracten immaterieel zijn in vergelijking met de totale productenverkoop.

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

**FINANCIËLE OPBRENGSTEN**

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

**INTRESTINKOMSTEN**

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

**DIVIDENDEN**

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

**LASTEN**

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

**AANKOPEN**

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

**ONDERZOEK EN ONTWIKKELING, RECLAME- EN**

**PROMOTIEKOSTEN EN SYSTEEMONTWIKKELINGSKOSTEN**

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

**FINANCIERINGSKOSTEN**

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

**FINANCIËLE DEFINITIES**

EBIT	Bedrijfsresultaat (earnings before interest and taxation)
EBITDA	Bedrijfs-cashflow Bedrijfsresultaat (EBIT) + afschrijvingen, waardeverminderingen en bijzondere waardeverminderingen van activa en negatieve goodwill
UEBIT	Bedrijfsresultaat (EBIT) vóór niet onderliggende kosten en opbrengsten
UEBITDA	Bedrijfs-cashflow vóór niet onderliggende kosten en opbrengsten Bedrijfsresultaat vóór niet onderliggende kosten en opbrengsten (UEBIT) + afschrijvingen, waardeverminderingen en bijzondere waardeverminderingen van activa en negatieve goodwill
Niet onderliggende opbrengsten en kosten	Bedrijfsopbrengsten en -kosten i.v.m. herstructureringen, bijzondere waardeverminderingen, afgestoten activiteiten en andere gebeurtenissen en transacties met een eenmalig effect

**MANAGEMENTBEOORDELINGEN EN -INSCHATTINGEN**

Bij het toepassen van de grondslagen voor financiële verslaggeving van de groep moet het management beoordelingen, schattingen en veronderstellingen doen over de boekwaarden van activa en passiva die niet direct uit andere bronnen zijn af te leiden. Deze beoordelingen, schattingen en veronderstellingen worden continu herzien:

- ◆ Kritische beoordelingen bij de toepassing van de grondslagen voor financiële verslaggeving van de entiteit:
  - ◆ Ter Beke is betrokken bij een aantal hangende claims en geschillen waarvoor het management de waarschijnlijkheid van het risico beoordeelt. We verwijzen hiervoor naar toelichting 28 – Voorwaardelijke verplichtingen.
  - ◆ Belangrijkste bronnen van schattingsonzekerheden: hieronder volgen de belangrijkste veronderstellingen betreffende de toekomst en andere belangrijke bronnen van schattingsonzekerheden aan het einde van de verslagperiode die een risico in zich dragen van een aanzienlijke aanpassing van de boekwaarden van activa en passiva in het volgende boekjaar:
    - ◆ Het management heeft een jaarlijkse toets op waardevermindering van de goodwill verricht met betrekking tot “fijne vleeswaren” en “bereide maaltijden” op basis van de begroting voor de groep. De begroting voor de groep wordt opgesteld voor het komende jaar. Er wordt een aantal veronderstellingen toegepast om de volgende 4 jaar in het totale 5-jarenplan te bepalen. Gevoeligheidsanalyses voor redelijke wijzigingen in de veronderstellingen, zoals groeiratio, EBITDA-marge en discontovoet worden uiteengezet in toelichting 14 - Goodwill.
    - ◆ Uitgestelde belastingvorderingen worden opgenomen voor de voorwaartse compensatie van niet-gecompenseerde fiscale verliezen en tijdelijke verschillen in zoverre het waarschijnlijk is dat er fiscale winst beschikbaar zal zijn in de nabije toekomst. Bij zijn

beoordeling houdt het management rekening met elementen als de begroting en fiscale planningsmogelijkheden (zie toelichting 13 en 17).

- ◆ Voorzieningen voor personeelsbeloningen: de toegezegde pensioenverplichtingen zijn gebaseerd op actuariële veronderstellingen zoals de discontovoet en het verwachte rendement op fondsbeleggingen. We verwijzen hiervoor naar toelichting 22 – Personeelsbeloningen.
- ◆ In oktober 2019 diende onze dochteronderneming Offerman in Aalsmeer een belangrijke terugroepactie op te zetten op last van de NVWA (de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit). Dit nadat - via een nieuw ontwikkelde techniek van “Whole Genome Sequencing” - door de NVWA en het RIVM (Nederlands Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu in Nederland) werd vastgesteld dat een listeriastam die in een product uit de fabriek in Aalsmeer werd aangetroffen ook aangetroffen zou geweest zijn in een 20-tal human cases over een periode van meer dan 2 jaar. De kosten die rechtstreeks verbonden zijn aan deze terugroepactie en de stilstand van de fabriek te Aalsmeer die gelinkt is aan de terugroepactie zorgde voor een niet-onderliggende kost van 7,9 miljoen EUR. Inmiddels werd de productie in Aalsmeer hervat, na goedkeuring door de NVWA, weliswaar met een beperkter aantal machines en met een fors gereduceerde tewerkstelling. De overige niet-onderliggende kosten bevatten voornamelijk herstructureringskosten & opzegvergoedingen ten belope van 3,1 miljoen, waarvan de helft gelinkt zijn aan de provisie voor het sociaal plan voor de gedeeltelijke sluiting van de vestiging in Aalsmeer. Op datum van goedkeuring van dit verslag, hebben we geen kennis van verdere formele of informele klachten van consumenten die rechtstreeks verband houden met de terugroepactie en vermeend gerelateerde getroffen listeria patiënten. We denken dat het onwaarschijnlijk is dat zulke klachten nog zouden worden geïntroduceerd in de toekomst.
- ◆ De Ter Beke groep heeft een Tax claim op Stefano Toselli (438 duizend EUR). Contractueel heeft Ter Beke het recht om dit te verhalen op de vroegere aandeelhouder. Wij gaan ervan uit dat we die claim zullen kunnen recupereren.

**2. CONSOLIDATIEKRING**

De geconsolideerde jaarrekening van de groep over 2019 omvat: Ter Beke NV en geconsolideerde dochterondernemingen die volledig onder controle zijn van Ter Beke (toelichting 33) en één deelneming waarover de groep geen volledige controle (slechts 90%) uitoefent.

Op 7 februari 2018 is Freshmeals Deutschland GmbH opgericht met een startkapitaal van 25 duizend EUR.

Op 13 september 2019 verwierf de Groep de volledige controle over het bedrijf Vleeswaren E. De Kock-De Brie NV. Dit kleine Antwerpse familiebedrijf is gespecialiseerd in de productie van tong- en levercharcuterie en heeft een sterke marktpositie in dit nichesegment. De productieactiviteiten worden momenteel geïntegreerd in onze productievesting in Wommelgem. In de geconsolideerde cijfers werd de balans van de Vleeswaren E. De Kock-De Brie NV volledig opgenomen en de resultatenrekening voor de periode van 13 september t.e.m. 31 december 2019.

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

Ter Beke is een voedingsgroep. Wij zijn specialist in Europa voor de ontwikkeling, productie en verkoop van fijne vleeswaren en versbereide maaltijden. De groep Ter Beke stelde eind 2019 ongeveer 2 750 personeelsleden tewerk. Dat zijn de voltijdse equivalenten op 31 december 2019 en het gemiddeld aantal interimarissen over 2019. In 2018 waren dat er nog ongeveer 2.700.

De managementstructuur van de groep komt overeen met de bedrijfsactiviteiten. Ook de interne en externe rapporteringssystemen stemmen we af op de twee bestaande bedrijfssegmenten:

- ◆ De divisie vleeswaren ontwikkelt, produceert en verkoopt een gamma fijne vleeswaren: salami, kookham, gevogelte, kookwaren, paté, zoutwaren, tong- en levercharcuterie.
- ◆ De divisie bereide maaltijden ontwikkelt, produceert en verkoopt versbereide maaltijden: lasagne, pizza, pastagerechten en sausen.

Het resultaat van een segment omvat de opbrengsten en kosten die het segment rechtstreeks genereert. Daarbij horen ook de opbrengsten en kosten die we aan het segment kunnen toewijzen. Financiële kosten en belastingen wijzen we niet toe aan de segmenten.

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

De vaste activa per segment zijn de immateriële vaste activa, goodwill, materiële vaste activa en financiële vaste activa. De schulden per segment zijn de handels-, personeelsschulden, belastingen en overige schulden die we direct kunnen toewijzen aan het bedrijfssegment. Alle andere activa en schulden hebben we niet toegewezen aan de bedrijfssegmenten. Ze staan vermeld als ‘niet toegerekend’. Activa en schulden per segment worden voorgesteld voor eliminatie van intersegmentposities. De marktconforme voorwaarden zijn de basis voor de ‘intersegment transfer pricing’. De investeringsuitgaven per

segment zijn gelijk aan de kostprijs van de verworven activa met een verwachte gebruiksduur van meer dan één jaar. In de segmentrapportering gebruiken we dezelfde waarderingsregels als in de geconsolideerde jaarrekening.

In onze beide divisies, vleeswaren en bereide maaltijden, verkopen wij onze producten aan een brede klantenbasis. Daar horen de meeste grote Europese discount- en retailklanten bij. De tien grootste klantengroepen vertegenwoordigen 65% van de omzet (2018: 58%). De omzetten aan deze klanten realiseren we via diverse contracten en producten met diverse looptijden. Dit doen we in verschillende landen, zowel voor onze eigen merken als voor de huismerken van de klanten. De klantenportefeuille van de groep is verscheiden. Toch zou het een invloed op onze bedrijfsvoering kunnen hebben als er een einde kwam aan de relatie met een grote klantengroep. In 2019 was er een omzetgroei. Twee externe klanten bereikten elk meer dan 10% (nl.12%) van de geconsolideerde omzet. In 2018 bereikte één externe klant 13%. De omzet van deze klanten realiseerden we in beide segmenten.

De omzet tussen beide segmenten is immaterieel. Daarom kozen we ervoor om alleen de externe groepsomzet te rapporteren.

De groep Ter Beke is actief in zes geografische regio's: België, Nederland, Groot-Brittannië, Duitsland, Frankrijk en de rest van Europa. Tot de rest van Europa behoren voornamelijk Luxemburg, Denemarken, Ierland, Polen, Portugal, Roemenië, Spanje, Zweden en Zwitserland.

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

**KERNGEGEVENS PER BEDRIJFSSEGMENT**

	2019			2018		
	Vleeswaren	Bereide Maaltijden	Totaal	Vleeswaren	Bereide Maaltijden	Totaal
<b>SEGMENT RESULTATENREKENING</b>						
Segment verkopen	437.594	290.538	728.132	420.146	260.314	680.460
Segment resultaat	-12.146	24.984	12.838	1.227	23.674	24.901
Niet toegerekende resultaten			-6.633			-8.683
Netto financieringskost			-3.247			-3.390
Belastingen			1.457			-5.587
Geconsolideerd resultaat			4.415			7.241
<b>SEGMENT BALANS</b>						
Segment vaste activa	129.309	115.852	245.161	123.682	107.424	231.106
Niet toegerekende vaste activa			6.987			12.485
Totaal geconsolideerde vaste activa			252.148			243.591
Segment verplichtingen	97.432	58.264	155.696	94.227	55.710	149.937
Niet toegerekende verplichtingen			159.150			150.013
Totaal verplichtingen			314.846			299.950
<b>ANDERE SEGMENT INFORMATIE</b>						
Segment investeringen (*)	11.637	6.271	17.908	20.612	5.573	26.185
Niet toegerekende investeringen			1.189			1.785
Totale investeringen			19.097			27.970
Segment afschrijvingen en niet-kaskosten	18.131	10.459	28.590	15.368	9.990	25.358
Niet toegerekende afschrijvingen en niet-kaskosten			2.448			2.460
Totaal afschrijvingen en niet-kaskosten			31.038			27.818

(\*) Investeringen inclusief nieuwe kapitaalsubsidies

**KERNGEGEVENS PER GEOGRAFISCHE REGIO**

Verkopen aan derden(*)	2019	2018
België	193.121	177.983
Nederland	320.754	306.472
UK	81.885	70.660
Duitsland	23.234	25.880
Frankrijk	44.914	38.271
Andere	64.224	61.194
	<b>728.132</b>	<b>680.460</b>

Verplichtingen van het segment	2019	2018
België	68.715	65.429
Nederland	57.591	56.973
Frankrijk	18.883	15.543
UK	10.342	8.639
Andere	3.955	3.682
	<b>159.486</b>	<b>150.266</b>

**4. OPBRENGSTEN UIT DE VERKOOP VAN GOEDEREN**

De geconsolideerde omzet van de groep stijgt met 7% van 680,5 miljoen EUR in 2018 tot 728,1 miljoen EUR in 2019 dankzij een forse organische groei in beide divisies.

De omzet van de Vleeswarendivisie stijgt van 420,1 miljoen EUR (T&A Segment reporting) naar 437,6 miljoen EUR (+4,1%), ondanks het remmende effect van de terugroepactie. De impact van de overname van het kleine Vleeswarenbedrijf E. De Kock-De Brie NV op 13 september 2019 bedraagt 391 duizend EUR.

De divisie bereide maaltijden kan een organische groei voorleggen van bijna 12% met een omzetstijging van 260,3 miljoen EUR naar 290,5 miljoen EUR. Hiermee blijft Ter Beke één van de Europese leiders in bereide maaltijden en bevestigt zij opnieuw haar status van nummer één in het segment van koelverse lasagne en pastamaaltijden.

**5. HANDELSGOEDEREN, GROND- EN HULPSTOFFEN**

	2019	2018
Aankopen	447.652	401.419
Voorraadwijziging	-5.066	-2.003
<b>Totaal</b>	<b>442.586</b>	<b>399.416</b>

Investerings van het segment	2019	2018
België	10.231	18.111
Nederland	5.666	6.302
Frankrijk	1.631	788
UK	1.318	1.205
Andere	251	1.564
	<b>19.097</b>	<b>27.970</b>

(\*) De aanpassing is het gevolg van IFRS 15

Vaste activa van het segment	2019	2018
België	87.161	89.682
Nederland	68.410	62.194
Frankrijk	35.297	35.281
UK	33.811	33.031
Andere	27.469	23.403
	<b>252.148</b>	<b>243.591</b>

**6. DIENSTEN EN DIVERSE GOEDEREN**

	2019	2018
Interims en terbeschikking van de onderneming gestelde personen	23.156	22.761
Onderhoud en herstellingen	21.976	19.702
Marketing- en verkoopkosten	5.303	5.330
Vervoerkosten	31.726	30.523
Energie	13.388	12.265
Huur	5.111	7.393
Erelonen en consultants	9.053	10.319
Andere	6.411	7.993
<b>Totaal</b>	<b>116.124</b>	<b>116.286</b>

De rekening 'Huur' vertoont een daling als gevolg van de toepassing van IFRS 16. (impact -3,1 miljoen EUR in 2019). IFRS 16 verplicht de huurder om alle lease- en huurverplichtingen te activeren op de balans. In 2018 werd de kost van de operationele leasing opgenomen onder de diverse goederen en diensten.

De groep heeft 5,1 miljoen EUR in 2019 niet geactiveerd als gevolg van de toepassing van de uitzonderingsregel en huurkost van leeggoed (2 miljoen EUR).

De rekening 'Andere' bevat onder andere kantoorkosten en verzekeringen.

## 7. PERSONEELSKOSTEN

In 2019 bedroegen de personeelskosten 127.100 duizend EUR. In 2018 was dit 119.640 duizend EUR. De omzetstijging heeft de groep gerealiseerd met 2,8% meer werknemers. Dit verklaart deels de stijging van de totale personeelskosten. In 2019 is ook een provisie opgenomen voor het sociaal plan dat werd onderhandeld (1,5 miljoen EUR) als gevolg van de gedeeltelijke sluiting van de locatie in Aalsmeer.

Voor verdere details rond de personeelsbeloningen verwijzen we naar toelichting 22.

De personeelskosten kunnen we als volgt opsplitsen:

	2019	2018
Lonen en wedden	96.820	88.790
Sociale zekerheidsbijdragen	22.210	21.665
Overige personeelskosten	8.070	9.185
<b>Totaal</b>	<b>127.100</b>	<b>119.640</b>
Aantal personeelsleden in voltijds equivalenten (excl. interims) op jaareinde	2.476	2.408

## 8. WAARDEVERMINDERINGEN EN VOORZIENINGEN

	2019	2018
Waardeverminderingen	426	495
op voorraden	339	426
op handelsvorderingen	87	69
Voorzieningen	10	197
<b>Totaal</b>	<b>436</b>	<b>692</b>

## 9. OVERIGE EXPLOITATIEBATEN EN -KOSTEN

De overige exploitatielasten stijgen van 4,2 miljoen EUR naar 7,3 miljoen EUR voornamelijk als gevolg van de éénmalige kost van terugroepactie in Aalsmeer.

De overige exploitatieopbrengsten omvat een regresvordering op de voormalige aandeelhouder van Stefano Toselli voor 438 duizend EUR als gevolg van een fiscale claim.

Vorig jaar bevatten de overige operationele opbrengsten bepaalde operationele afwikkelingen gelinkt aan de ontvlechting en overname van de Offerman business.

	2019	2018
<b>OVERIGE EXPLOITATIEBATEN</b>		
Recuperatie loongebonden kosten	523	827
Recuperatie logistieke kosten	13	29
Winsten op verkoop activa	23	80
Recuperatie verzekeringen	137	81
Schadevergoeding	763	189
Huur	0	40
Andere	776	1.913
<b>Subtotaal</b>	<b>2.235</b>	<b>3.159</b>
<b>Totaal</b>	<b>2.235</b>	<b>3.159</b>

	2019	2018
<b>OVERIGE EXPLOITATIELASTEN</b>		
Lokale belastingen	2.469	2.471
Gerealiseerde minderwaarden op verkoop activa	155	837
Schadevergoedingen	4.036	
Andere	654	933
<b>Totaal</b>	<b>7.314</b>	<b>4.241</b>
<b>Overige exploitatiebaten en -lasten</b>	<b>-5.079</b>	<b>-1.082</b>

## 10. RESULTAAT VAN BEDRIJFSACTIVITEITEN

	2019	2018
<b>EBITDA</b>	<b>37.243</b>	<b>44.036</b>
Afschrijvingen en impairments op vaste activa	-30.602	-27.126
Waardeverminderingen en voorzieningen	-436	-692
<b>Resultaat van bedrijfsactiviteiten (EBIT)</b>	<b>6.205</b>	<b>16.218</b>

	2019	2018
<b>Resultaat van bedrijfsactiviteiten (EBIT)</b>	6.205	16.218
Opzegvergoedingen (incl sociale kosten)	3.125	3.822
Regresvordering op voormalige aandeelhouder Stefano Toselli	-438	0
Kosten m.b.t. acquisitie	125	242
Terugroepactie	7.914	0
Strategische studie	0	1.252
Opstart kosten mbt project nieuw verpakkingsconcept	0	356
Gerealiseerde minderwaarde Zoetermeer	0	511
Herstructureringskost Zoetermeer	0	240
Impairment op gebouw Aalsmeer	500	0
Impairment op Zoetermeer	0	386
<b>Onderliggende winst van de bedrijfsactiviteiten (UEBIT)</b>	<b>17.431</b>	<b>23.027</b>

	2019	2018
<b>EBITDA</b>	<b>37.243</b>	<b>44.036</b>
Opzegvergoedingen (incl sociale kosten)	3.255	3.822
Regresvordering op voormalige aandeelhouder Stefano Toselli	-438	0
Kosten m.b.t. acquisitie	125	242
Terugroepactie	7.914	0
Strategische studie	0	1.252
Opstart kosten mbt project nieuw verpakkingsconcept	0	356
Gerealiseerde minderwaarde Zoetermeer	0	511
<b>UEBITDA</b>	<b>48.099</b>	<b>50.219</b>

De EBITDA daalde met 15,43% van 44.036 duizend EUR in 2018 naar 37.243 duizend EUR in 2019. Dit is hoofdzakelijk toe te schrijven aan de terugroepactie in de locatie Aalsmeer. Ondanks de sterke stijging van de grondstofprijzen daalde onze UEBITDA slechts met 4,22% van 50.219 duizend EUR naar 48.099 duizend EUR.

*De divisie vleeswaren* heeft een moeilijk jaar achter de rug. De EBITDA vertoont een daling van 16.595 duizend EUR naar 5.985 duizend EUR. Behalve de effecten van de bovenvermelde terugroepactie liggen de sterke grondstofprijsstijgingen aan de oorsprong van de EBITDA-daling.

In april 2019 brak de Afrikaanse Varkenspest in China uit. Dit heeft geleid tot een significante reductie van de varkensstapel in China. Hierdoor is de import vooral vanuit Europa – die er steeds was – massaal gestegen. Dit heeft een inflatoire impact doorheen de keten, waardoor op bepaalde deelstukken

belangrijke prijsstijgingen werden genoteerd. We maken er werk van om dit met efficiëntieverbeteringen en prijsverhogingen te compenseren, maar dit is een geleidelijk proces.

Hierdoor komen een aantal verbeterlagen niet uit de verf, zoals bv:

- ◆ De sterk verhoogde efficiëntie in onze fabriek in Veurne.
- ◆ Het verder stimuleren van export naar Duitsland en het Verenigd Koninkrijk met nieuwe verkoopteams.
- ◆ Het versterken van de NPD (nieuwe productontwikkeling) portfolio.

De UEBITDA daalt met 16% van 18.935 duizend EUR naar 15.826 EUR. De niet onderliggende kosten van 2019 zijn vrij hoog in de Divisie Vleeswaren (9,8 miljoen EUR) en bevatten voornamelijk de direct toewijsbare kosten van de terugroepactie. De niet-onderliggende kosten bevatten voornamelijk: de compensatiekost van onze klanten, de vernietigingskosten van grondstoffen, opkuiskosten van de fabriek, reinigingskosten en het sociaal plan van Aalsmeer. In de dagen na de sluiting is een belangrijk deel van het volume naar de andere productielocaties verplaatst.

*De divisie bereide maaltijden* tekent een groei op van 5% op EBITDA. De EBITDA stijgt van 33.664 duizend EUR in 2018 naar 35.443 duizend EUR in 2019. Ook de divisie bereide maaltijden is zwaar geïmpacteerd door de forse stijging van de grondstofprijzen. De omzetstijging van bijna 12% vertaalt zich hierdoor in stijging van de EBIT met 6%, van 23.674 duizend EUR in 2018 naar 24.984 duizend EUR in 2019.

In België werd fors geïnvesteerd in het merk Come a casa\*. De modernisatie van de "look & feel" van het merk en zijn attributen werd in de tweede jaarhelft ondersteund door een sterke nationale reclamecampagne (TV, radio en Social Media).

In 2020 zal in de Poolse fabriek in Opole - onze uitvalsbasis voor Centraal en Oost-Europa - fors worden geïnvesteerd in de uitbreiding van de productiecapaciteit. Ook in KK Fine Foods, de Britse dochtervennootschap overgenomen in 2017, wordt fors geïnvesteerd. Om aan de steeds toenemende vraag van de foodservice- en retailklanten te kunnen blijven voldoen, zal de bestaande productiecapaciteit aanzienlijk worden uitgebreid. De constante focus van het team op kwaliteit, service en vooral ook innovatie is de drijver achter het succes.

Daarnaast worden ook de fabrieken in België en Frankrijk klaargestoomd om samen met de strategische klanten de volgende groeifase in te gaan.

**11. FINANCIËLE OPBRENGSTEN**

	2019	2018
Intrestinkomsten	2	193
Positieve wisselkoersverschillen	212	91
Andere	171	74
<b>Totaal</b>	<b>385</b>	<b>358</b>

**12. FINANCIERINGSKOSTEN**

	2019	2018
Intrestkosten mbt leningen	1.669	1.909
Intrestkosten mbt leasing	369	235
Negatieve wisselkoersverschillen	75	444
Bankkosten	720	456
Andere	799	704
<b>Totaal</b>	<b>3.632</b>	<b>3.748</b>

De impact van IFRS 16 'leaseovereenkomsten' op de cijfers 2019 bedraagt 375 duizend EUR meer kosten. Het betreft hoofdzakelijk interestkosten.

**13. BELASTINGEN****BELASTINGEN GEBOEKT IN RESULTATENREKENING**

	2019	2018
Belasting op het resultaat		
Boekjaar	6.418	8.119
Vorige boekjaren	648	308
Uitgestelde belastingen		
Effect tijdelijke verschillen	-8.523	-2.840
<b>Totale belastingkost in resultatenrekening</b>	<b>-1.457</b>	<b>5.587</b>

De belastingen leveren een positieve bijdrage aan het resultaat omdat door de substantieel verbeterde resultaten van Pasta Food Company in 2019 een belangrijke uitgestelde belastingvordering werd erkend.

**VERBAND TUSSEN DE BELASTINGSLAST EN DE BOEKHOUDKUNDIGE WINST**

	2019	2018
Boekhoudkundige winst voor belastingen	2.958	12.828
Belastingen aan de Belgische belastingvoet (2019: 29,58% en 2018: 29,58%)	875	3.795
Effect van de verschillende belastingvoeten van de buitenlandse ondernemingen	-739	-368
Effect van het niet opzetten van DTA in de loop van het boekjaar	2.821	2.762
Effect tijdsverschillen	-310	0
Effect van voorheen niet opgezette DTA	-4.964	-1.091
Effect van fiscaal niet aftrekbare uitgaven	487	430
Andere effecten: minimum belast.	373	59
<b>Werkelijke belastinglast</b>	<b>-1.457</b>	<b>5.587</b>
Effectief belastingpercentage	-49,3%	43,6%

In 2018 is voor Pasta Food Company een uitgestelde belastingvordering opgezet op het tijdelijke verschil tussen de fiscale en de bedrijfseconomische afschrijvingen omdat Pasta Food Company een onderliggend winstgevend operationeel resultaat had. In 2019 is voor Pasta Food Company een additionele uitgestelde belastingvordering opgezet van 5 miljoen EUR omdat het bedrijf in een reconversiezone ligt en voor het eerst een materiële en duurzame fiscale winst boekt (cfr. toelichting 17).

**14. GOODWILL**

	2019	2018
<b>GOODWILL</b>		
Begin van het boekjaar	78.196	<b>78.263</b>
Aanschaffingen	1.345	0
Omrekeningsverschil	423	-67
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>79.964</b>	<b>78.196</b>
<b>BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN</b>		
Begin van het boekjaar	1.740	1.740
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>1.740</b>	<b>1.740</b>
<b>Netto boekwaarde</b>	<b>78.224</b>	<b>76.456</b>

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

De groep koos ervoor om de goodwill toe te wijzen aan de segmenten. Het risicoprofiel van de verworven bedrijfscombinaties was tot nu toe bijna identiek aan de bestaande business, en/of de kasstromen waren volledig verbonden. Wat meer is: deze bedrijfscombinaties gingen vanaf de verwerving volledig op in het segment. Hierdoor kunnen we eventuele afzonderlijke kasstromen op een lager niveau onmogelijk herkennen, laat staan volgen. De management-rapportering gebeurt dan ook op segmentniveau.

De groep voert jaarlijks een 'impairment-analyse' uit op de goodwill. Dit gebeurt volgens de verdisconteerde kasstroommethode. Wanneer de realiseerbare waarde van het segment lager is dan de boekwaarde, rekenen we het bijzonder waardevermindingsverlies eerst toe aan de boekwaarde van de goodwill. Vervolgens komen de andere activa van de eenheid aan de beurt, a rato van de boekwaarde van elk actief in het segment.

In 2019 bedraagt de goodwill 33.714 duizend EUR (2018: 32.369 duizend EUR) voor de vleeswaren ingevolge de overname van het Vleeswarenbedrijf E. De Kock-De Brie NV. Voor de bereide maaltijden is dat 44.510 duizend EUR (2018: 44.087 duizend EUR). De toename in de divisie bereide maaltijden is een omrekeningsverschil.

De basis voor de bovenvermelde 'impairment-analyse':

- De budgetinschatting voor het volgende jaar van de eigen operationele kasstromen. En dit van ieder segment apart. Deze budgetinschatting is het resultaat van een gedetailleerde analyse van alle gekende en geschatte evoluties van omzet, marge en kosten. Met aanpassing aan de commerciële omgeving van ieder segment. Hierbij streven we naar een evenwicht tussen uitdaging en realisme.
- De kasstromen van de 4 daaropvolgende jaren werden als volgt toegepast:
  - De gemiddelde omzetgroei over de voorbije tien jaar van de groep Ter Beke. Dit percentage van 1,9% (2018: 1,9%) lijkt realistisch voor beide segmenten in de komende jaren.
  - De geschatte EBITDA-marge. Deze marge komt overeen met de projecties voor het komende jaar en met de langetermijntargets van ieder segment.
  - De geschatte belasting op de operationele kasstroom. We nemen voor beide segmenten een gemiddeld belastingtarief van 25%. We houden rekening met de plaats waar de kasstromen worden belast.

- De berekende kasstromen passen we voor ieder jaar aan met de vervangingsinvesteringen die we nodig denken te hebben om het bestaande productieapparaat operationeel te houden. En met de bewegingen in werkkapitaal. Die verschillen voor ieder segment.
- Als restwaarde extrapoleren we de berekende kasstroom van het vijfde jaar uit voorzichtigheid zonder groei.

- Deze kasstromen actualiseren we aan een geschatte gemiddelde gewogen kapitaalkost na belastingen (WACC) van 5,73% (2018: 5,81). De basis voor deze berekening is een gewenste eigen vermogen/schuld ratio van 35/65 (2018: 35/65), een gemiddelde belastingvoet van 25% (2018: 25%), een rendement op eigen vermogen van 7,87% (2018: 7,97%) en een bruto kost voor vreemd vermogen van 1,75% (2018: 1,79%). De risico's in beide segmenten zijn gelijkaardig en verantwoord dus eenzelfde WACC.

De realiseerbare waarde overtreft in beide divisies de boekwaarde op significante wijze (meer dan 150%). Deze impairment-analyse heeft dan ook geen bijzondere waardeverminderingen in een segment tot gevolg.

Voor assets, liabilities en operationele kosten wordt abstractie gemaakt van IFRS16. IFRS16 creëert immers een definitie van assets, liabilities en operationele resultaten die niet overeenstemt met de onderliggende kasstroom.

Wanneer de discontovoet met 1% verhoogt, dan daalt het verschil tussen de geschatte realiseerbare waarde en de boekwaarde. En dat met 23% in vleeswaren en met 20% in bereide maaltijden. Bij een daling van de verhouding EBITDA op verkopen met 1%, daalt dit verschil met respectievelijk 23% en 10%. Bij een daling van de omzetgroei na 2019 met 1%, daalt dit verschil met 17% in vleeswaren en met 20% in bereide maaltijden. De realiseerbare waarde overtreft telkens in deze 3 gevallen in beide divisies de boekwaarde op significante wijze.

Wanneer de drie hogervermelde parameters tegelijk met 1% afnemen, daalt het verschil tussen de geschatte realiseerbare waarde en de boekwaarde met 52% in de vleeswaren en met 42% in de bereide maaltijden. Ook in dat geval overtreft de realiseerbare waarde in beide divisies de boekwaarde op significante wijze. Nemen ze tegelijk met 1% toe, dan stijgt dit verschil met 113% in de vleeswaren en met 90% in de bereide maaltijden.

Algemeen mogen we stellen dat het risico op impairment groter is in de divisie vleeswaren dan bij de divisie bereide maaltijden.

## 15. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	2019					2018				
	Software	Merken, licenties en patenten	Klanten-portefeuille	R&D	Totaal	Software	Merken, licenties en patenten	Klanten-portefeuille	R&D	Totaal
<b>AANSCHAFFINGSWAARDE</b>										
Begin van het boekjaar	23.302	2.170	23.921	156	49.549	20.832	2.018	24.011	156	47.017
Uitbreiding consolidatiekring	8				8					0
Aanschaffingen	1.033				1.033	2.474	160			2.634
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-154				-154	-4				-4
Omrekeningsverschillen	4	52	557		613		-8	-90		-98
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>24.193</b>	<b>2.222</b>	<b>24.478</b>	<b>156</b>	<b>51.049</b>	<b>23.302</b>	<b>2.170</b>	<b>23.921</b>	<b>156</b>	<b>49.549</b>
<b>AFSCHRIJVINGEN</b>										
Begin van het boekjaar	17.535	1.163	2.044	156	20.898	15.678	682	338	156	16.854
Uitbreiding consolidatiekring	3				3					0
Afschrijvingen*	2.141	311	1.723		4.175	1.861	481	1.717		4.059
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-154				-154	-4				-4
Omrekeningsverschillen	-88	21	78		11			-11		-11
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>19.437</b>	<b>1.495</b>	<b>3.845</b>	<b>156</b>	<b>24.933</b>	<b>17.535</b>	<b>1.163</b>	<b>2.044</b>	<b>156</b>	<b>20.898</b>
<b>Netto boekwaarde</b>	<b>4.756</b>	<b>727</b>	<b>20.633</b>	<b>0</b>	<b>26.116</b>	<b>5.767</b>	<b>1.007</b>	<b>21.877</b>	<b>0</b>	<b>28.651</b>

De groep investeerde in 2019 voor 1 miljoen EUR in immateriële vaste activa. In 2018 was dit 2,6 miljoen EUR. De investering zit voornamelijk in de verdere uitrol van het ERP-pakket.

## 16. MATERIËLE VASTE ACTIVA

## 2019

	Terreinen en gebouwen	Installaties, machines en uitrusting	Meubilair en rollend materieel	Leasing	Overige	Activa in aanbouw	Totaal
<b>AANSCHAFFINGSWAARDE</b>							
Begin van het boekjaar	138.119	346.976	4.719	4.568	115	280	494.777
Uitbreiding consolidatiekring	682	953	96				1.731
				12.333			12.333
Aanschaffingen	2.061	15.912	474	1.778		157	20.382
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-8	-14.100	-126	-703			-14.937
Overboeking van/(naar) andere posten	66	-4	131			-193	
Omrekeningsverschillen	570	847	44	5		10	1.476
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>141.490</b>	<b>350.584</b>	<b>5.338</b>	<b>17.981</b>	<b>115</b>	<b>254</b>	<b>515.762</b>
<b>AFSCHRIJVINGEN</b>							
Begin van het boekjaar	86.215	268.177	4.019	2.390	83	0	360.884
Uitbreiding consolidatiekring	534	719	90				1.343
Afschrijvingen *	3.565	18.516	277	3.736	7		26.101
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-7	-13.692	-94	-686			-14.479
Omrekeningsverschillen	140	460	27	2			629
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>90.447</b>	<b>274.180</b>	<b>4.319</b>	<b>5.442</b>	<b>90</b>	<b>0</b>	<b>374.478</b>
<b>IMPAIRMENT</b>							
Begin van het boekjaar	0	0	0	0	0	0	0
Uitbreiding consolidatiekring							0
Toevoeging *	500						500
Terugname *							0
Overdrachten en buitengebruikstellingen							0
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>500</b>
<b>NETTO KAPITAALSUBSIDIES</b>							
Begin van het boekjaar	261	241	9	0	0	0	511
Uitbreiding consolidatiekring							0
Nieuwe toekenningen		2.318					2.318
Overige	3						3
Afschrijvingen *	-7	-166	-1				-174
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>257</b>	<b>2.393</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.658</b>
<b>Netto boekwaarde per 31 december 2019</b>	<b>50.286</b>	<b>74.011</b>	<b>1.011</b>	<b>12.539</b>	<b>25</b>	<b>254</b>	<b>138.126</b>

2018

	Terreinen en gebouwen	Installaties, machines en uitrusting	Meubilair en rollend materieel	Leasing	Overige	Activa in aanbouw	Totaal
<b>AANSCHAFFINGSWAARDE</b>							
Begin van het boekjaar	136.813	328.597	5.004	4.579	81	744	475.818
Uitbreiding consolidatiekring							0
Aanschaffingen	1.855	22.797	367	0	34	283	25.336
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-104	-4.755	-646				-5.505
Overboeking van/(naar) andere posten		745				-745	0
Omrekeningsverschillen	-445	-408	-6	-11		-2	-872
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>138.119</b>	<b>346.976</b>	<b>4.719</b>	<b>4.568</b>	<b>115</b>	<b>280</b>	<b>494.777</b>
<b>AFSCHRIJVINGEN</b>							
Begin van het boekjaar	82.674	254.300	4.354	1.023	81	0	342.432
Uitbreiding consolidatiekring							0
Afschrijvingen *	3.565	18.026	211	1.374	2		23.178
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-4	-3.915	-542				-4.461
Omrekeningsverschillen	-20	-234	-4	-7			-265
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>86.215</b>	<b>268.177</b>	<b>4.019</b>	<b>2.390</b>	<b>83</b>	<b>0</b>	<b>360.884</b>
<b>IMPAIRMENT</b>							
Begin van het boekjaar	0	0	0	0	0	0	0
Uitbreiding consolidatiekring							0
Toevoeging *							0
Terugname *							0
Overdrachten en buitengebruikstellingen							0
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>NETTO KAPITAALSUBSIDIES</b>							
Begin van het boekjaar	269	300	10	0	0	0	579
Uitbreiding consolidatiekring							0
Nieuwe toekenningen		44					44
Overige	-1						-1
Afschrijvingen *	-7	-103	-1				-111
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>261</b>	<b>241</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>511</b>
<b>Netto boekwaarde per 31 december 2018</b>	<b>51.643</b>	<b>78.558</b>	<b>691</b>	<b>2.178</b>	<b>32</b>	<b>280</b>	<b>133.382</b>

De lijnen met een \* in toelichting 15 en 16 nemen we op in de resultatenrekening, in het bedrag van de afschrijvingen en impairments op vaste activa.

In 2019 investeerde de groep voor 21,4 miljoen EUR, waarvan 20,4 miljoen EUR in materiële vaste activa en 1 miljoen EUR in immateriële vaste activa. De groep kreeg een kapitaalsubsidie van 2,3 miljoen EUR. Netto investeerde de groep bijgevolg 19,1 miljoen EUR. De investeringen bestaan vooral uit efficiëntie-investeringen en infrastructuuraanpassingen in de verschillende sites van de groep.

Ter Beke heeft IFRS 16 toegepast met ingang van 1 januari 2019, in overeenstemming met de overgangsbepalingen, waarbij we gebruik maken van de aangepaste retrospectieve methode. In bijgevoegde tabel ziet u de impact:

	Leasing	Impact IFRS 16	Leasings exclusief IFRS 16
<b>AANSCHAFFINGSWAARDE</b>			
Begin van het boekjaar	4.568	0	4.568
Uitbreiding consolidatiekring		0	
Opening balance IFRS16	12.333	12.333	
Aanschaffingen	1.778	1.778	
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-703	-40	-663
Overboeking van/(naar) andere posten		0	
Omrekeningsverschillen	5	4	1
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>17.981</b>	<b>14.075</b>	<b>3.906</b>
<b>AFSCHRIJVINGEN</b>			
Begin van het boekjaar	2.390	0	2.390
Uitbreiding consolidatiekring		0	
Afschrijvingen *	3.736	2.929	807
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-686	-40	-646
Omrekeningsverschillen	2	1	1
<b>Einde van het boekjaar</b>	<b>5.442</b>	<b>2.890</b>	<b>2.552</b>
<b>Netto boekwaarde per 31 december 2019</b>	<b>12.539</b>	<b>11.185</b>	<b>1.354</b>
<b>IFRS 16 impact op Netto boekwaarde per 31 december 2019</b>			
Terreinen en gebouwen			8.597
Installaties, machines en uitrusting			1.577
Meubilair en rollend materieel			2.365

17. UITGESTELDE BELASTINGSVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen kunnen we toewijzen aan de volgende rubrieken:

	2019	2018
Materiële vaste activa	7.092	8.734
Vorderingen	0	289
Voorzieningen	52	-175
Schulden	685	492
Overgedragen verliezen	-2.061	0
<b>Uitgestelde belastingverplichtingen</b>	<b>5.768</b>	<b>9.340</b>
<b>2019</b>		
Materiële vaste activa	1.378	1.175
Vorderingen	0	78
Voorzieningen	759	1.219
Schulden	172	146
Fiscaal verrekenbare tegoeden	7.295	2.409
<b>Uitgestelde belastingvorderingen</b>	<b>9.604</b>	<b>5.027</b>

In 2019 heeft de groep 10.237 duizend EUR uitgestelde belastingvorderingen op fiscaal overdraagbare verliezen niet erkend (2018: 9.843 duizend EUR). De groep is niet zeker genoeg dat deze binnenkort zullen worden gerealiseerd. De overdraagbare verliezen zijn onbeperkt overdraagbaar in de tijd.

In 2019 werd een uitgesteld belastingvoordeel uitgedrukt op Polen voor 5 miljoen EUR omdat Pasta Food Company in een reconversiezone ligt. 4,2 miljoen werd in dit kader niet uitgedrukt, omdat wij niet zeker zijn dat wij dit kunnen realiseren. Dit voordeel is beperkt tot 2026.

18. VOORRADEN

	2019	2018
Grond- en hulpstoffen	23.209	20.658
Goederen in bewerking	7.151	4.612
Gereed product	6.846	6.090
Handelsgoederen	3.527	4.944
<b>Totaal</b>	<b>40.733</b>	<b>36.304</b>

Voor waardevermindering op voorraden verwijzen we naar toelichting 8.

19. HANDELS- EN OVERIGE VORDERINGEN

	2019	2018
Handelsvorderingen	103.779	99.029
Terug te vorderen BTW	4.094	4.365
Terug te vorderen belastingen	1.514	2.579
Overlopende rekeningen	3.637	2.476
Leeggooed	5.585	4.675
Overige	707	8.784
<b>Totaal</b>	<b>119.316</b>	<b>121.908</b>

Onze handelsvorderingen zijn niet-rentedragend.

Het gemiddeld aantal dagen klantenkrediet bedraagt voor de groep 52 dagen (2018: 53 dagen).

In 2019 verwerkten we voor 87 duizend EUR waardeverminderingen op handelsvorderingen als kost in de resultatenrekening (69 duizend EUR in 2018).

Het percentage van handelsvorderingen die al meer dan 60 dagen verschuldigd zijn, bedraagt in 2019 2% en 2018 2,3% (zie ook toelichting 25).

De daling van de overige vorderingen is vooral het gevolg van de afwikkeling van de rekening courant met de Zwanenberg Groep.



**20. GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN**

Geldmiddelen worden aangehouden bij gereputeerde banken.

	2019	2018
Geldbeleggingen	10.254	0
Zichtrekeningen	16.559	23.160
Kas	12	15
<b>Totaal</b>	<b>26.825</b>	<b>23.175</b>

**21. EIGEN VERMOGEN****DIVIDENDEN**

Op 17 april 2019 bevestigde de raad van bestuur het voorstel voor de uitbetaling van 4 euro per aandeel (6.064 duizend EUR). De Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ter Beke van 28 mei 2019 keurde dit dividend goed.

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

De groep en haar dochterondernemingen voorzien in pensioenplannen en andere personeelsvoordelen. Op 31 december 2019 bedroeg de totale netto schuld voor pensioenplannen en soortgelijke verplichtingen 4.588 duizend EUR voor de Belgische en Franse vennootschappen van de groep. Op 31 december 2018 was dit 5.835 duizend EUR.

	verplichtingen onder IAS 19 Defined benefit plan	Overige provisies	Totale provisies
<b>1 januari 2018</b>	<b>4.470</b>	<b>819</b>	<b>5.289</b>
Service kost	1.206		1.206
Intrestkosten en -opbrengsten	19		19
Actuariel effect door OCI	-109		-109
Dotaties en terugnames	-140	337	197
Andere	-767		-767
<b>31 december 2018</b>	<b>4.679</b>	<b>1.156</b>	<b>5.835</b>
Service kost	566		566
Intrestkosten en -opbrengsten	24		24
Actuariel effect door OCI	721		721
Dotaties en terugnames	29	-19	10
Andere	-2.568		-2.568
<b>31 december 2019</b>	<b>3.451</b>	<b>1.137</b>	<b>4.588</b>

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

	2019	2018
<b>Netto verplichting / (Actief)</b>	<b>3.451</b>	<b>4.678</b>
Waarvan verplichtingen	23.841	23.235
Waarvan fondsbeleggingen	-20.390	-18.557
<b>Bedragen opgenomen in de resultatenrekening:</b>		
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	566	1.206
Rentekosten	24	19
Administratiekosten	24	24
<b>Kost opgenomen in de resultatenrekening mbt toegezegde pensioenregelingen</b>	<b>614</b>	<b>1.249</b>
<b>Bedragen toegewezen aan het eigen vermogen via uitgebreid resultaat (OCI)</b>	<b>638</b>	<b>-83</b>
Opgenomen actuariële (winsten)/verliezen	721	-109
Cumul van de via OCI erkende actuariële resultaten aan het begin van de periode	-83	26
<b>Contante waarde van de brutoverplichting bij het begin van het jaar</b>	<b>23.235</b>	<b>21.497</b>
Intrest kost	246	258
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	523	1.107
DBO winst (verlies) van de periode	1.209	1.171
Andere	-1.372	-798
<b>Contante waarde van de brutoverplichting aan het einde van het jaar</b>	<b>23.841</b>	<b>23.235</b>
<b>Reële waarde van de fondsbeleggingen bij het begin van het jaar</b>	<b>-18.559</b>	<b>-17.032</b>
Verwachte werkgevers bijdragen	-1.171	-1.167
Verwachte uitkeringen (excl. intrest)	2.660	2.605
Verwachte taks op betaalde bijdragen	118	114
Verwachte administratiekosten	25	23
<b>Verwachte waarde van de fondsbeleggingen aan het einde van het jaar</b>	<b>-16.927</b>	<b>-15.457</b>
<b>Reële waarde van de fondsbeleggingen aan het begin van het jaar</b>	<b>-18.559</b>	<b>-17.032</b>
Reële werkgevers bijdragen	-1.134	-1.149
Reële werknemers bijdragen	-32	0
Reële uitkeringen	1.328	777
Rente inkomsten	-222	-239
Reële taks op betaalde bijdragen	120	119
Reële administratiekosten	24	24
Actuariële winst (verliezen) op de fondsbeleggingen	-1.915	-1.059
<b>Reële waarde van de fondsbeleggingen aan het einde van het jaar</b>	<b>-20.390</b>	<b>-18.559</b>
Bedrag niet erkend als fondsbelegging ingevolge de limit in §58(b)	2	2
<b>Reële waarde van de fondsbeleggingen aan het einde van het jaar</b>	<b>-20.388</b>	<b>-18.557</b>

De belangrijkste actuariële assumpties zijn:

	2019		2018	
	België	Frankrijk	België	Frankrijk
Discontovoet	0,06%	0,51%	0,70%	0,93%
Toekomstige salarisverhogingen inclusief inflatie	2,20%	2,00%	2,30%	2,00%
Inflatie	1,70%	2,00%	1,80%	2,00%

### TOEGEZEGDE BIJDRAGENREGELINGEN

De ondernemingen van Ter Beke NV betalen bijdragen aan openbare of privaatrechtelijke pensioen- of verzekeringsfondsen. Behoudens de toepassing van de wet van 18 december 2015 hebben de ondernemingen van de groep geen verdere betalingsverplichtingen eenmaal de bijdrage is betaald. De minimumgegarandeerde reserves worden immers gedekt door de waarde van de fondsbeleggingen.

De minimum verkregen gegarandeerde rendementen (cf. Wet 18 december 2015):

- ◆ Voor de bijdragen betaald na 1 januari 2016: hier bepaalt de OLO-intrestvoet het variabel minimum rendement. Dit gaat van 1,75% tot 3,75%.
- ◆ Voor bijdragen betaald eind 2015: hier blijft het wettelijk bepaalde rendement van toepassing tot de werknemers met pensioen gaan, namelijk 3,25%, en 3,75%.

Deze pensioenplannen garanderen een minimum rendement. We beschouwen ze dan ook als toegezegde pensioenrechten.

Jaarlijks laat Ter Beke een volledige actuariële berekening uitvoeren. Dat gebeurt volgens de PUC-methode. De analyse van de pensioenplannen toont een beperkt verschil tussen het wettelijk gegarandeerde minimum rendement en de intrest die de verzekeringsinstelling garandeert. Eind 2019 bedraagt deze netto verplichting 114 duizend EUR (2018: 32 duizend EUR). De periodieke bijdragen vormen een kost van het jaar waarin de gerelateerde rechten verworven zijn. In 2019 bedraagt deze kost 2 462 duizend EUR (2018: 2.617 duizend EUR).

Kosten voor IAS 19 boeken we onder personeelskosten. De intrestcomponent nemen we op in het financieel resultaat.

### OVERIGE VOORZIENINGEN

- ◆ De overige voorzieningen bestonden in 2018 en 2019 vooral uit ontslagvergoedingen en uit een provisie ten voordele van werknemers van de Offermangroep, om tegemoet te komen aan bijkomende kosten wegens wijzigingen in de plaats van tewerkstelling.

## 23. RENTEDRAGENDE VERPLICHTINGEN

### 2019

	Vervaltermijn			
	Binnen het jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Na 5 jaar	Totaal
<b>Rentedragende verplichtingen</b>				
Kredietinstellingen	8.212	129.706	0	137.918
Leasingschulden	3.768	9.573	0	13.341
<b>Totaal</b>	<b>11.980</b>	<b>139.279</b>	<b>0</b>	<b>151.259</b>

### 2019

	Vervaltermijn			
	Binnen het jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Na 5 jaar	Totaal
Overige verplichtingen	0	4.103	0	4.103

### 2018

	Vervaltermijn			
	Binnen het jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Na 5 jaar	Totaal
<b>Rentedragende verplichtingen</b>				
Kredietinstellingen	14.423	127.922	65	142.410
Leasingschulden	1.389	2.055	0	3.444
<b>Totaal</b>	<b>15.812</b>	<b>129.977</b>	<b>65</b>	<b>145.854</b>

### 2018

	Vervaltermijn			
	Binnen het jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Na 5 jaar	Totaal
Overige verplichtingen	0	3.806	0	3.806

De leningen aan kredietinstellingen in 2018 bestaan uit:

- ◆ 9.534 duizend EUR langlopende kredieten met een vaste rentevoet
- ◆ 125.783 duizend EUR langlopende kredieten, waarbij de rentevoet regelmatig herzien wordt voor afgesproken periodes van minder dan een jaar
- ◆ 7.093 duizend EUR kortlopende kredieten voor afgesproken periodes van minder dan een jaar.

De leningen aan kredietinstellingen in 2019 bestaan uit:

- ◆ 6.309 duizend EUR langlopende kredieten met een vaste rentevoet.
- ◆ 125.954 duizend EUR langlopende kredieten, waarbij de rentevoet regelmatig herzien wordt voor afgesproken periodes van minder dan een jaar.
- ◆ 5.655 duizend EUR kortlopende kredieten voor afgesproken periodes van minder dan een jaar.
- ◆ De kosten voor het opzetten van de RFC, 0,7 miljoen EUR, werden afgeschreven over de looptijd van de RCF (5 jaar).

Eind 2019 heeft de groep voor 13.341 duizend EUR aan leasingschulden. De impact van de toepassing van de nieuwe standaard IFRS 16 'leaseovereenkomsten' bedraagt 11 341 duizend EUR.

	2019	2018
Leningen met vaste intrestvoet	1,55%	1,60%
Leningen met variabele intrestvoet	0,81%	0,89%

De minimum betalingen aan kredietinstellingen (inclusief intresten) bedragen:

	2019	2018
Minder dan 1 jaar	9.312	8.815
Meer dan 1 jaar en minder dan 5 jaar	132.531	136.007
Meer dan 5 jaar	0	67

De groep beschikt over voldoende kortetermijnkredietlijnen om aan haar kortetermijnbehoeften te voldoen. De groep heeft geen activa verpand om haar verplichtingen aan kredietinstellingen na te komen. Ze heeft ook geen garanties ontvangen van derden. De basis voor de belangrijkste

financiële convenanten zijn: de netto schuld/gecorrigeerde EBITDA-ratio van 3. Ingeval van nieuwe acquisities wordt een tijdelijke overschrijding tot 3,5 geaccepteerd. In 2019 en 2018 voldoet de groep aan deze convenant.

	31/12/18	Cash Flow		31/12/19
			Openingsbalans IFRS 16	Wisselkoers aanpassing
<b>Lange termijn rentedragende verplichtingen</b>				
Kredietinstellingen	127.987	1.501		218
Leasingschulden	2.055	-2.440	9.939	19
<b>Korte termijn rentedragende verplichtingen</b>				
Kredietinstellingen	14.423	-6.506		295
Leasingschulden	1.389	-42	2.394	27
<b>Overige lange termijn verplichtingen</b>	<b>3.806</b>	<b>98</b>		<b>199</b>
<b>Totaal</b>	<b>149.660</b>	<b>-7.389</b>	<b>12.333</b>	<b>758</b>

	31/12/17	Cash Flow		31/12/18
			Wisselkoers aanpassing	
<b>Lange termijn rentedragende verplichtingen</b>				
Kredietinstellingen	39.890	88.314	-217	127.987
Leasingschulden	3.416	-1.350	-11	2.055
<b>Korte termijn rentedragende verplichtingen</b>				
Kredietinstellingen	88.060	-73.481	-156	14.423
Leasingschulden	2.072	-677	-6	1.389
<b>Overige lange termijn verplichtingen</b>	<b>3.569</b>	<b>269</b>	<b>-32</b>	<b>3.806</b>
<b>Totaal</b>	<b>137.007</b>	<b>13.075</b>	<b>-422</b>	<b>149.660</b>

## 24. OVERIGE VERPLICHTINGEN OP LANGE TERMIJN

Deze rubriek bedraagt op 31 december 2019 4.103 duizend EUR. Het gaat hier om een put/call optie op de overige 10% van de aandelen van KK Fine Foods voor minderheidsbelangen.

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

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

## 25. HANDESSCHULDEN EN OVERIGE TE BETALEN POSTEN

	2019	2018
Handelsschulden	117.249	110.457
Dividenden	88	88
Overige	10.388	4.878
<b>Totaal</b>	<b>127.725</b>	<b>115.423</b>
Waarvan leeggoed	4.199	3.108

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

De overige schulden omvatten de claims t.o.v. klanten als gevolg van de terugroepactie.

## 26. RISICO'S VOORTVLOEIEND UIT FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Aan intrestvoeten en wisselkoersen zijn risico's verbonden. Dat we daaraan zijn blootgesteld, is een normaal gevolg van de activiteiten van de groep. Om deze risico's te beperken gebruiken we afgeleide financiële instrumenten. De politiek van de groep verbiedt het gebruik van afgeleide financiële instrumenten voor speculatiedoeleinden.

### INTRESTRISICO

Het intrestrisico is het risico op waardeschommeling van een financieel instrument door wijzigingen in de markrentevoeten.

Ter Beke staat bloot aan het risico van renteschommelingen op 120,5 miljoen EUR. Op 28 juni 2018 heeft de groep voor 120 miljoen opgenomen onder een RCF. Op 31 december 2019 bedraagt het opgenomen bedrag onder de RCF

120 miljoen EUR en 0,5 miljoen GBP. Ter Beke wenst zijn intrestrisico te beperken door zich in te dekken. Op 30 november 2018 sloot zij daarvoor een floored IRS af met vervaldagen op het einde van ieder kwartaal ten belope van een notioneel bedrag van 10 miljoen EUR, en een optie voor hetzelfde notionele bedrag met een strike van 1% op dezelfde vervaldagen. Op respectievelijk 11 en 14 januari 2019 sloot de groep 2 bijkomende floored IRS-contracten af met de andere 2 participerende banken van de club deal met de vervaldagen op het einde van ieder kwartaal ten belope van een notioneel bedrag van elk 10 miljoen EUR, en een optie voor hetzelfde notionele bedrag met een strike van 1% op dezelfde vervaldagen.

Indekking intereustrisico op RCF	Contractdatum	Vervaldag	Notioneel Bedrag
Interest Rate Swap	14/01/19	27/06/23	10.000.000,00
Interest Rate Cap	14/01/19	27/06/23	10.000.000,00
Cap	30/11/18	30/06/23	10.000.000,00
Floor	30/11/18	30/06/23	10.000.000,00
Interest Rate Swap	30/11/18	30/06/23	10.000.000,00
Cap	11/01/19	27/06/23	10.000.000,00
Floor	11/01/19	27/06/23	10.000.000,00
Interest Rate Swap	11/01/19	27/06/23	10.000.000,00

### WISSELKOERSRISICO

Het wisselkoersrisico ligt in de mogelijke waardeschommelingen van financiële instrumenten door wisselkoersfluctuaties. De groep loopt wisselkoersrisico op de verkopen, aankopen en rentedragende leningen uitgedrukt in een andere munt dan de lokale munt van de onderneming. Op 31 december 2019 had de groep een netto positie in Britse pond van 6.342 duizend GBP. Op 31 december 2018 was dat 5.769 duizend GBP. Om ons in te dekken tegen het wisselkoersrisico hadden we op 31 december 2019 termijncontracten lopen voor verkoop van 4 000 duizend GBP tegen EUR. Op 31 december 2018 was dat 500 duizend GBP tegen EUR. In Polen hadden we op 31 december 2019 een netto positie in Poolse Zloty van 5.201 duizend PLN.

### KREDIETRISICO

Het kredietrisico is het risico dat één van de contracterende partijen zijn financiële verplichtingen niet nakomt waardoor de andere partij verlies kan lijden. In onze divisies vleeswaren en bereide maaltijden verkopen wij onze producten aan een brede klantenbasis. Daar horen de meeste grote Europese discount- en retailklanten bij. Hoe we de omzetten aan deze klanten realiseren? Via diverse contracten en producten met diverse looptijden. Dit doen we in verschillende landen, zowel voor onze eigen merken als voor de huismerken van de klanten. De tien grootste klantengroepen vertegenwoordigen 65% van de omzet (2018: 58%). In 2018 bereikte één enkele externe klant meer dan 10%(nl. 13%) van de geconsolideerde omzet, in 2019 overtreffen 2 externe klanten de kaap van 10% (elk 12%). De omzet van deze klanten realiseerden we in beide segmenten. Het management werkte een kredietpolitiek uit. We volgen de blootstelling aan het kredietrisico voortdurend op.

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

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

Handelsvorderingen zijn onderworpen aan normale betalingstermijnen.

Op afsluitdatum zijn er geen belangrijke openstaande vervallen bedragen.

	2019	2018
Totaal uitstaande klantenvorderingen	103.779	99.029
Overdue < 30 dagen	8.180	11.062
Overdue tussen de 30 en 60 dagen	989	3.078
Overdue >60 dagen	2.072	2.209

Financiële activa en verplichtingen	Toelichting	2019		2018	
		Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Per 31 december 2019 en 2018					
<b>Vlottende activa</b>					
Handels- en overige vorderingen	20	119.316	119.316	121.908	121.908
Geldmiddelen en kasequivalenten	21	26.825	26.825	23.175	23.175
<b>Langlopende verplichtingen</b>					
Langlopende rentedragende verplichtingen	24	139.279	139.279	130.042	130.042
Overige langlopende verplichtingen		4.103	4.103	3.806	3.806
<b>Kortlopende verplichtingen</b>					
Kortlopende rentedragende verplichtingen	24	11.980	11.980	15.812	15.812
Handelsschulden en andere schulden	25	127.725	127.725	115.423	115.423
Schulden met betrekking tot personeel		19.291	19.291	15.890	15.890
Belastingsverplichtingen		2.112	2.112	3.802	3.802

Activa en verplichtingen gewaardeerd aan reële waarde: hiërarchie				
per 31 december 2019				
	2019	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
	Reële waarde			
Overige vorderingen	52	52		
Overige langlopende verplichtingen	4.103			4.103
Overige kortlopende verplichtingen	541	541		

Activa en verplichtingen gewaardeerd aan reële waarde: hiërarchie				
per 31 december 2018				
	2018	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
	Reële waarde			
Overige vorderingen	16	16		
Overige langlopende verplichtingen	3.806			3.806
Overige kortlopende verplichtingen	259	259		

**Niveau 1:** marktprijzen in actieve markten voor identieke activa of verplichtingen

**Niveau 2:** andere gegevens dan niveau 1, die observeerbaar zijn voor het actief of de verplichting hetzij direct (via prijzen) of indirect (afgeleid van prijzen)

**Niveau 3:** gegevens die niet gebaseerd zijn op observeerbare marktcijfers

De waarde van de put/call optie is gebaseerd op de geschatte verdisconteerde toekomstige waarde van de onderneming op datum waarop wij ingeschat hebben dat de optie gelicht zal worden.

### LIQUIDITEITSRISICO

Het liquiditeitsrisico is het risico dat de groep zijn financiële verplichtingen niet kan nakomen. De groep beperkt dit risico door de kasstromen permanent te bewaken. We zorgen er ook voor dat er voldoende kredietfaciliteiten aanwezig zijn. Zie ook toelichting 23.

Op 26 juni 2018 rondde Ter Beke een lange termijnfinanciering af met een consortium van 3 banken in de vorm van een 'Revolving Credit Facility' (RCF). De looptijd van de RCF bedraagt 5 jaar, met een mogelijke verlenging van 2 maal 1 jaar. Hierdoor beschikt de groep voor 175 miljoen EUR aan gegarandeerde kredietlijnen, mogelijk uitbreidbaar tot 250 miljoen EUR. Voor deze RCF werden geen waarborgen verstrekt. De RCF is conditioneel aan het respecteren van een netto financiële schuld voor toepassing IFRS16/gecorrigeerde EBITDA-ratio van 3. In geval van nieuwe acquisities wordt een tijdelijke overschrijding tot 3,5 geaccepteerd. Per 31 december 2019 werd een bedrag van 120 miljoen EUR opgenomen en 0,5 miljoen GBP aan een variabele intrestvoet. Deze convenant wordt telkens op de 30/06 en 31/12 cijfers getest. In 2019 voldoet de groep aan de convenant.

## 27. LEASING

De groep huurt haar personenwagens en enkele vrachtwagens onder een aantal operationele leasingovereenkomsten. Eind 2010 sloot de groep een operationele leasingovereenkomst af voor een nieuw state of the art 'value added logistics platform' te Wijchen. Daar centraliseert Ter Beke de versnijdingsactiviteiten van Langeveld-Sleegers en de Nederlandse logistieke activiteiten.

De nieuwe standaard IFRS 16 (cfr. standaarden en interpretaties van toepassing vanaf 1 januari 2019) verplicht de huurder om alle lease- en huurverplichtingen te activeren op de balans. De schuld weerspiegelt alle toekomstige leasebetalingen die gepaard gaan met de leaseovereenkomst gewaardeerd aan actuele waarde. Het actief reflecteert het recht op gebruik van het actief gedurende de overeengekomen leasetermijn.

Ter Beke heeft IFRS 16 toegepast met ingang van 1 januari 2019, in overeenstemming met de overgangsbepalingen, waarbij we gebruik maken van de aangepaste retrospectieve methode. Dit betekent concreet dat het cumulatief effect van de toepassing van IFRS 16 opgenomen wordt als aanpassing aan de openingsbalans van het overgedragen resultaat per 1 januari 2019, zonder aanpassing van vergelijkende cijfers.

Als gevolg van de toepassing van IFRS 16, hebben we leasingschulden erkend voor lease-overeenkomsten die voorheen in overeenstemming met IAS 17 als een operationele lease werden ingedeeld. Deze leasingschulden werden gewaardeerd aan de contante waarde van de resterende leaseverplichtingen, en verdisconteerd aan onze "marginale rentevoet" van toepassing op 1 januari 2019. Onze gewogen gemiddelde "marginale rentevoet" gebruikt voor de waardering van de leasingschulden per 1 januari 2019 bedroeg 3,35%.

De verschillen tussen onze totale operationele leaseverplichtingen, zoals gerapporteerd in onze geconsolideerde jaarrekening van 31 december 2018, en de totale leasingschuld zoals weergegeven in de geconsolideerde balans per 1 januari 2019, worden hieronder toegelicht.

<b>Operationele lease verplichtingen opgenomen per 31 december 2018</b>	<b>14.895</b>
Minus: verdisconterings-effect gebruik makende van de marginale rentevoet van de leasingsnemer op de datum van initiële toepassing	-1.579
Minus: overige	-983
<b>Leasingschuld opgenomen per 1 januari 2019</b>	<b>12.333</b>
Waarvan:	
korte termijn leasingschuld	2.394
lange termijn leasingschuld	9.939

De wijziging in de waarderingsregel had het volgende effect op onze geconsolideerde balans per 1 januari 2019:

Materiële vaste activa (gebruiksrecht van vast actief)	12.333
Leasingschulden (korte en lange termijn)	12.333

De groep heeft 5,1 miljoen in 2019 niet geactiveerd als gevolg van de toepassing van deze uitzonderingsregel.

De impact op de huurlasten ingevolge de activering bedraagt 3,1 miljoen EUR minder kosten van diensten en diverse goederen.

De impact van de nieuwe standaard op afschrijvingslasten bedraagt 2,9 miljoen EUR.

## 28. VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN

Eind december viel de definitieve uitspraak in de zaak Creta Farms. Op 31 december 2019 is hiervoor een provisie aangelegd van 100 duizend EUR.

In januari 2020 sloot de onderneming Stefano Toselli een akkoord met de France fiscus. Op 31 december 2019 werd hiervoor een provisie aangelegd in Stefano Toselli. Ter Beke NV heeft hiervoor een regresvordering uitgedrukt op de voormalige aandeelhouder van Stefano Toselli t.b.v. 437 duizend EUR die valt tegenover de fiscale last in Stefano Toselli.

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

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

Op 31 december 2019 bedroegen de totale aankoopverplichtingen voor belangrijke investeringsprojecten 9.459 duizend EUR (2018: 2.211 duizend EUR). Hiervoor kenden we al contracten toe of plaatsten we orders.

## 30. TRANSACTIES MET VERWANTE PARTIJEN

### TRANSACTIES MET BESTUURDERS EN LEDEN VAN HET DIRECTIECOMITÉ

Het remuneratie- en benoemingscomité bereidde het vergoedingsbeleid van Ter Beke voor. De raad van bestuur keurde het goed. De vergoedingen van de uitvoerende bestuurders en leden van het directiecomité zijn gestructureerd in een vast en een variabel gedeelte. Het variabel gedeelte is onderworpen aan een evaluatie door het remuneratie- en benoemingscomité en aan lange-termijnincentives zoals pensioenregeling. Sinds 1 januari 2006 nemen we het vergoedingsbeleid op als integraal deel van het Corporate Governance Charter.

De vergoedingen van de leden van de raad van bestuur en het uitvoerend management voor het financieel jaar 2019, vatten we samen in onderstaande tabel.

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

in miljoen EUR	2019	2018
De beloningen voor managers met een sleutelpositie (confirm IAS 24.17)	0,27	0,37

De beloningen voor managers met een sleutelpositie (confirm IAS 24.17)

in miljoen EUR	2019	2018
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	1,95	1,9
Ontslagvergoedingen	0	0,7

### TRANSACTIES MET ANDERE PARTIJEN

Transacties met verwante partijen zijn voornamelijk handelstransacties. Ze zijn gebaseerd op het 'at arm's length' principe. De kosten en opbrengsten van deze transacties zijn immaterieel in de geconsolideerde jaarrekening.

In 2019 ontvingen we geen meldingen van bestuurders of management over gerelateerde transacties, zoals bepaald in het Corporate Governance Charter. Voor de toepassing van de belangenconflictregering (artikel 523 en 524 oud W.Venn.) verwijzen we naar de Verklaring inzake deugdelijk bestuur van het jaarverslag (zie hoger).

## 31. WINST PER AANDEEL

### GEWONE WINST PER AANDEEL

De berekening van de gewone winst per aandeel is gebaseerd op:

- ◆ een netto toe te kennen winst aan de gewone aandeelhouders van 4.224 duizend EUR (2018: 7.185 duizend EUR)
- ◆ een gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen tijdens het jaar van 1.732.621 (2018: 1.732.621)

Het gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen berekenden we als volgt:

	2019	2018
Aantal uitstaande gewone aandelen op 1 januari boekjaar	1.732.621	1.732.621
Effect uitgegeven gewone aandelen		
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen op 31 december boekjaar	1.732.621	1.732.621
<b>Winst per aandeel</b>	<b>2,44</b>	<b>4,15</b>

	2019	2018
Groepsaandeel in de winst van het boekjaar	4.225	7.185
Gemiddeld aantal aandelen	1.732.621	1.732.621
<b>Winst per aandeel</b>	<b>2,44</b>	<b>4,15</b>

### VERWATERDE WINST PER AANDEEL

Bij de berekening van de winst per aandeel na verwatering passen we het gewogen gemiddeld aantal aandelen aan. We houden rekening met alle potentiële gewone aandelen die aanleiding kunnen geven tot verwatering. In 2019 en 2018 zijn er geen.

	2019	2018
Nettowinst van de groep	4.225	7.185
Gemiddeld aantal aandelen	1.732.621	1.732.621
Aangepast gemiddeld aantal aandelen	1.732.621	1.732.621
<b>Verwaterde winst per aandeel</b>	<b>2,44</b>	<b>4,15</b>

## 32. IMPACT VAN BEDRIJFSCOMBINATIES

In 2019 deed de groep één overname, tegenover geen overnames in 2018.

### VLEESWARENBEDRIJF E. DE KOCK – DE BRIE NV

Op 13 september 2019 werft de groep volledige controle over het Antwerpse familiebedrijf Vleeswarenbedrijf E. De Kock-De Brie NV. Vleeswarenbedrijf E. De Kock-De Brie NV is gespecialiseerd in tong- en levercharcuterie. De productieactiviteiten worden momenteel geïntegreerd in onze productiestructuur te Wommelgem.

Van 13 september 2019 wordt het resultaat van Vleeswarenbedrijf E. De Kock-De Brie NV opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening alsook de volledige balans.

Openingsbalans Vleeswarenbedrijf E. De Kock-De Brie NV op 13 september 2019:

*Impact op het resultaat van de Groep ingevolge de controleovername van Vleeswaren E. De Kock-De Brie NV:*

Mocht de groep de controle reeds verworven hebben op 1 januari 2019, dan zou de omzet van de groep 1.748 duizend EUR meer bedragen en het bedrijfsresultaat in 2019 335 duizend EUR minder bedragen.

Het resultaat op 31 december 2019 bevat 35 duizend EUR verlies van Vleeswarenbedrijf E. De Kock-De Brie NV en een omzet van 391 duizend EUR.

## 33. GROEPSONDERNEMINGEN

De moedermaatschappij van de groep, Ter Beke NV - Beke 1 - 9950 Lievegem/België, is op 31 december 2019 rechtstreeks of onrechtstreeks de moedermaatschappij van volgende ondernemingen:

Naam en volledig adres van de onderneming	Deelnemings %
Ter Beke Vleeswarenproductie NV - Beke 1, 9950 Lievegem - België	100
Heku NV - Ondernemingenstraat 1, 8630 Veurne - België	100
Ter Beke Immo NV - Beke 1, 9950 Lievegem - België	100
FreshMeals Nederland BV - Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Nederland	100
FreshMeals Ibérica SL - Vía de las Dos Castillas, 33 - Complejo Empresarial Ática, Edificio 6, Planta 3a - Oficina B1, 28224 Pozuelo de Alarcón, Madrid - Spanje	100
Ter Beke Luxembourg SA - 534, rue de Neudorf - 2220 Luxembourg - Luxemburg	100
Les Nutons SA - Chaussée de Wavre 259 A, 4520 Wanze - België	100
Come a Casa SA - Chaussée de Wavre 259 A, 4520 Wanze - België	100
Ter Beke France SA - ZI Espace Zuckermann - BP56 - 14270 Mézidon-Vallée d'Auge - Frankrijk	100
Berkhout Langeveld BV - Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Nederland	100
Langeveld/Sleegers BV - Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Nederland	100
TerBeke-Pluma NV - Antoon Van der Plumstraat 1, 2160 Wommelgem - België	100
Pluma NV - Antoon Van der Plumstraat 1, 2160 Wommelgem - België	100
TerBeke-Pluma UK Ltd - Addlestone Road, Bourne Business Park, Addlestone, Surrey KT15 2LE - UK	100
Pluma Fleischwarenvertrieb GmbH - Krefelder Strasse 249 - 41066 Mönchengladbach - Duitsland	100
TerBeke-Pluma Nederland BV - Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Nederland	100
FreshMeals NV - Beke 1, 9950 Lievegem - België	100
H.J. Berkhout Versnijlign BV - Scheepmakerstraat 5, 2984 BE Ridderkerk - Nederland	100
Pasta Food Company Sp. z.o.o. - Ul. Pólnocna 12 - 45-805 Opole - Polen	100
Stefano Toselli SAS - ZI Espace Zuckermann - BP56 - 14270 Mézidon-Vallée d'Auge - Frankrijk	100
KK Fine Foods LTD - Estuary House 10th Avenue - Zone 3 Deeside Industrial Park - Deeside - Flintshire - CH5 2UA - United Kingdom	90
Cebeco Meat Products Nederland B.V. - Twentepoort West 10 - NL-7609 RD Almelo	100
Offerman B.V. - Twentepoort West 10 - NL-7609 RD Almelo	100
Offerman Borculo B.V. - Parallelweg 21, 7271 VB Borculo	100
Offerman Aalsmeer B.V. - Turfstekerstraat 51, 1431 GD Aalsmeer	100
Offerman Holding B.V. - Twentepoort West 10 - NL-7609 RD Almelo	100
Gebr. Kraak Vlees en Vleeswaren B.V. - Turfstekerstraat 51, 1431 GD Aalsmeer	100
Offerman Zoetermeer B.V. - Twentepoort West 10 - NL-7609 RD Almelo	100
Vleeswaren en Saladefabrieken Offerman B.V. - Twentepoort West 10 - NL-7609 RD Almelo	100
Offerman Hazerswoude B.V. - Twentepoort West 10 - NL-7609 RD Almelo	100
FreshMeals Deutschland GmbH - Krefelder Strasse 249 - 41066 Mönchengladbach - Deutschland	100
Vleeswaren E. De Kock - De Brie NV - Kalverstraat 12 - 2060 Antwerpen	100

Er zijn geen significante beperkingen op de mogelijkheid van de Onderneming of dochterondernemingen om toegang te hebben tot het gebruik te maken van de activa en de verplichtingen van de Groep na te komen.

## 34. BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

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

Op het ogenblik van de goedkeuring van deze geconsolideerde rekeningen, brengt het nieuwe coronavirus materiële onzekerheid en risico's met zich mee met betrekking tot de prestaties van de Groep en de daaraan verbonden financiële resultaten. De uitbraak zou een aanhoudende negatieve invloed kunnen hebben op de economische en marktomstandigheden en een periode van wereldwijde economische vertraging kunnen veroorzaken. De snelle

ontwikkeling en de wendbaarheid van de situatie maken elke voorspelling over de uiteindelijke impact van het coronavirus op dit moment onmogelijk. Het nieuwe coronavirus is een niet-aanpassende latere gebeurtenis en de invorderbaarheid van sommige vaste activa zou in gevaar kunnen komen. Het management heeft de implicatie voor de continuïteitsveronderstellingen in overweging genomen en heeft positief geoordeeld over de geldigheid ervan, gezien het feit dat op het moment van de publicatie van dit rapport: - Voorzorgsmaatregelen zijn getroffen om de sociale afstandsvereisten te waarborgen. Er zijn maatregelen genomen om het personeel nauwellettend op te volgen, zodat de operationele faciliteiten naar verwachting kunnen blijven functioneren.

- Er is momenteel geen materiële invloed op de klantvraag met betrekking tot de kernactiviteiten van de Groep.
- Op dit moment is er geen materiële invloed op de bedrijfsactiviteiten.
- De activiteiten in de toeleveringsketen worden momenteel niet materieel onderbroken.

Gezien de sector waarin de Groep actief is, namelijk de voedingssector, zijn wij momenteel, op basis van de meest recente informatie, niet beperkt in onze operationele activiteiten als gevolg van overheidsmaatregelen.

Zoals hierboven vermeld, kunnen we echter, gezien het ongekende bereik, de uiteindelijke financiële impact van dit nieuwe coronavirus niet inschatten, wat uiteindelijk zou kunnen leiden tot een vertraging van de operationele

activiteiten of een aanzienlijke verstoring van de toeleveringsketen, met als gevolg een verminderd vermogen om onze producten op de markt te brengen.

### 35. VERGOEDING VAN DE COMMISSARIS

Voor de audit van de groep Ter Beke in 2019 rekende de commissaris 533 duizend EUR ereloon aan en 41 duizend EUR voor niet-audit diensten. De vennootschappen waarmee de commissaris een samenwerkingsverband heeft, hebben bijkomende erelonen gefactureerd aan de groep voor een bedrag van 338 duizend EUR. Deze erelonen betreffen onder andere belastingadviesopdrachten.

# Verkorte jaarrekening van Ter Beke nv

## 1. BALANS

	2019	2018
<b>Vaste Activa</b>	<b>222.249</b>	<b>231.922</b>
I. Oprichtingskosten	0	0
II. Immateriële Vaste Activa	76	167
III. Materiële Vaste Activa	4.221	5.392
IV. Financiële Vaste Activa	217.952	226.363
<b>Vlottende activa</b>	<b>76.740</b>	<b>93.217</b>
V. Vorderingen op meer dan één jaar	0	0
VI. Voorraden	0	0
VII. Vorderingen op ten hoogste 1 jaar	73.523	87.920
VIII. Geldbeleggingen	0	0
IX. Liquide Middelen	1.972	4.159
X. Overlopende Rekeningen	1.245	1.138
<b>TOTAAL ACTIEF</b>	<b>298.989</b>	<b>325.139</b>
<b>Eigen Vermogen</b>	<b>64.704</b>	<b>64.795</b>
I. Kapitaal	4.903	4.903
II. Uitgiftepremies	48.288	48.288
IV. Reserves	3.360	3.360
<i>Wettelijke reserves</i>	<b>649</b>	<b>649</b>
<i>Onbeschikbare reserves</i>	<b>1.457</b>	<b>1.457</b>
<i>Belastingvrije reserves</i>	<b>679</b>	<b>679</b>
<i>Beschikbare reserves</i>	<b>575</b>	<b>575</b>
V. Overgedragen resultaat	8.153	8.244
<b>Voorzieningen &amp; Uitgestelde Belastingen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Voorzieningen voor risico's en kosten</i>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Uitgestelde belastingen</i>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Schulden</b>	<b>234.285</b>	<b>260.344</b>
X. Schulden op meer dan 1 jaar	123.323	124.309
XI. Schulden op ten hoogste 1 jaar	110.950	135.725
XII. Overlopende Rekeningen	12	310
<b>TOTAAL PASSIEF</b>	<b>298.989</b>	<b>325.139</b>

## 2. RESULTATENREKENING

	2019	2018
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>17.785</b>	<b>18.161</b>
Omzet	0	0
Voorraadwijziging	0	0
Geproduceerde vaste activa	0	0
Andere bedrijfsopbrengsten	17.785	18.161
<b>Bedrijfskosten</b>	<b>18.697</b>	<b>20.680</b>
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	0	0
Diensten en diverse goederen	11.083	12.767
Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	5.264	5.633
Afschrijvingen en waardeverminderingen op immateriële en materiële vaste activa	2.237	2.264
Waardeverminderingen op voorraden en handelsvorderingen	0	0
Voorzieningen voor risico's en kosten	0	0
Andere bedrijfskosten	113	16
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-912</b>	<b>-2.519</b>
Financiële Opbrengsten	9.900	23.400
Financiële Kosten	-2.137	-18.805
<b>Resultaat uit Gewone Bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>	<b>6.851</b>	<b>2.076</b>
<b>Winst voor Belasting</b>	<b>6.851</b>	<b>2.076</b>
Belasting op het Resultaat	-11	-234
<b>Resultaat van het boekjaar na belastingen</b>	<b>6.840</b>	<b>1.842</b>

De waarderings- en omrekeningsregels voor de statutaire jaarrekening van de moedermaatschappij voldoen aan de Belgische normen (BE GAAP). De geconsolideerde jaarrekening stelden we op volgens IFRS. Beide waarderingsregels verschillen sterk van elkaar.

De commissaris gaf over de statutaire jaarrekening van Ter Beke NV een verklaring zonder voorbehoud af.

Volgende documenten maken we volgens de wettelijke bepalingen bekend en zijn kosteloos te verkrijgen: de integrale versie van de enkelvoudige jaarrekening, het goedkeurende verslag van de commissaris en het niet geconsolideerde jaarverslag, dat hierin niet integraal is opgenomen.

# Geconsolideerde kerncijfers 2014-2019

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Geconsolideerde verlies- en winstrekening</b>						
Verkopen	728.132	680.460	508.555	418.563	396.319	399.730
EBITDA	37.243	44.036	38.409	37.735	34.273	31.418
Resultaat van bedrijfsactiviteiten	6.205	16.218	22.018	18.190	15.829	13.844
Resultaat van belastingen voor vermogensmutatiemethode	4.415	7.241	16.568	12.503	10.811	8.805
Resultaat na belastingen	4.415	7.241	17.139	12.562	10.298	8.132
Netto cashflow	35.453	35.059	32.959	32.048	29.255	26.379
<b>Geconsolideerde balans en financiële structuur</b>						
Vaste activa	252.148	243.591	242.573	144.337	149.201	140.926
Vlottende activa	186.874	181.387	157.163	105.314	92.327	91.799
Eigen vermogen	124.176	125.028	125.308	114.969	108.843	102.815
Totaal van de balans	439.022	424.978	399.736	249.651	241.528	232.725
Netto financiële schulden	124.434	122.679	126.925	17.547	34.312	29.566
Netto financiële schuld / eigen vermogen	100,2%	98,1%	101,3%	15,3%	31,5%	28,8%
Eigen vermogen / Totaal activa	28,3%	29,4%	31,3%	46,1%	45,1%	44,2%
<b>Aandelen- en dividendinformatie</b>						
Aantal aandelen	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621
Gemiddeld aantal aandelen	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621
Gemiddelde beurskoers december	104,45	120,60	175,73	139,80	96,51	61,99
Gewone winst per aandeel	2,44	4,15	9,87	7,25	5,94	4,69
Verwaterde winst per aandeel	2,44	4,15	9,87	7,25	5,94	4,69
EBITDA per aandeel	21,50	25,42	22,17	21,78	19,78	18,13
Netto cashflow per aandeel	20,57	20,27	19,04	18,50	16,88	15,22
Dividend per aandeel	4,00	4,00	4,00	3,50	3,50	2,50
Payout ratio	164,04%	96,50%	40,51%	48,27%	49,13%	53,27%
Dividend return (december)	3,80%	3,30%	2,30%	2,50%	3,60%	4,00%
<b>Waardering</b>						
Beurskapitalisatie (december)	180.972	208.867	304.473	242.238	167.215	107.405
Netto financiële schulden	124.434	122.679	126.925	17.547	34.312	29.566
Totale beurswaarde van de onderneming	305.406	331.546	431.398	259.785	201.527	136.971
Beurswaarde / Resultaat	69,2	46,0	26,000	20,800	18,5	15,6
Beurswaarde / EBITDA	8,2	7,5	11,2	6,9	5,9	4,4
Beurswaarde / Netto cashflow	8,6	9,5	13,1	8,1	6,9	5,2

# Verklaring van de verantwoordelijke personen

De ondergetekenden, Francis Kint\*, gedelegeerd bestuurder, en Yves Regniers\*, chief financial officer (CFO), verklaren dat, voor zover bekend:

- De jaarrekeningen voor het boekjaar 2019 en 2018, opgesteld volgens de International Financial Accounting Standards (IFRS) zoals toegepast door de Europese Unie, een betrouwbaar beeld geven van het vermogen, de financiële toestand en de resultaten van Ter Beke NV en van de in de consolidatie opgenomen ondernemingen.
- Het jaarverslag een betrouwbaar overzicht geeft van de ontwikkeling, de resultaten en de positie van Ter Beke NV en van de in de consolidatie opgenomen ondernemingen. Het jaarverslag geeft ook een eerlijke beschrijving van de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee zij geconfronteerd worden.

Yves Regniers\*  
Chief Financial Officer

Francis Kint\*  
Gedelegeerd Bestuurder

\*vaste vertegenwoordiger van BV Esroh

\* vaste vertegenwoordiger van BV Argalix

# Verslag van de commissaris over de geconsolideerde jaarrekening

## VERSLAG VAN DE COMMISSARIS AAN DE ALGEMENE VERGADERING VAN TER BEKE NV OVER HET BOEKJAAR AFGESLOTEN OP 31 DECEMBER 2019 - GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

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

Wij werden benoemd in onze hoedanigheid van commissaris door de algemene vergadering van 29 mei 2019, overeenkomstig het voorstel van het bestuursorgaan uitgebracht op aanbeveling van het auditcomité en op voordracht van de ondernemingsraad. Ons mandaat loopt af op de datum van de algemene vergadering die beraadslaagt over de jaarrekening afgesloten op 31 december 2021. Bij gebrek aan online archieven die teruggaan vóór 1997, is het voor ons niet mogelijk om met precisie het eerste jaar van ons mandaat te achterhalen. Wij hebben de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van Ter Beke NV uitgevoerd gedurende tenminste 23 opeenvolgende boekjaren.

### VERSLAG OVER DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

#### ORDEEL ZONDER VOORBEHOUD

Wij hebben de wettelijke controle uitgevoerd van de geconsolideerde jaarrekening van de groep, die de geconsolideerde balans op 31 december 2019 omvat, alsook de geconsolideerde winst- en verliesrekeningen, het geconsolideerd overzicht van het uitgebreid resultaat, het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar afgesloten op die datum en de toelichting, met de belangrijkste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige informatievervalsing, waarvan het totaal van het geconsolideerd overzicht van de financiële positie

439 022 (000) EUR bedraagt en waarvan het geconsolideerd overzicht van het uitgebreid resultaat afsluit met een winst van het boekjaar van 4 415 (000) EUR.

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van het vermogen en van de financiële toestand van de groep op 31 december 2019 alsook van zijn geconsolideerde resultaten en van zijn geconsolideerde

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

#### BASIS VOOR HET OORDEEL ZONDER VOORBEHOUD

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens de internationale controlestandaarden (ISA's) zoals van toepassing in België. Wij hebben bovendien de door IAASB goedgekeurde internationale controlestandaarden toegepast die van toepassing zijn op huidige afsluitdatum en nog niet goedgekeurd op nationaal niveau. Onze verantwoordelijkheden op grond van deze standaarden zijn verder beschreven in de sectie “Verantwoordelijkheden van de commissaris voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening” van ons verslag. Wij hebben alle deontologische vereisten die relevant zijn voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening in België nageleefd, met inbegrip van deze met betrekking tot de onafhankelijkheid.

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

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

#### KERNPUNTEN VAN DE CONTROLE

Kernpunten van onze controle betreffen die aangelegenheden die naar ons professioneel oordeel het meest significant waren bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van de huidige verslagperiode. Deze aangelegenheden zijn behandeld in de context van onze controle van de geconsolideerde jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover, en wij verschaffen geen afzonderlijk oordeel over deze aangelegenheden.

#### Kernpunten van de controle

##### Waardering van goodwill en immateriële vaste activa

De Groep beschikt over aanzienlijke goodwill en immateriële vaste activa die zijn toegewezen aan verschillende kasstroomgenererende eenheden (KGE). De immateriële vaste activa hebben voornamelijk betrekking op klantenportefeuilles die via bedrijfscombinaties werden verworven.

Op 31 december 2019 bedraagt de goodwill 78 224 EUR (000) EUR en de immateriële vaste activa 26 116 (000) EUR.

De Groep test kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill wordt toegewezen op jaarbasis of meer frequent voor bijzondere waardevermindering, indien er een indicatie is dat de boekwaarde van de eenheid de realiseerbare waarde kan overschrijden. De Groep beoordeelt de realiseerbare waarde door de waarde in gebruik van de activa per kasstroomgenererende eenheid te berekenen met behulp van een discounted cash flow methode (“DCF”). Deze methode is complex en vereist een aanzienlijke beoordeling bij het maken van schattingen van, onder andere, cashflowprognoses, omzetgroei, EBITDA-marge en disconteringsvoet. Vanwege de inherente onzekerheid die gepaard gaat met het voorspellen en disconteren van kasstromen, beschouwen we deze beoordeling als een kernpunt van de controle.

De Groep vermeldt de aard en de waarde van de veronderstellingen die in de bijzondere waardeverminderinganalyse worden gebruikt, in toelichting 14 van de geconsolideerde jaarrekening.

#### Hoe onze controle de kernpunten van de controle behandelde

In onze audit evalueren en verifiëren we, met behulp van onze waarderingsdeskundigen, de veronderstellingen van het management die worden gebruikt in het discounted cash flow model om de realiseerbare waarde te bepalen.

We verkregen het discounted cash flow model per kasstroomgenererende eenheid zoals voorbereid door het management en we hebben de redelijkheid van de schattingen en beoordelingen van het management bij de voorbereiding hiervan geëvalueerd. Speciale aandacht werd besteed aan de belangrijkste factoren van de verwachte toekomstige kasstromen, onder andere, de verwachte omzetgroei, de EBITDA-marge groei en de toegepaste disconteringsvoet.

We hebben de budgetten kritisch beoordeeld en rekening gehouden met de historische nauwkeurigheid van het budgetteringsproces. Bovendien hebben we de sensitiviteitsanalyse onderzocht die werd uitgevoerd over wijzigingen in de disconteringsvoet, de groei ratio's en de EBITDA-marge en beoordeelden we de toereikendheid van de toelichting van de Groep in de geconsolideerde jaarrekening.

#### Impact van de terugroepactie

In het kader van de terugroepactie, die plaats vond in oktober 2019, liep de Groep significante niet-onderliggende kosten op ten belope van 7 914 (000) EUR gerelateerd aan de terugroepactie, 1 500 (000) EUR aan opzegvergoedingen gerelateerd aan de sociale herstructurering van de Alsmeer vestiging, en 500 (000) EUR gerelateerd aan afwaarderingen, opgenomen in het niet-onderliggende bedrijfsresultaat.

De Groep beoordeelde de directe kosten en de gerelateerde kosten opgelopen als gevolg van de terugroepactie, inclusief verrekende schulden, uitstaande schulden en voorzieningen opgenomen op 31 december 2019.

De Groep vermeldt de aard en de waarde van deze bedragen in toelichting 1 “Samenvatting van de belangrijkste waarderingsregels - Managementbeoordelingen en –inschattingen” en toelichting 10 “Resultaat van Bedrijfsactiviteiten” van de geconsolideerde jaarrekening.

In onze audit hebben we, met behulp van onze waarderingsdeskundigen, de analyse van het management beoordeeld, die een overzicht bevatte van alle (in)directe kosten voortvloeiend uit de terugroepactie, inclusief de impact op omzet, handelsgoederen, grondstoffen en hulpgoederen, diensten en diverse goederen, personeelskosten, bijzondere waardeverminderingen, afschrijvingen en voorzieningen en andere bedrijfskosten.

We hebben de informatie, gebruikt door het management om de directe impact van de terugroepactie in de geconsolideerde jaarrekening te reflecteren, kritisch beoordeeld, inclusief de terugroep van producten bij klanten en de vernietiging van de voorraad. Bovendien hebben we de informatie, gebruikt door het management, getraceerd naar de onderliggende documentatie.

We hebben de informatie, gebruikt door het management om de indirecte impact van de terugroepactie in de geconsolideerde jaarrekening te reflecteren, kritisch beoordeeld, inclusief de additionele personeelskosten die opgelopen werden als een gevolg van de terugroepactie, de best mogelijke inschatting van de schadeclaims van klanten, en de impact op de waardering van de gerelateerde terreinen en gebouwen.

De personeelskosten bevatten de kosten gerelateerd aan de sociale herstructurering en het verlies aan productiviteit. We onderzochten de onderliggende informatie, gebruikt door het management, om deze indirecte impact in te schatten.



De schadeclaims van klanten, gepresenteerd als andere bedrijfskosten, omvatten de best mogelijke inschatting van de Groep op 31 december 2019. We hebben de onderliggende informatie, gebruikt door het management om een inschatting te maken omtrent het totale bedrag gerelateerd aan de schadeclaims van klanten, onderzocht en getraceerd naar onderliggende documentatie, inclusief, maar niet beperkt tot ontwerp schikkingsovereenkomsten.

Met behulp van onze waarderingsdeskundigen, beoordeelden we het waarderingsrapport van de Groep die gebruikt werd om de waardevermindering van de operationele vestiging te bepalen.

Bovendien beoordeelden we de toereikendheid van de toelichting in de geconsolideerde jaarrekening van de Groep.

#### VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN HET BESTUURSORGAAN VOOR HET OPSTELLEN VAN DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening die een getrouw beeld geeft in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften, alsook voor de interne beheersing die het bestuursorgaan noodzakelijk acht voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening die geen afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten.

Bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening is het bestuursorgaan verantwoordelijk voor het inschatten van de mogelijkheid van de groep om haar continuïteit te handhaven, het toelichten, indien van toepassing, van aangelegenheden die met continuïteit verband houden en het gebruiken van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuursorgaan het voornemen heeft om de groep te liquideren of om de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of geen realistisch alternatief heeft dan dit te doen.

#### VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN DE COMMISSARIS VOOR DE CONTROLE VAN DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Onze doelstellingen zijn het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid over de vraag of de geconsolideerde jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten en het uitbrengen van een commissarisverslag waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoog niveau van zekerheid, maar is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de ISA's is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer die bestaat. Afwijkingen kunnen zich voordoen als gevolg van fraude of fouten en worden als van materieel belang beschouwd indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat zij, individueel of gezamenlijk, de economische beslissingen genomen door gebruikers op basis van deze geconsolideerde jaarrekening, beïnvloeden.

Bij de uitvoering van onze controle leven wij het wettelijk, reglementair en normatief kader na dat van toepassing is op de controle van de geconsolideerde jaarrekening in België. De wettelijke controle biedt geen zekerheid omtrent de

toekomstige levensvatbaarheid van de vennootschap, noch van de efficiëntie of de doeltreffendheid waarmee het bestuursorgaan de bedrijfsvoering van de vennootschap ter hand heeft genomen of zal nemen.

Als deel van een controle uitgevoerd overeenkomstig de ISA's, passen wij professionele oordeelsvorming toe en handhaven wij een professioneel-kritische instelling gedurende de controle. We voeren tevens de volgende werkzaamheden uit:

- ◆ het identificeren en inschatten van de risico's dat de geconsolideerde jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten, het bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden die op deze risico's inspelen en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Het risico van het niet detecteren van een van materieel belang zijnde afwijking is groter indien die afwijking het gevolg is van fraude dan indien zij het gevolg is van fouten, omdat bij fraude sprake kan zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten om transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- ◆ het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle, met als doel controlewerkzaamheden op te zetten die in de gegeven omstandigheden geschikt zijn maar die niet zijn gericht op het geven van een oordeel over de effectiviteit van de interne beheersing van de groep;
- ◆ het evalueren van de geschiktheid van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van de door het bestuursorgaan gemaakte schattingen en van de daarop betrekking hebbende toelichtingen;
- ◆ het concluderen dat de door het bestuursorgaan gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is, en het concluderen, op basis van de verkregen controle-informatie, of er een onzekerheid van materieel belang bestaat met betrekking tot gebeurtenissen of omstandigheden die significante twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de groep om haar continuïteit te handhaven. Indien wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij ertoe gehouden om de aandacht in ons commissarisverslag te vestigen op

de daarop betrekking hebbende toelichtingen in de geconsolideerde jaarrekening, of, indien deze toelichtingen inadequaat zijn, om ons oordeel aan te passen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van ons commissarisverslag. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de groep haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- ◆ het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de geconsolideerde jaarrekening, en van de vraag of de geconsolideerde jaarrekening de onderliggende transacties en gebeurtenissen weergeeft op een wijze die leidt tot een getrouw beeld;
- ◆ het verkrijgen van voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsactiviteiten binnen de groep gericht op het tot uitdrukking brengen van een oordeel over de geconsolideerde jaarrekening. Wij zijn verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. Wij blijven ongedeeld verantwoordelijk voor ons oordeel.

Wij communiceren met het auditcomité onder meer over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante controlebevindingen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing die wij identificeren gedurende onze controle.

Wij verschaffen aan het auditcomité tevens een verklaring dat wij de relevante deontologische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd, en wij communiceren met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en, waar van toepassing, over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Uit de aangelegenheden die aan het auditcomité zijn gecommuniceerd bepalen wij die zaken die het meest significant waren bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van de huidige verslagperiode, en die derhalve de kernpunten van onze controle uitmaken. Wij beschrijven deze aangelegenheden in ons verslag, tenzij het openbaar maken van deze aangelegenheden is verboden door wet- of regelgeving.

#### OVERIGE DOOR WET- EN REGELGEVING GESTELDE EISEN

##### VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN HET BESTUURSORGAAN

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen en de inhoud van het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport over de geconsolideerde jaarrekening.

##### VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN DE COMMISSARIS

In het kader van ons mandaat en overeenkomstig de Belgische bijkomende norm bij de in België van toepassing zijnde internationale controlestandaarden (ISA's), is het onze verantwoordelijkheid om, in alle van materieel belang zijnde opzichten, het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, de verklaring

van niet-financiële informatie gehecht aan dit jaarverslag en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport te verifiëren, alsook verslag over deze aangelegenheden uit te brengen.

#### ASPECTEN BETREFFENDE HET JAARVERSLAG OVER DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Na het uitvoeren van specifieke werkzaamheden op het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, zijn wij van oordeel dat dit jaarverslag overeenstemt met de geconsolideerde jaarrekening voor hetzelfde boekjaar en is opgesteld overeenkomstig het artikel 3:32 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

In de context van onze controle van de geconsolideerde jaarrekening, zijn wij tevens verantwoordelijk voor het overwegen, in het bijzonder op basis van de kennis verkregen tijdens de controle, of het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat, hetzij informatie die onjuist vermeld is of anderszins misleidend is. In het licht van de werkzaamheden die wij hebben uitgevoerd, dienen wij u geen afwijking van materieel belang te melden.

De niet-financiële informatie zoals vereist op grond van artikel 3:32, § 2 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen, werd opgenomen in het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening. De vennootschap heeft zich bij het opstellen van deze niet-financiële informatie gebaseerd op de GRI-normen. Overeenkomstig artikel 3:80, § 1, 5° van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen spreken wij ons niet uit over de vraag of deze niet-financiële informatie is opgesteld in overeenstemming met de vermelde GRI-normen.

#### VERMELDINGEN BETREFFENDE DE ONAFHANKELIJKHEID

- ◆ Ons bedrijfsrevisorenkantoor en ons netwerk hebben geen opdrachten verricht die onverenigbaar zijn met de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening en ons bedrijfsrevisorenkantoor is in de loop van ons mandaat onafhankelijk gebleven tegenover de groep.
- ◆ De honoraria voor de bijkomende opdrachten die verenigbaar zijn met de wettelijke controle bedoeld in artikel 3:65 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen werden correct vermeld en uitgesplitst in de toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening.

#### ANDERE VERMELDINGEN

- ◆ Huidig verslag is consistent met onze aanvullende verklaring aan het auditcomité bedoeld in artikel 11 van de verordening (EU) nr. 537/2014.

Gent, 25 maart 2020

De commissaris

Deloitte Bedrijfsrevisoren CVBA

Vertegenwoordigd door Charlotte Vanrobaeys

# Contactinformatie

## NV TER BEKE

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

## BEREIDE MAALTIJDEN

### NV FRESHMEALS

Beke 1 - B-9950 Lievegem  
RPR Gent 0884.649.304

### LES NUTONS SA

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

### COME A CASA SA

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

### TER BEKE FRANCE SA

ZI Espace Zuckermann BP 56  
F-14270 Mézidon-Vallée d'Auge  
Registre de commerce Lisieux 322 304 197

### FRESHMEALS IBERICA S.L.

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

### FRESHMEALS NEDERLAND BV

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

## PASTA FOOD COMPANY SP. Z.O.O.

Ul. Pótnocna 12  
PL - 45-805 Opole  
KRS 0000403908

## STEFANO TOSELLI SAS

ZI Espace Zuckermann BP 56  
F-14270 Mézidon-Vallée d'Auge  
Registre de commerce Lisieux 322 304 197

## KK FINE FOODS LTD

Estuary House 10th Avenue Zone 3 Deeside Industrial Park Deeside  
Flintshire CH5 2UA United Kingdom  
Company House 02077911

## Freshmeals Deutschland GmbH

Krefelder Strasse 24941066 Mönchengladbach  
Deutschland  
HRB Krefeld 16709

## VLEESWAREN

### NV TERBEKE-PLUMA

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

### NV PLUMA

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

### TERBEKE-PLUMA NEDERLAND BV

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

### NV TER BEKE VLEESWARENPRODUKTIE

Beke 1 - B-9950 Lievegem  
RPR Gent 0406.175.424

### NV HEKU

Ondernemingenstraat 1 - B-8630 Veurne  
RPR Veurne 0436.749.725

### BERKHOUT LANGEVELD BV

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

## LANGEVELD/SLEEGERS BV

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

## H.J. BERKHOUT VERSNIJLIJN BV

Scheepmakerstraat 5 - NL-2984 BE Ridderkerk  
kvk Rotterdam 24140598

## TERBEKE-PLUMA UK LTD

Dixcart House Addlestone Road Bourne Business Park Addlestone  
KT15 2LE - Surrey  
United Kingdom

## PLUMA FLEISCHWARENVERTRIEB GmbH

Krefelder Strasse 249 - D-41006 Mönchengladbach  
117 / 5830 / 1047 - DE 123 114 501

## OFFERMAN BV

Twentepoort West 10 - NL-7609 RD Almelo  
Kvk 67657303

## OFFERMAN BORCULO BV

Parallelweg 21 - NL-7271 VB Borculo  
kvk 06039901

## OFFERMAN ZOETERMEER BV

Twentepoort West 10 - NL-7609 RD Almelo  
kvk 08048430

## OFFERMAN AALSMEER BV

Turfstekerstraat 51 - NL-1431 GD Aalsmeer  
kvk 34053874

## VLEESWAREN E. DE KOCK - DE BRIE NV

Kalverstraat 12 - 2060 Antwerpen  
BE 0404.695.777

## **COLOFON**

**Redactie en eindredactie:** Scriptorij NV / Ter Beke

**Vertaling:** SGS

**Vormgeving en layout:** Action nv

**Verantwoordelijke uitgever:** Ter Beke NV

## **Fotografie**

### **Portretten:**

Sven Everaert Photography, [www.sveneveraert.com](http://www.sveneveraert.com)

Simone-Michelle de Blouw, [www.simonemichelle.nl](http://www.simonemichelle.nl)

**Overige beelden:** Ter Beke

De Nederlandstalige versie van dit jaarverslag is de officiële versie.

Ce rapport annuel est également disponible en français.

This annual report is also available in English.

Wij bedanken al onze medewerkers voor hun betrokkenheid en dynamisme. Deze resultaten bereiken we dankzij hen.

Zij geven ons ook het volste vertrouwen in de toekomst.



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

---

## Addendum bij het Jaarverslag 2019

Lievegem, 17 april 2020

De Raad van Bestuur besliste op 16 april 2020 om het eerder voorgestelde dividend van 4 EUR per aandeel (zoals weergegeven op p. 10, 11, 63 en 64 van het Jaarverslag 2019) te wijzigen naar een keuzedividend. Zie ook het persbericht dd. 17 april 2020.

Als gevolg van deze beslissing zal het eerder vooropgesteld dividend van 6.930.484 EUR wijzigen in een lager en nader te bepalen dividend in de verkorte cijfers van Ter Beke NV (p. 104 Jaarverslag) en zal de schuld op < 1 jaar eveneens wijzigen in functie van het finaal uit te betalen dividend.

Bij het keuzedividend zal aan de aandeelhouders de keuze worden geboden hun dividend hetzij in cash te ontvangen, hetzij te kiezen voor een inbreng van hun netto-dividendvordering - bij wijze van kapitaalsverhoging – in ruil voor nieuwe aandelen. De Raad van Bestuur zal daartoe het kapitaal van Ter Beke NV verhogen - in functie van de keuze van de aandeelhouders - en nieuwe aandelen uitgeven, binnen het kader van de machtiging die haar daartoe door de Algemene Vergadering werd verleend.

De finale resultaatsverwerking in de jaarrekening van Ter Beke NV zal gebeuren na het vaststellen van de keuze van de aandeelhouders en kort daarna als dusdanig neergelegd worden bij de Nationale Bank van België.

De Raad van Bestuur ontving inmiddels van hoofdaandeelhouder STAK Coovan, waarin de families Coopman en Van der Pluym zijn verenigd, de melding dat zij, onder voorbehoud van de beslissing van de Algemene Vergadering in verband met het dividend en wanneer hen de keuze zou worden geboden, er zal voor kiezen het dividend over 2019 niet in cash op te nemen maar integraal in de vennootschap in te brengen in ruil voor aandelen. Op die manier kan het bedrijf de cash aanwenden voor verdere investeringen en om de gevolgen van Covid-19 zoveel als mogelijk te beperken.

De Raad van Bestuur

Voor vragen over dit addendum of voor verdere informatie kan u contact opnemen met:

Francis Kint\*  
CEO  
Tel. +32 9 370 13 17  
[francis.kint@terbeke.com](mailto:francis.kint@terbeke.com)

Yves Regniers°  
CFO  
Tel. +32 9 370 13 17  
[yves.regniers@terbeke.com](mailto:yves.regniers@terbeke.com)

\* Vaste vertegenwoordiger van BV Argalix

° Vaste vertegenwoordiger van BV Esroh

Bijlage: Nieuwe versie Opinie Commissaris-Revisor 2019



## **Ter Beke NV**

Verslag van de commissaris aan de algemene vergadering over het boekjaar afgesloten op 31 december 2019 - Geconsolideerde jaarrekening

## Verslag van de commissaris aan de algemene vergadering van Ter Beke NV over het boekjaar afgesloten op 31 december 2019 - Geconsolideerde jaarrekening

In het kader van de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van Ter Beke NV (de "vennootschap") en haar filialen (samen "de groep"), leggen wij u ons commissarisverslag voor. Dit verslag, uitgegeven na de beslissing van de raad van bestuur om het dividend te herzien, vervangt ons audit verslag van 25 maart 2020 en bevat ons verslag over de geconsolideerde jaarrekening alsook de overige door wet- en regelgeving gestelde eisen. Dit vormt één geheel en is ondeelbaar.

Wij werden benoemd in onze hoedanigheid van commissaris door de algemene vergadering van 29 mei 2019, overeenkomstig het voorstel van het bestuursorgaan uitgebracht op aanbeveling van het auditcomité en op voordracht van de ondernemingsraad. Ons mandaat loopt af op de datum van de algemene vergadering die beraadslaagt over de jaarrekening afgesloten op 31 december 2021. Bij gebrek aan online archieven die teruggaan vóór 1997, is het voor ons niet mogelijk om met precisie het eerste jaar van ons mandaat te achterhalen. Wij hebben de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van Ter Beke NV uitgevoerd gedurende tenminste 23 opeenvolgende boekjaren.

### Verslag over de geconsolideerde jaarrekening

#### Oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben de wettelijke controle uitgevoerd van de geconsolideerde jaarrekening van de groep, die de geconsolideerde balans op 31 december 2019 omvat, alsook de geconsolideerde winst- en verliesrekeningen, het geconsolideerd overzicht van het uitgebreid resultaat, het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar afgesloten op die datum en de toelichting, met de belangrijkste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige informatieverschaffing, waarvan het totaal van het geconsolideerd overzicht van de financiële positie 439 022 (000) EUR bedraagt en waarvan het geconsolideerd overzicht van het uitgebreid resultaat afsluit met een winst van het boekjaar van 4 415 (000) EUR.

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van het vermogen en van de financiële toestand van de groep op 31 december 2019 alsook van zijn geconsolideerde resultaten en van zijn geconsolideerde kasstromen over het boekjaar dat op die datum is afgesloten, in overeenstemming met de *International Financial Reporting Standards* (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften.

#### Basis voor het oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens de internationale controlestandaarden (ISA's) zoals van toepassing in België. Wij hebben bovendien de door IAASB goedgekeurde internationale controlestandaarden toegepast die van toepassing zijn op huidige afsluitdatum en nog niet goedgekeurd op nationaal niveau. Onze verantwoordelijkheden op grond van deze standaarden zijn verder beschreven in de sectie "Verantwoordelijkheden van de commissaris voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening" van ons verslag. Wij hebben alle deontologische vereisten die relevant zijn voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening in België nageleefd, met inbegrip van deze met betrekking tot de onafhankelijkheid.

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

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

#### Kernpunten van de controle

Kernpunten van onze controle betreffen die aangelegenheden die naar ons professioneel oordeel het meest significant waren bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van de huidige verslagperiode. Deze aangelegenheden zijn behandeld in de context van onze controle van de geconsolideerde jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover, en wij verschaffen geen afzonderlijk oordeel over deze aangelegenheden.

Kernpunten van de controle	Hoe onze controle de kernpunten van de controle behandelde
<p><b>Waardering van goodwill en immateriële vaste activa</b></p> <p>De Groep beschikt over aanzienlijke goodwill en immateriële vaste activa die zijn toegewezen aan verschillende kasstroomgenererende eenheden (KGE). De immateriële vaste activa hebben voornamelijk betrekking op klantenportefeuilles die via bedrijfscombinaties werden verworven. Op 31 december 2019 bedraagt de goodwill 78 224 EUR (000) EUR en de immateriële vaste activa 26 116 (000) EUR.</p> <p>De Groep test kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill wordt toegewezen op jaarbasis of meer frequent voor bijzondere waardevermindering, indien er een indicatie is dat de boekwaarde van de eenheid de realiseerbare waarde kan overschrijden. De Groep beoordeelt de realiseerbare waarde door de waarde in gebruik van de activa per kasstroomgenererende eenheid te berekenen met behulp van een <i>discounted cash flow methode</i> ("DCF"). Deze methode is complex en vereist een aanzienlijke beoordeling bij het maken van schattingen van, onder andere, cashflowprognoses, omzetgroei, EBITDA-marge en disconteringsvoet. Vanwege de inherente onzekerheid die gepaard gaat met het voorspellen en disconteren van kasstromen, beschouwen we deze beoordeling als een kernpunt van de controle.</p> <p>De Groep vermeldt de aard en de waarde van de veronderstellingen die in de bijzondere waardeverminderinganalyse worden gebruikt, in toelichting 14 van de geconsolideerde jaarrekening.</p>	<p>In onze audit evalueren en verifiëren we, met behulp van onze waarderingsdeskundigen, de veronderstellingen van het management die worden gebruikt in het <i>discounted cash flow</i> model om de realiseerbare waarde te bepalen.</p> <p>We verkregen het discounted cash flow model per kasstroomgenererende eenheid zoals voorbereid door het management en we hebben de redelijkheid van de schattingen en beoordelingen van het management bij de voorbereiding hiervan geëvalueerd. Speciale aandacht werd besteed aan de belangrijkste factoren van de verwachte toekomstige kasstromen, onder andere, de verwachte omzetgroei, de EBITDA-marge groei en de toegepaste disconteringsvoet.</p> <p>We hebben de budgetten kritisch beoordeeld en rekening gehouden met de historische nauwkeurigheid van het budgetteringsproces. Bovendien hebben we de sensitiviteitsanalyse onderzocht die werd uitgevoerd over wijzigingen in de disconteringsvoet, de groei ratio's en de EBITDA-marge en beoordeelden we de toereikendheid van de toelichting van de Groep in de geconsolideerde jaarrekening.</p>
<p><b>Impact van de terugroepactie</b></p> <p>In het kader van de terugroepactie, die plaats vond in oktober 2019, liep de Groep significante niet-onderliggende kosten op ten belope van 7 914 (000) EUR gerelateerd aan de terugroepactie, 1 500 (000) EUR aan opzegvergoedingen gerelateerd aan de sociale herstructurering van de Alsmeer vestiging, en 500 (000) EUR gerelateerd aan afwaarderingen, opgenomen in het niet-onderliggende bedrijfsresultaat.</p> <p>De Groep beoordeelde de directe kosten en de gerelateerde kosten opgelopen als gevolg van de terugroepactie, inclusief verrekende schulden, uitstaande schulden en voorzieningen opgenomen op 31 december 2019.</p>	<p>In onze audit hebben we, met behulp van onze waarderingsdeskundigen, de analyse van het management beoordeeld, die een overzicht bevatte van alle (in)directe kosten voortvloeiend uit de terugroepactie, inclusief de impact op omzet, handelsgoederen, grondstoffen en hulpgoederen, diensten en diverse goederen, personeelskosten, bijzondere waardeverminderingen, afschrijvingen en voorzieningen en andere bedrijfskosten.</p> <p>We hebben de informatie, gebruikt door het management om de directe impact van de terugroepactie in de geconsolideerde jaarrekening te reflecteren, kritisch beoordeeld, inclusief de terugroep van producten bij klanten en de vernietiging van de voorraad.</p>



De Groep vermeldt de aard en de waarde van deze bedragen in toelichting 1 "Samenvatting van de belangrijkste waarderingsregels - Managementbeoordelingen en -inschattingen" en toelichting 10 "Resultaat van Bedrijfsactiviteiten" van de geconsolideerde jaarrekening.

Bovendien hebben we de informatie, gebruikt door het management, getraceerd naar de onderliggende documentatie.

We hebben de informatie, gebruikt door het management om de indirecte impact van de terugroepactie in de geconsolideerde jaarrekening te reflecteren, kritisch beoordeeld, inclusief de additionele personeelskosten die opgelopen werden als een gevolg van de terugroepactie, de best mogelijke inschatting van de schadeclaims van klanten, en de impact op de waardering van de gerelateerde terreinen en gebouwen.

De personeelskosten bevatten de kosten gerelateerd aan de sociale herstructurering en het verlies aan productiviteit. We onderzochten de onderliggende informatie, gebruikt door het management, om deze indirecte impact in te schatten.

De schadeclaims van klanten, gepresenteerd als andere bedrijfskosten, omvatten de best mogelijke inschatting van de Groep op 31 december 2019. We hebben de onderliggende informatie, gebruikt door het management om een inschatting te maken omtrent het totale bedrag gerelateerd aan de schadeclaims van klanten, onderzocht en getraceerd naar onderliggend documentatie, inclusief, maar niet beperkt tot ontwerp schikkingsovereenkomsten.

Met behulp van onze waarderingsdeskundigen, beoordeelden we het waarderingsrapport van de Groep die gebruikt werd om de waardevermindering van de operationele vestiging te bepalen.

Bovendien beoordeelden we de toereikendheid van de toelichting in de geconsolideerde jaarrekening van de Groep.

---

### **Verantwoordelijkheden van het bestuursorgaan voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening**

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening die een getrouw beeld geeft in overeenstemming met de *International Financial Reporting Standards* (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften, alsook voor de interne beheersing die het bestuursorgaan noodzakelijk acht voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening die geen afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten.

Bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening is het bestuursorgaan verantwoordelijk voor het inschatten van de mogelijkheid van de groep om haar continuïteit te handhaven, het toelichten, indien van toepassing, van aangelegenheden die met continuïteit verband houden en het gebruiken van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuursorgaan het voornemen heeft om de groep te liquideren of om de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of geen realistisch alternatief heeft dan dit te doen.

## **Verantwoordelijkheden van de commissaris voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening**

Onze doelstellingen zijn het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid over de vraag of de geconsolideerde jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten en het uitbrengen van een commissarisverslag waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoog niveau van zekerheid, maar is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de ISA's is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer die bestaat. Afwijkingen kunnen zich voordoen als gevolg van fraude of fouten en worden als van materieel belang beschouwd indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat zij, individueel of gezamenlijk, de economische beslissingen genomen door gebruikers op basis van deze geconsolideerde jaarrekening, beïnvloeden.

Bij de uitvoering van onze controle leven wij het wettelijk, reglementair en normatief kader na dat van toepassing is op de controle van de geconsolideerde jaarrekening in België. De wettelijke controle biedt geen zekerheid omtrent de toekomstige levensvatbaarheid van de vennootschap, noch van de efficiëntie of de doeltreffendheid waarmee het bestuursorgaan de bedrijfsvoering van de vennootschap ter hand heeft genomen of zal nemen.

Als deel van een controle uitgevoerd overeenkomstig de ISA's, passen wij professionele oordeelsvorming toe en handhaven wij een professioneel-kritische instelling gedurende de controle. We voeren tevens de volgende werkzaamheden uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de geconsolideerde jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten, het bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden die op deze risico's inspelen en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Het risico van het niet detecteren van een van materieel belang zijnde afwijking is groter indien die afwijking het gevolg is van fraude dan indien zij het gevolg is van fouten, omdat bij fraude sprake kan zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten om transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle, met als doel controlewerkzaamheden op te zetten die in de gegeven omstandigheden geschikt zijn maar die niet zijn gericht op het geven van een oordeel over de effectiviteit van de interne beheersing van de groep;
- het evalueren van de geschiktheid van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van de door het bestuursorgaan gemaakte schattingen en van de daarop betrekking hebbende toelichtingen;
- het concluderen dat de door het bestuursorgaan gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is, en het concluderen, op basis van de verkregen controle-informatie, of er een onzekerheid van materieel belang bestaat met betrekking tot gebeurtenissen of omstandigheden die significante twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de groep om haar continuïteit te handhaven. Indien wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij ertoe gehouden om de aandacht in ons commissarisverslag te vestigen op de daarop betrekking hebbende toelichtingen in de geconsolideerde jaarrekening, of, indien deze toelichtingen inadequaat zijn, om ons oordeel aan te passen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van ons commissarisverslag. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de groep haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de geconsolideerde jaarrekening, en van de vraag of de geconsolideerde jaarrekening de onderliggende transacties en gebeurtenissen weergeeft op een wijze die leidt tot een getrouw beeld;
- het verkrijgen van voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsactiviteiten binnen de groep gericht op het tot uitdrukking brengen van een oordeel over de geconsolideerde jaarrekening. Wij zijn verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. Wij blijven ongedeeld verantwoordelijk voor ons oordeel.

Wij communiceren met het auditcomité onder meer over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante controlebevindingen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing die wij identificeren gedurende onze controle.

Wij verschaffen aan het auditcomité tevens een verklaring dat wij de relevante deontologische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd, en wij communiceren met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en, waar van toepassing, over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Uit de aangelegenheden die aan het auditcomité zijn gecommuniceerd bepalen wij die zaken die het meest significant waren bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van de huidige verslagperiode, en die derhalve de kernpunten van onze controle uitmaken. Wij beschrijven deze aangelegenheden in ons verslag, tenzij het openbaar maken van deze aangelegenheden is verboden door wet- of regelgeving.

### Overige door wet- en regelgeving gestelde eisen

#### Verantwoordelijkheden van het bestuursorgaan

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen en de inhoud van het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport over de geconsolideerde jaarrekening.

#### Verantwoordelijkheden van de commissaris

In het kader van ons mandaat en overeenkomstig de Belgische bijkomende norm bij de in België van toepassing zijnde internationale controlestandaarden (ISA's), is het onze verantwoordelijkheid om, in alle van materieel belang zijnde opzichten, het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, de verklaring van niet-financiële informatie gehecht aan dit jaarverslag en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport te verifiëren, alsook verslag over deze aangelegenheden uit te brengen.

#### Aspecten betreffende het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening

Na het uitvoeren van specifieke werkzaamheden op het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, zijn wij van oordeel dat dit jaarverslag overeenstemt met de geconsolideerde jaarrekening voor hetzelfde boekjaar en is opgesteld overeenkomstig het artikel 3:32 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

In de context van onze controle van de geconsolideerde jaarrekening, zijn wij tevens verantwoordelijk voor het overwegen, in het bijzonder op basis van de kennis verkregen tijdens de controle, of het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat, hetzij informatie die onjuist vermeld is of anderszins misleidend is. In het licht van de werkzaamheden die wij hebben uitgevoerd, dienen wij u geen afwijking van materieel belang te melden.

De niet-financiële informatie zoals vereist op grond van artikel 3:32, § 2 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen, werd opgenomen in het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening. De vennootschap heeft zich bij het opstellen van deze niet-financiële informatie gebaseerd op de GRI-normen. Overeenkomstig artikel 3:80, § 1, 5° van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen spreken wij ons niet uit over de vraag of deze niet-financiële informatie is opgesteld in overeenstemming met de vermelde GRI-normen.

#### Vermeldingen betreffende de onafhankelijkheid

- Ons bedrijfsrevisorenkantoor en ons netwerk hebben geen opdrachten verricht die onverenigbaar zijn met de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening en ons bedrijfsrevisorenkantoor is in de loop van ons mandaat onafhankelijk gebleven tegenover de groep.
- De honoraria voor de bijkomende opdrachten die verenigbaar zijn met de wettelijke controle bedoeld in artikel 3:65 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen werden correct vermeld en uitgesplitst in de toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening.

**Andere vermeldingen**

- Huidig verslag is consistent met onze aanvullende verklaring aan het auditcomité bedoeld in artikel 11 van de verordening (EU) nr. 537/2014.

Gent, 16 april 2020

**De commissaris**

---

**Deloitte Bedrijfsrevisoren CVBA**

Vertegenwoordigd door Charlotte Vanrobaeys

**Deloitte.**

Deloitte Bedrijfsrevisoren/Réviseurs d'Entreprises  
Coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid/Société coopérative à responsabilité limitée  
Registered Office: Gateway building, Luchthaven Brussel Nationaal 1 J, B-1930 Zaventem  
VAT BE 0429.053.863 - RPR Brussel/RPM Bruxelles - IBAN BE 17 2300 0465 6121 - BIC GEBABEBB

Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited