

# share

Jaarverslag 2014



916542



-  **wij delen een verleden en een visie voor de toekomst**
  -  **wij delen kernwaarden**
  -  **wij delen betrokkenheid met de wereld rondom**
  -  **wij delen engagement, inspiratie en energie**
  -  **wij delen informatie en inzichten**
  -  **wij delen technologieën**
  -  **wij delen ambitie, strategie en doelstellingen**
  -  **wij delen ideeën en ervaringen**
- ...om share(d) value te creëren**

# BRIEF VAN DE CEO

Beste Aandeelhouder, Klant, Collega,

Terwijl 2012 en 2013 uitzonderlijke jaren waren op het gebied van winstgevende groei op top en bottom-line, zal 2014 de annalen ingaan als een jaar waarin Barco enkele aanpassingen diende door te voeren en - in de tweede jaarhelft - terugkeerde naar meer realistische en duurzame resultaten.

Een sterke euro, een daling van de vraag naar digitale cinemaprojectoren, een snelle omschakeling naar LCD technologie in de controlekamer toepassingen en een sterke concurrentie op onze LED markten zorgden voor een teleurstellend eerste semester. Geconfronteerd met deze nieuwe realiteit en geholpen door een gunstigere wisselkoers voerden wij maatregelen door om onze werkingskosten te verlagen en lanceerden wij nieuwe groei-initiatieven voor een betere EBITDA-performantie tijdens de tweede helft van ons boekjaar.

Daarnaast beslisten wij om meer in te zetten op minder kernmarkten, waar wij de ambitie hebben om op wereldniveau leiderschapsposities te versterken of op te bouwen. Hiervoor opteerden wij om onze Defense & Aerospace activiteiten te desinvesteren om zo over voldoende liquide middelen te beschikken om versnelde investeringen in Barco's Entertainment, Enterprise en Healthcare kernmarkten te financieren.

Tenslotte was er ook nog tegenwind met het onderzoek van de Chinese autoriteiten naar de importpraktijken van een lokale channel partner. Dit veroorzaakte tijdelijke vertragingen in de uitbouw van groei-opportunities, vooral op onze Control Rooms markten.

Barco nam gepaste maatregelen om deze uitdagingen aan te gaan en stroomlijnde tegelijkertijd de activiteiten om zo meer te kunnen focussen op de kernmarkten. Het bedrijf concentreerde zich ook op een aantal groei-initiatieven waarmee het zich positioneert voor hernieuwde winstgevende groei.

## DE HOOGTEPUNTEN VAN 2014

### ENTERTAINMENT & CORPORATE

Ondanks de aangekondigde daling van de vraag in Digitale Cinema, leverde onze Entertainment & Corporate divisie resultaten af die in lijn lagen met de verwachtingen. Een sterke groei in het Corporate segment - met een gezonde winstgevendheid - leverde een sterke bijdrage om de dalende inkomsten in Digitale Cinema te compenseren. Barco behield de leiderspositie in Cinema met een wereldwijde capture rate van meer dan 50%. Bovendien werden met de CinemaBarco-initiatieven revolutionaire concepten geïntroduceerd om de filmbeleving verder te verbeteren: het Barco Escape formaat, interactieve advertising en de nieuwe laserprojector.

Onze Venues & Hospitality activiteiten bleven goed presteren, zowel op het vlak van inkomsten als winstgevendheid. Barco bleef leider in projectortechnologie en digitale consoles voor event management. Na de overname zijn zowel Awind als projectiondesign® hun strategische beloftes nagekomen en hebben zij ons geholpen om Barco goed te positioneren op de Enterprise markt.

---

“Wij zullen meer focussen op de kernmarkten en ons concentreren op een aantal groei-initiatieven.”

---

## INDUSTRIAL & GOVERNMENT

Hoewel we nog nooit zo veel video kanalen leverden, bleven de inkomsten in I&G afnemen door de versnelde marktvraag naar LCD oplossingen - ter vervanging van de rear projection cubes - en dit tegen een lagere prijs. Daarnaast zorgden aanzienlijke vertragingen en meerdere afboekingen in China voor een verdere daling van de inkomsten. Er werden maatregelen getroffen om de kosten bij te stellen en ons productaanbod werd gemoderniseerd om zo te kunnen voldoen aan de vraag van de markt. Hierdoor kon deze divisie in de tweede jaarhelft een verbeterde winstbijdrage leveren.

## HEALTHCARE

Barco's traditionele healthcare activiteiten zorgden voor resultaten die in lijn lagen met de verwachtingen. Wij bleven leider in het hoge resolutie visualisatiesegment voor radiologische en mammografische toepassingen. De divisie leverde een sterke bijdrage in de tweede helft van 2014 en de recente lancering van Barco's Coronis Uniti™ display kon rekenen op heel wat bijval van de klanten.

Ten slotte kregen ook de digital operating room toepassingen van Barco heel wat positieve reacties van de professionele gebruikers. De conversie en ingebruikname verliep echter iets trager dan verwacht. Wij verwachten dat ons digitale OR team in 2015 nog meer nieuwe klanten zal aantrekken, waardoor het marktaandeel verder kan groeien en deze divisie de verwachtingen kan inlossen.



## DEFENSE & AEROSPACE

Na inspanningen jaar op jaar – met als einddoel het leveren van een sterke bijdrage – kwam Barco's Defense & Aerospace team de verwachtingen na. De divisie haalde verschillende belangrijke contracten binnen, in alle segmenten: Air Traffic Control, Defense, Avionics en Training. Toch zal deze divisie zich nog meer kunnen ontplooiën onder de vleugels van een groter Amerikaans moederbedrijf dat nog meer focust op deze markten. Wij wensen onze vroegere medewerkers dan ook veel succes bij Esterline.

## LIVEDOTS

Door de komst van goedkopere alternatieven uit China zag Barco's LiveDots Venture zich genoodzaakt af te slanken en werd de overstap gemaakt naar een outsourced business model voor LED panelen. Teneinde kosten te besparen door schaalvergroting wordt deze activiteit opnieuw gepositioneerd in de grotere Entertainment groep.

## BELANGRIJKSTE INITIATIEVEN VOOR 2015 EN DE TOEKOMST

Ondertussen werden al verschillende belangrijke strategische initiatieven genomen om opnieuw aan te knopen met winstgevende groei en in de loop van de volgende jaren de aandeelhouderswaarde te verhogen.

### STRATEGISCHE FOCUS OP SLECHTS DRIE VERTICALS

Na de desinvestering van Orthogon en de Defense & Aerospace divisie zullen Barco's middelen wereldwijd gehergroepeerd worden en zal ingezet worden op slechts drie kernmarkten: Entertainment, Enterprise en Healthcare. Barco beschikt over aanzienlijke financiële middelen die voornamelijk zullen worden ingezet om groei-initiatieven in deze kernmarkten te financieren.

### GEOGRAFISCHE VERSTERKING & SALES EXCELLENCE

Naast een verscherpte focus op de kerndivisies zal Barco de geografische aanwezigheid versterken met een overdracht van bevoegdheden naar het lokale niveau. Door meer efficiëntie in te bouwen en de noden van de klant voorop te stellen kan de onderneming een betere algemene klantenservice bieden.

## EEN NIEUW AVONTUUR

Voor onze collega's die voortaan voor de Esterline Group zullen werken, begint een nieuw hoofdstuk in hun carrière: een veelbelovend avontuur met een marktleider op het gebied van lucht- en ruimtevaart en defensie. Toch is het met gemengde gevoelens dat wij afscheid nemen van 600 trouwe Barco-medewerkers. Ik

wens deze collega's dan ook het allerbeste en sta erop hen te bedanken omdat zij geloofden in wat zij deden en zich al die jaren hebben ingezet voor de divisie. Uiteraard zeggen wij hen geen vaarwel. Wij zullen hen nog meer dan eens 'terugzien' in de (virtuele) wandelgangen.

---

“Wij zullen onze focus verscherpen en de noden van de klant vooropstellen om een betere algemene klantenservice te bieden.”

---

## TECHNOLOGIE EN NIEUWE GROEIPLATFORMEN

### X20 KLAAR VOOR GROEI

Barco sloot midden 2014 de overname van X20 uit Montreal af om vooruitstrevende networking en connectiviteitsmogelijkheden toe te kunnen voegen aan onze display- en projectietechnologie. Door de overname kunnen wij vandaag eender welke content van eender welk medium naar eender welk toestel linken. Deze functionaliteit wekt de belangstelling voor toepassingen in de verschillende markten waarin Barco actief is.

### CLICKSHARE

Naast een spectaculaire stijging van de top-line bijdrage, positioneerde Barco's ClickShare oplossing zich als de nieuwe standaard voor meeting room collaboration. ClickShare evolueerde tot een belangrijke component in ons corporate solutions gamma. In amper twee jaar overschreed onze installed base de 30.000 installaties wereldwijd, terwijl in bepaalde regio's het channel network nog maar geopend wordt. Met de geplande uitbreiding van de functionaliteiten en van de solution portfolio, zijn wij ervan overtuigd dat het segment nog verder kan doorgroeien in de komende jaren.

### CINEMA & LASER

In 2014 bevestigde Barco opnieuw zijn leiderschapspositie in digitale cinema met een wereldwijde installed base van meer dan 50.000 digital cinema projectoren. Digitale cinema zal een flagship markt blijven voor Barco en wij zijn dan ook van plan om onze installed base als een hefboom te gebruiken, ons aanbod op deze markt nog uit te breiden en zo de filmbeleving naar een hoger niveau te tillen.

Onze eerste generatie producten bepaalden een nieuwe standaard voor de beeldkwaliteit in de bioscoopindustrie. Vandaag kunnen wij op heel wat bijval rekenen van de uitbaters, die laaiend enthousiast zijn over de nieuwe generatie laserprojectoren. In het volgende decennium zal laser de nieuwe norm worden en deze projectoren zullen bijgevolg aanzienlijk bijdragen aan Barco's omzet in Cinema.

Andere initiatieven, met een veelbelovend groeipotentieel, zoals het Barco Escape format en lobby enchantment, werden geïntroduceerd en gepresenteerd in 2014. Hiervan wordt verwacht dat dit nog meer interesse zal wekken in 2015.

### DE GRENZEN VAN DIAGNOSTIC IMAGING VERLEGGEN

Barco verstevigde zijn technologisch leiderschap door een 12MP displaysysteem te introduceren voor zowel PACS als borstonderzoek. De beeldkwaliteit is ongeëvenaard en de gelijkgeschakelde workflow resulteert in een accuratere en efficiëntere diagnostische beeldvorming. Bovendien werd Barco's unieke IP-based Nexxis toepassing voor het operatiekwartier uitgerust met uitgebreide functies en wordt dit wereldwijd gestaag opgepikt door de integratoren.

### NIEUWE AANDEELHOUDERS EN EEN NIEUWE VOORZITTER

2014 was ook het jaar waarin een aantal nieuwe value-oriented aandeelhouders hun intrede maakten. Gimv, onze referentieaandeelhouder sinds jaar en dag (1987) verkocht zijn resterende belang van 10% aan Van de Wiele NV. Met Van de Wiele als nieuwe referentieaandeelhouder en met de steun van andere grote value-oriented aandeelhouders is de onderneming goed gepositioneerd om de uitdagingen van morgen aan te gaan en kan de strategische koers die werd uitgestippeld verder gevolgd worden.

Op het einde van het jaar volgde de heer Charles Beauduin de heer Daems op als Voorzitter van de Raad van Bestuur van Barco. Wij staan erop Herman te bedanken. Onder zijn voorzitterschap werden de activiteiten opgedeeld in kerndivisies – onder de slogan “Barco, visibly yours” – en vergrootte de onderneming haar footprint. Uit dankbaarheid voor zijn belangrijke bijdrage aan het succes van het bedrijf is het ons een oprecht genoegen Herman Daems te benoemen tot Erevoorzitter van Barco.

### ONE CAMPUS

De bouw van de Barco campus is goed gevorderd in 2014. Ons nieuw hoofdkwartier zal, zoals gepland, in gebruik worden genomen tegen eind 2015. De volledige Barco-gemeenschap kijkt ernaar uit om aan de slag te gaan in de nieuwe kantoren, waar een nieuwe manier van werken de creativiteit in de hand zal werken.

De One Campus zal alle Kortrijkse activiteiten van Barco centraliseren in één enkel innovatief concept, wat een grotere operationele efficiëntie ten goede zal komen. De aantrekkelijke werkomgeving zal ook een plaats zijn waar wij klanten, partners, studenten, investeerders... en de hele Barco-familie graag zullen verwelkomen.

### 80 OPMERKELIJKE JAREN VAN CONTINUE INNOVATIE EN VERANDERING - VAN VISUALISATIE NAAR NETWORKING EN COLLABORATION

In 2014 kon Barco terugblikken op een opmerkelijke reis van 80 jaar. Met onze 'roots' in radio en televisie groeide Barco uit tot een internationale marktleider in de visualisatie-industrie. Verderbouwend op een succesverhaal van 80 jaar, kijkt Barco vol vertrouwen uit naar morgen. De onderneming beschikt over de juiste technologie, heeft een goede internationale reputatie en heeft zich als een sterk merk gepositioneerd. Het bedrijf bevindt zich dan ook in een goede uitgangspositie om de strategische doelstellingen te halen. In lijn met onze visie om ‘de beste networked visualisatie-oplossingen op de markt aan te bieden om de klant in staat te stellen zijn bedrijf efficiënter te runnen’, hebben wij onze onderneming voorbereid op de digitale economie. Barco evolueert en breidt zijn focus uit van visualisatie naar networking en collaboration.

Projectie- en displaytechnologie zullen kernelementen van ons productaanbod blijven, maar ze zullen worden aangevuld met software gebaseerde oplossingen waarmee nieuwe business modellen onderzocht kunnen worden die de huidige CAPEX-based benadering naar een hoger niveau moeten tillen. Aan ons aanbod worden cloud en multimediatechnologie toegevoegd en de nadruk zal minder op producten maar meer op oplossingen en systemen komen te liggen. Wij zullen deze koers blijven volgen en zo een duurzame winstgevende groei creëren voor al onze markten.

Door ons dividend te verhogen naar 1,60 euro per aandeel wensen wij onze dankbaarheid te betuigen aan onze aandeelhouders. Tegelijkertijd bereiden we de onderneming voor om de doelstellingen - hernieuwde groei en winst - te behalen.

Om af te sluiten, zou ik ook jullie, iedereen die dit schitterende bedrijf volgt en steunt, willen bedanken. Ik wens u allen een voorspoedig en gezond 2015!

Eric Van Zele  
CEO

# EEN WOORD VAN DANK VOOR EX-VOORZITTER HERMAN DAEMS

Eind 2014 besliste de heer Herman Daems een stap terug te zetten als Directeur en Voorzitter van Barco. De Raad van Bestuur benoemde de heer Charles Beauduin als zijn opvolger.

Wij staan erop Herman Daems te bedanken. Vijftien jaar lang was hij Directeur en Voorzitter van de Raad van Bestuur van Barco NV. Onder het voorzitterschap van Herman evolueerde het bedrijf van een conglomeraat met 7 divisies en een omzet van 700 miljoen euro (1999) naar een onderneming met 3 divisies en een omzetcijfer van meer dan 1 miljard euro. Hij was ook een van de drijvende krachten achter de omschakeling naar de kerndivisies – onder de slogan “Barco, visibly yours” – en het is onder zijn waakzaam oog dat de onderneming haar footprint vergrootte.

Barco en de Raad van Bestuur wensen Herman Daems dan ook te bedanken voor de vele jaren van sterke betrokkenheid en engagement voor het bedrijf en wij zijn verheugd hem te benoemen tot Erevoorzitter van Barco.

## BIOGRAFIE HERMAN DAEMS (°1946)

Herman Daems is Voorzitter van de Raad van Bestuur van BNP Paribas Fortis, Voorzitter van de Raad van Bestuur van de KU Leuven en tot 31 december 2014 was hij tevens Voorzitter van de Raad van Bestuur van Barco (een op Euronext genoteerde technologiegroep). Van mei 1999 tot juni 2011 was de heer Daems Voorzitter van de Raad van Bestuur van Gimv (een op Euronext genoteerd PE en VC bedrijf).

Hij was Voorzitter van de EVCA – European Association of Private Equity & Venture Capital – in 2004-2005, lid van het uitvoerend comité van de EVCA van 2002 tot 2006 en Voorzitter van IPEV van 2005 tot 2012.

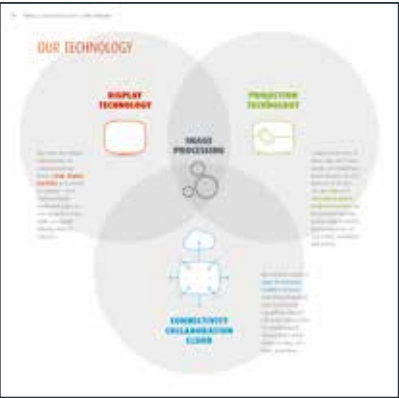
Hij zat het Belgische Corporate Governance Committee voor dat, zoals wettelijk bepaald, de governance code vastlegt voor de raden van bestuur van beursgenoteerde bedrijven in België. De heer Daems is ook lid van het uitvoerend comité van het VBO/FEB, de Belgische werkgeversvereniging.

De heer Daems combineerde een academische loopbaan met beleidsvoering en consulting. Hij is professor emeritus aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de KU Leuven.



# INHOUD

**ONS BEDRIJF**  
18-25



**BRIEF VAN DE CEO** ..... 4

**KERNGEGEVENS** ..... 12

**FINANCIËLE KERNGETALLEN** ..... 13

**MIJLPALEN** ..... 15

**ONS BEDRIJF** ..... 18

Bedrijfsprofiel ..... 20

Onze business areas ..... 22

Onze technologie ..... 24

We leiden door innovatie ..... 25

**ONZE STRATEGIE**  
26-35



**ONZE STRATEGIE** ..... 26

Onze strategie ..... 28

Onze doelstellingen ..... 30

Onze strategie voor 2015 en  
voor de toekomst ..... 32

Wij vertrouwen elkaar ..... 35

**ONZE ACTIVITEITEN**  
36-73



**ONZE ACTIVITEITEN** ..... 36

**ENTERTAINMENT** ..... 38

Technologie en visie bij elkaar brengen om  
een echte entertainment hub te creëren ..... 40

Wij werken in teamverband ..... 49

**ENTERPRISE** ..... 50

Enterprise collaboration aanmoedigen  
en de workflows verbeteren ..... 52

Wij zijn verantwoordelijk ..... 61

**HEALTHCARE** ..... 62

Een stevige basis bouwen voor  
groei in healthcare ..... 65

Wij zetten klantentevredenheid op 1 ..... 73

ONS DUURZAAMHEIDSPLAN  
74-89



ONS DUURZAAMHEIDSPLAN ..... 74

ONZE MENSEN ..... 76

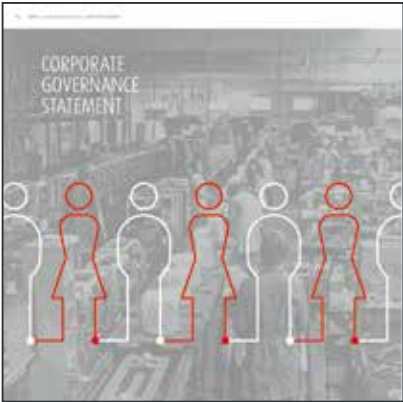
Wij geven om onze collega's ..... 81

ONZE WERELD ..... 82

ONZE PLANEET ..... 85

Wij handelen open en ethisch ..... 89

VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR  
90-141

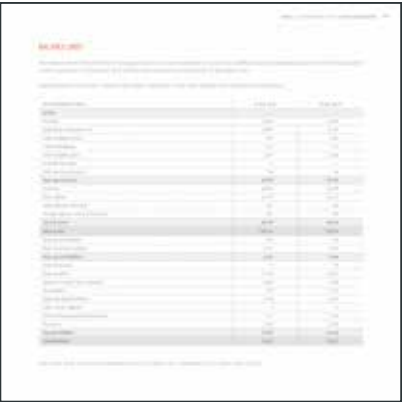


CORPORATE GOVERNANCE STATEMENT ... 94

OPMERKINGEN BIJ DE RESULTATEN ..... 118

INFORMATIE OVER HET AANDEEL ..... 134

BARCO GECONSOLIDEERD  
142-218



Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten ..... 148

Balans – voortgezette activiteiten ..... 149

Kasstroomoverzicht – voortgezette activiteiten ..... 150

Wijzigingen in het eigen vermogen ..... 152

Toelichtingen bij de geconsolideerde jaarrekening ..... 160

AUDITOR'S REPORT ..... 213

BARCO NV ..... 215

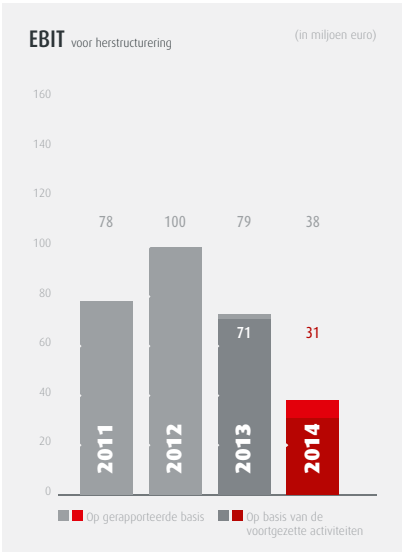
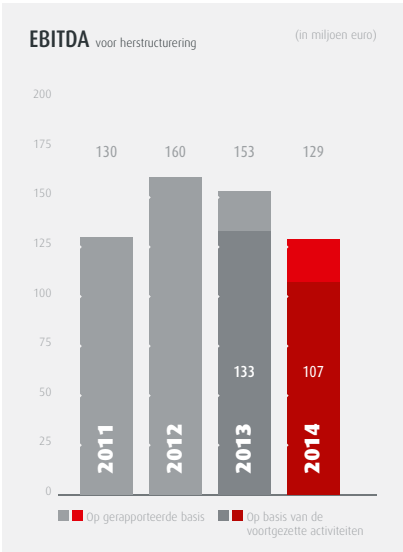
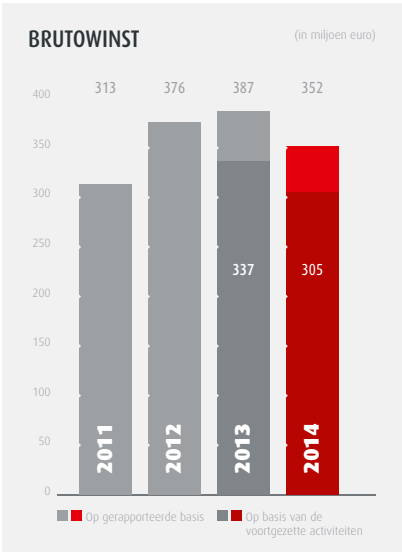
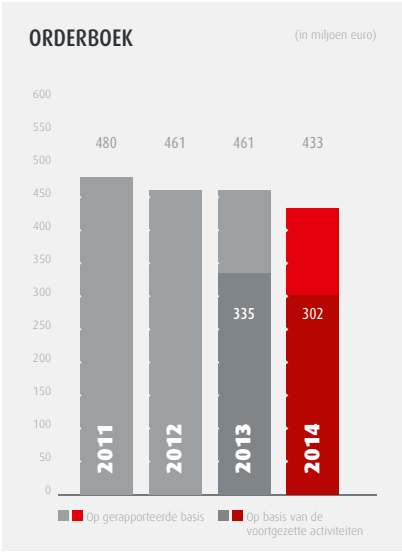
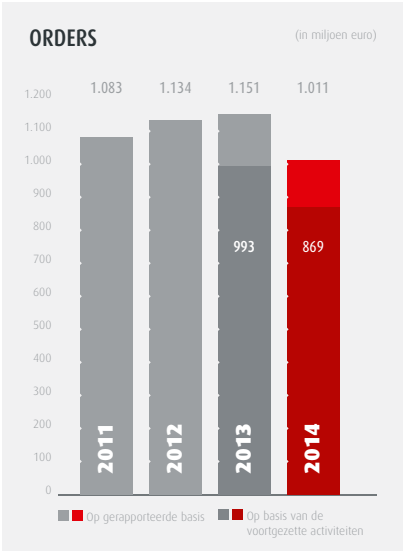
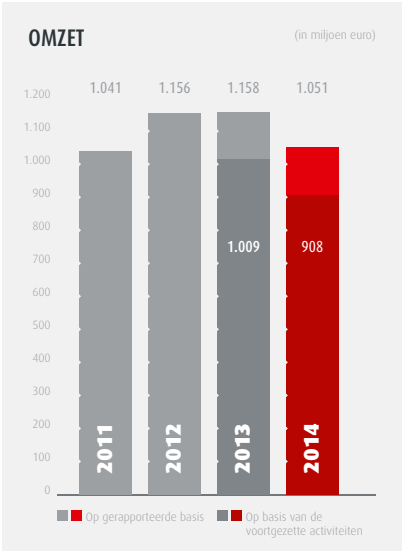
Balans na winstverdeling ..... 216

Resultatenrekening ..... 217

Voorgestelde winstverdeling ..... 217

Contactgegevens ..... 218

# KERNGEGEVENS



# FINANCIËLE KERNGETALLEN

| (IN DUIZENDEN EURO)                                        | GERAPPORTEERD |           |           | VOORTGEZET |           |
|------------------------------------------------------------|---------------|-----------|-----------|------------|-----------|
|                                                            | 2014          | 2013      | 2012      | 2014       | 2013      |
| <b>Resultatenrekening</b>                                  |               |           |           |            |           |
| Orders                                                     | 1.011.189     | 1.150.470 | 1.133.781 | 869.362    | 993.402   |
| Orderboek                                                  | 433.403       | 460.856   | 461.157   | 302.181    | 334.533   |
| Netto-omzet                                                | 1.050.959     | 1.158.015 | 1.155.984 | 908.368    | 1.008.499 |
| Brutoresultaat                                             | 351.472       | 386.496   | 375.633   | 304.709    | 336.797   |
| Marge brutoresultaat                                       | 33,4%         | 33,4%     | 32,5%     | 33,5%      | 33,4%     |
| EBITDA (1)                                                 | 128.559       | 153.234   | 159.476   | 107.386    | 133.043   |
| Marge EBITDA                                               | 12,2%         | 13,2%     | 13,8%     | 11,8%      | 13,2%     |
| EBIT (1)                                                   | 38.229        | 79.024    | 100.238   | 30.882     | 70.596    |
| EBIT marge                                                 | 3,6%          | 6,8%      | 8,7%      | 3,4%       | 7,0%      |
| Netto-omzet                                                | 27.790        | 59.403    | 94.241    | 21.696     | 56.383    |
| Marge netto-omzet                                          | 2,6%          | 5,1%      | 8,2%      | 2,4%       | 5,6%      |
| Nettoresultaat per aandeel (euro)                          | 1,96          | 4,68      | 7,84      | 1,46       | 4,43      |
| Nettoresultaat per aandeel na verwateringseffect (in euro) | 1,92          | 4,53      | 7,50      | 1,43       | 4,29      |

(1) EBIT en EBITA voor herstructurering

| (IN DUIZENDEN EURO)                                    | GERAPPORTEERD |           |         | VOORTGEZET |           |
|--------------------------------------------------------|---------------|-----------|---------|------------|-----------|
|                                                        | 2014          | 2013      | 2012    | 2014       | 2013      |
| <b>Balans &amp; Kasstroomoverzicht</b>                 |               |           |         |            |           |
| Eigen vermogen                                         | 594.561       | 579.366   | 538.050 | 594.561    | 579.366   |
| Totaal balans                                          | 1.075.385     | 1.047.822 | 921.879 | 1.075.384  | 1.047.822 |
| Vrije kasstroom                                        | 10.115        | 70.172    | 121.577 | 1.201      | 60.168    |
| Netto financiële liquide middelen/<br>(verplichtingen) | 63.403        | 104.435   | 111.166 | 63.403     | 104.479   |
| Tewerkgesteld kapitaal                                 | 362.559       | 466.653   | 389.569 | 299.014    | 252.071   |
| Netto werkkapitaal                                     | 92.512        | 54.782    | 95.425  | 44.437     | 2.843     |
| Personeel op 31 december (2)                           | 3.836         | 3.979     | 3.727   | 3.245      | 3.379     |

(2) De personeelscijfers voor de voortgezette activiteiten zijn cijfers bij benadering.

| (IN DUIZENDEN EURO) | GERAPPORTEERD |      |      | VOORTGEZET |      |
|---------------------|---------------|------|------|------------|------|
|                     | 2014          | 2013 | 2012 | 2014       | 2013 |
| <b>Ratio's</b>      |               |      |      |            |      |
| DSO                 | 63            | 52   | 48   | 62         | 50   |
| Voorraadrotatie     | 2,7           | 3,2  | 3,1  | 2,9        | 3,7  |
| DPO                 | 63            | 52   | 57   | 63         | 54   |
| ROCE                | 6%            | 15%  | 24%  | 6%         | 16%  |

| (IN DUIZENDEN EURO)                 | GERAPPORTEERD |       |       |
|-------------------------------------|---------------|-------|-------|
|                                     | 2014          | 2013  | 2012  |
| <b>Informatie over het aandeel</b>  |               |       |       |
| Brutodividend                       | 1,60          | 1,50  | 1,40  |
| Nettodividend                       | 1,20          | 1,13  | 1,05  |
| Rendement van het brutodividend (a) | 2,75%         | 2,60% | 2,60% |
| Jaarlijks rendement (b)             | 5,4%          | 6,6%  | 44,2% |
| Pay-out ratio (c)                   | 74,8%         | 34,1% | 19,0% |
| Prijs/nettoresultaat ratio (d)      | 29,7          | 11,7  | 7,0   |

(a) Brutodividend / slotkoers op 31 december 2014

(b) Stijging / daling aandeelkoers + brutodividend, gedeeld door slotkoers van het voorbije jaar

(c) Bruto dividend x aantal aandelen op 31 december / nettoresultaat

(d) Beurskoers per 31 december / nettoresultaat per aandeel

| (IN EURO)                                           | 2014   | 2013   | 2012   |
|-----------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| <b>Informatie over het aandeel</b>                  |        |        |        |
| Gemiddelde slotkoers                                | 56,19  | 59,96  | 48,64  |
| Hoogste slotkoers                                   | 59,39  | 69,95  | 58,75  |
| Laagste slotkoers                                   | 52,01  | 52,58  | 36,52  |
| Slotkoers op 31 december                            | 58,24  | 56,70  | 54,5   |
| Gemiddeld dagelijks handelsvolume (e)               | 31.962 | 29.213 | 30.830 |
| Beurskapitalisatie op 31 december (in miljoen euro) | 756,5  | 736,5  | 695,3  |
| Aantal aandelen (in duizenden)                      | 12.988 | 12.989 | 12.757 |

(e) In het gemiddeld aantal verhandelde aandelen per dag voor 2014 wordt rekening gehouden met de aandelen verhandeld op NYSE Euronext, alsook met geregistreerde aandelen op de alternatieve platformen BATS, Chi-X, Turquoise en Equiduct. Gemiddeld werd 84% van deze transacties geregistreerd op NYSE Euronext en 16% op de gecombineerde alternatieve platformen.

30 JANUARI

Introductie van de immersive video wall voor Big Data collaboration



**X2O** | media

19 MAART

Overname van enterprise communication specialist X2O Media

25 MAART

OBLX wint de Red Dot Award 2014



## MIJLPALEN 2014

**VAN DE WIELE**

**9 JUNI**

Van de Wiele verwerft belang in Barco van Gimv

**connect**



**22 JULI**

Ons jaarverslag wint brons tijdens de Vision Awards 2013 en is genomineerd voor de Duitse Design Award

**EXELIS**

**1 AUGUSTUS**

Orthogon verkocht aan Exelis

**16 JUNI**

Lancering van de Instant VideoWall



**19 JUNI**

+20.000 ClickShares  
geïnstalleerd



12 SEPTEMBER

**BARCO  
WORDT  
80**

**IOSONO )))**  
the future of spatial audio

24 SEPTEMBER

De krachten worden gebundeld met 3D audio expert IOSONO

**Esterline**  
Featuring former  
BARCO products

29 SEPTEMBER

Barco sluit overeenkomst met Esterline om de Defense & Aerospace divisie te verkopen

16 SEPTEMBER

Wij zijn vanaf vandaag stichtend lid van de International 3D & Advanced Imaging Society



19 SEPTEMBER

The Maze Runner: de eerste film in Barco Escape



Debuut van de nieuwe Present-C business projectors



24 NOVEMBER

Kleurkalibreringsstandaard voor medische displays



17 DECEMBER

Kinepolis Group gaat live met Barco's unieke laserprojectie

16 OKTOBER

Het revolutionaire Coronis Uniti™ display bepaalt de nieuwe standaard voor de radiologieleeskamer



12 NOVEMBER

Barco maakt als eerste 4K beeldvorming mogelijk in het operatie-kwartier



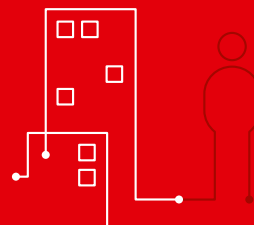
31 DECEMBER

**NIEUWE  
VOORZITTER**

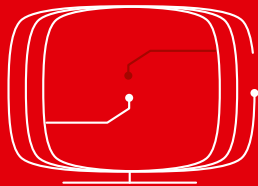
Charles Beauduin volgt Herman Daems op als voorzitter

# ONS BEDRIJF

## Bedrijfsprofiel



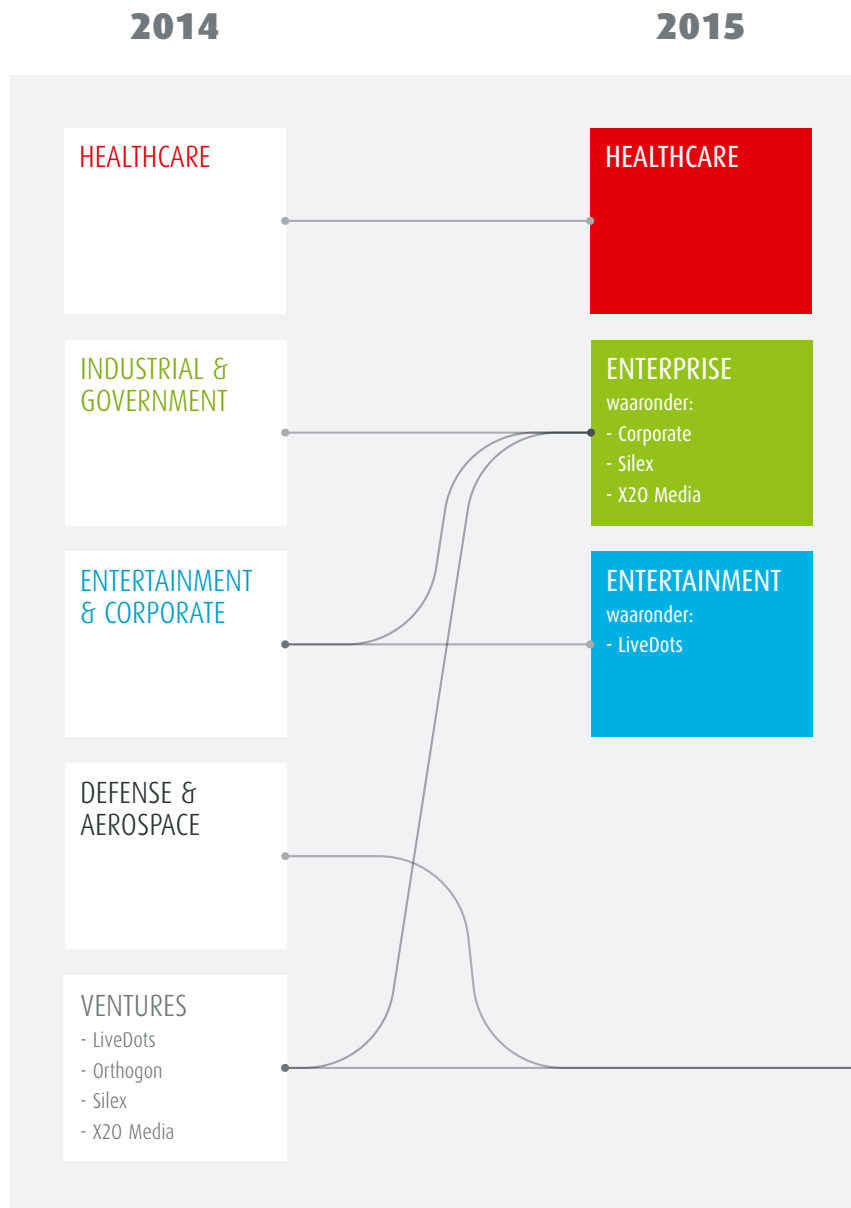
## Onze technologie



# BEDRIJFSPROFIEL

Per 1 januari 2015 versterkte Barco de focus op de markten door de producten en oplossingen doorheen alle afdelingen te promoten en door cross-selling te stimuleren in heel het bedrijf. Om de marktfocus te benadrukken, werden de divisies Entertainment & Corporate en Industrial & Government gereorganiseerd en werden de Ventures geïntegreerd in de core:

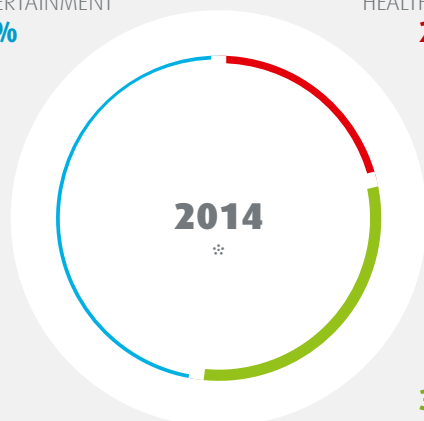
- » De divisie Industrial & Government heet nu Enterprise en hierin zijn de Corporate activiteiten alsook de Silex en X20 Media ventures ondergebracht.
- » Entertainment & Corporate heet voortaan Entertainment. Hierin wordt ook LiveDots geïntegreerd.
- » Barco's Defense & Aerospace portfolio werd verkocht aan Esterline. De Orthogon Venture werd verkocht aan Exelis.



## OMZET PER DIVISIE

ENTERTAINMENT  
**48%**

HEALTHCARE  
**21%**



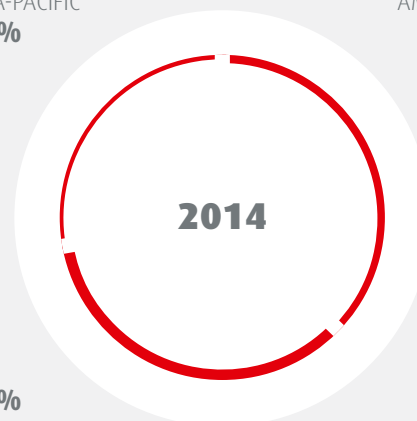
**31%**  
ENTERPRISE

\* Percentages bij benadering, gebaseerd op de omzet voor 2014.

## GEOGRAFISCHE OPSPLITSING VAN DE OMZET

ASIA-PACIFIC  
**28%**

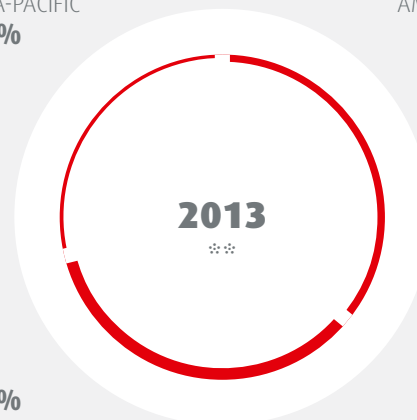
AMERIKA  
**37%**



**35%**  
EMEA\*

ASIA-PACIFIC  
**29%**

AMERIKA  
**36%**



**35%**  
EMEA\*

\* Europa, Midden-Oosten, Afrika  
\*\* Dit betreft de opsplitsing van de omzet per regio, gebaseerd op de voortgezette activiteiten (zonder Defense & Aerospace)

## GEOGRAFISCHE AANWEZIGHEID



### R&D EN/OF PRODUCTIE

- » België
- » Canada (X20)
- » China
- » Frankrijk
- » Duitsland
- » India
- » Italië
- » Noorwegen
- » Taiwan (Awind)
- » Verenigde Staten

### FILIALEN

#### Amerika

- » Brazilië
- » Canada
- » Colombia
- » Mexico
- » Verenigde Staten

#### Asia-Pacific

- » Australië
- » China
- » India
- » Japan
- » Maleisië
- » Singapore
- » Zuid-Korea
- » Taiwan

#### Europa en het Midden-Oosten

- » België
- » Frankrijk
- » Duitsland
- » Israël
- » Italië
- » Nederland
- » Noorwegen
- » Polen
- » Rusland
- » Spanje
- » Zweden
- » Turkije
- » Verenigde Arabische Emiraten
- » Verenigd Koninkrijk

## ONZE BUSINESS AREAS

### Entertainment

- Cinema
- Venues & Hospitality

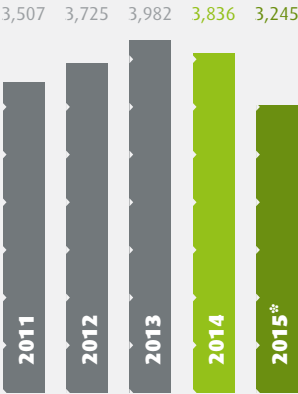
### Enterprise

- Meeting rooms
- Control rooms

### Healthcare

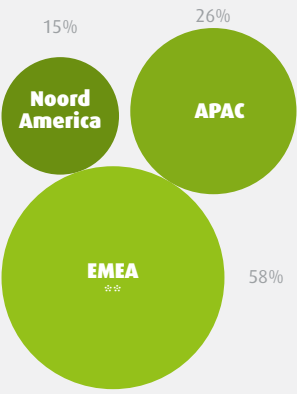
- Diagnostic Imaging
- Operating rooms

### AANTAL WERKNEMERS



\*\* Situatie op 2 februari 2015

### GEOGRAFISCHE VERDELING

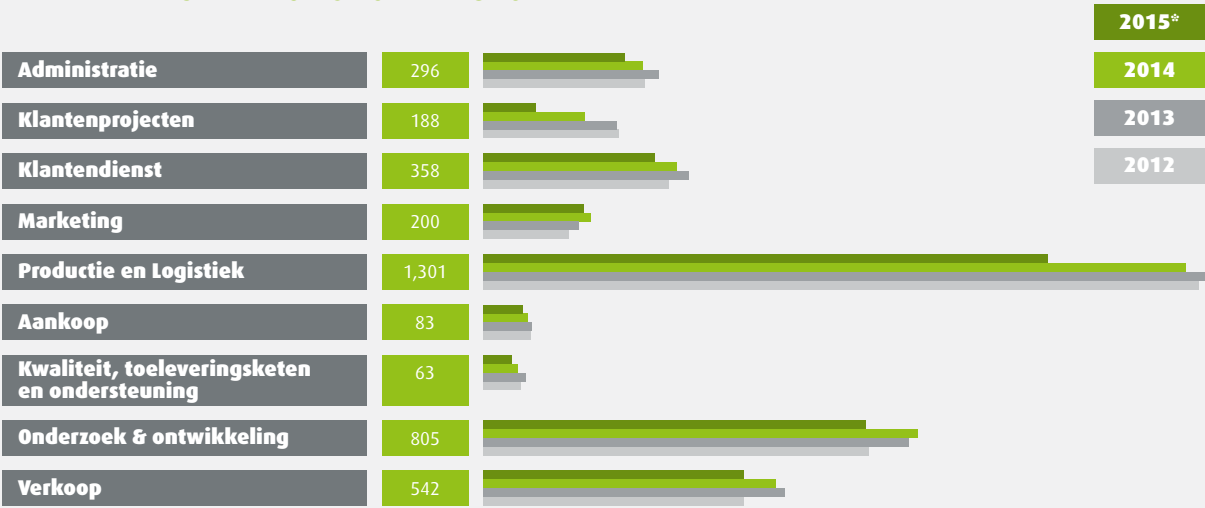


\*\* Europa, Midden-Oosten en Afrika

### PERCENTAGE WERKNEMERS PER GESLACHT

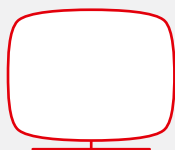


### WERKNEMERS PER FUNCTIONELE GROEP



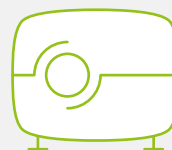
# ONZE TECHNOLOGIE

## DISPLAY- TECHNOLOGIE



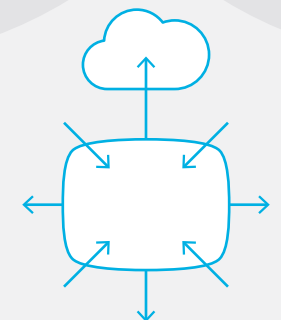
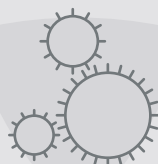
Wij voldoen aan de hoogste vereisten in het visualisatiedomein en bieden een **breed gamma display-toepassingen** aan voor verschillende markten – van medische displays met een hoge resolutie over rear-projection video walls en tiled LCDs tot LED-toepassingen.

## PROJECTIE- TECHNOLOGIE



Barco levert 1-chip of 3-chip DLP®-technologie, met helderheidsniveaus tot 60.000 lumen, in 2D en 3D. **Onze high-end en middensegment-projectoren** kunnen worden ingezet in vergaderzalen, voor digital cinema, bij post-productie, voor virtual reality en simulatietoepassingen en tijdens events.

## IMAGE PROCESSING



## CONNECTIVITY COLLABORATION CLOUD

Onze **software-enabled systemen** behelzen ook networking en cloud-based toepassingen die een all-round connectiviteit garanderen en een ononderbroken, gedeelde en mobiele toegang tot data bieden, om het even waar en wanneer.



## ONZE WAARDEN

# WE LEIDEN DOOR INNOVATIE

### Een gesprek met Paul Matthijs, SVP China en Corporate Technology

Al meer dan 80 jaar vormen innovatie en flexibiliteit de hoekstenen van Barco's groei. Het tempo en de druk op de moderne markt nemen alleen maar toe. Daarom is het, nu meer dan tijdens de beginjaren van Barco, belangrijk om te blijven inzetten op innovatie. Wat betekent innovatie voor Barco? Paul Matthijs legt uit dat het cultiveren van een ondernemersgeest, ruimte maken voor kleinschalige incubators en een open innovatie met partnerschappen drie sleutelementen zijn die bijdragen tot het verwerven van een leiderschapspositie op het vlak van innovatie.

"Om het lanceren van complexe, geavanceerde producten te versnellen, heb je nood aan een risicomanagement en voorspelbare ontwikkelingsprocessen. Deze zijn eigen aan grote bedrijven. Bij Barco worden ze onder de noemer NPI (New Product Introduction) geplaatst. Te veel regels en processen kunnen out-of-the-box ideeën echter verstikken lang voordat ze een kans kregen om te groeien", weet Paul.

"Voor technologiebedrijven zoals Barco is innovatie de sleutel tot succes. Wij investeren continu in R&D zodat de innovatiestroom nooit opdroogt."

Met andere woorden, grote bedrijven zoals Barco moeten innovatieve initiatieven combineren met solide processen zodat embryonale ideeën kunnen uitgroeien tot baanbrekende, nieuwe producten.

#### The Incubator way

"Een eerste vereiste om dat doel te bereiken is het respecteren, koesteren en aanmoedigen van de ondernemersgeest", gaat Paul verder. "Want daar begint het allemaal mee: werknemers die gepassioneerd zijn door technologie en innovatie en die hun ideeën in nieuwe oplossingen willen

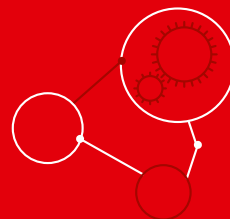
omzetten." Barco biedt hen de mogelijkheid om hun nieuwe ideeën met vallen en opstaan te onderzoeken en te ontwikkelen via technology of business incubators. Paul: "Incubators zijn kleine start-ups die het traditionele pad verlaten om nieuwe oplossingen te ontwikkelen. Wat telt voor hen zijn de mijlpalen, niet de cash flow of de onmiddellijke winst." Zo is ClickShare het resultaat van een incubator. Ooit was het een prototype. Vandaag is het een revolutionair product dat een enorm gunstige invloed heeft op de dynamiek van een vergadering.

#### Open innovatie

Paul benadrukt eveneens het belang van open innovatie. "We hebben een kader nodig voor de samenwerking met universiteiten en onafhankelijke onderzoekers, technology partners en zelfs klanten en leveranciers. Momenteel overwegen we de ondersteuning van innoverende initiatieven door derden; zo zullen mensen met een uniek talent aangemoedigd worden om hun ideeën met ons te delen en kunnen wij hen helpen om deze te realiseren. Natuurlijk is het makkelijker om innovatie te stimuleren in economisch goede tijden", stelt hij nog. "Voor bedrijven die zich op technologie toeleggen, zoals Barco, is het echter bijzonder gevaarlijk niet te innoveren in een economisch minder gunstig klimaat. Daarom investeren we continu in R&D, zodat de innovatiestroom nooit opdroogt." ■

# ONZE STRATEGIE

Onze  
strategie



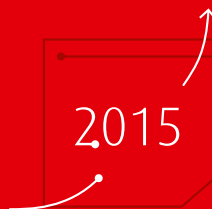
bladzijde 28

## Onze doelstellingen 2014



bladzijde 30

## Onze strategie voor 2015 en voor de toekomst



bladzijde 32

# ONZE STRATEGIE

## ONZE AMBITIE

We hebben de ambitie om wereldleider te worden in collaborative visualization systemen voor professioneel gebruik door de beste networked visualisatieoplossingen aan te bieden zodat onze klanten hun onderneming efficiënter kunnen runnen.

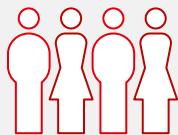
## ONZE STRATEGIE

Teneinde onze ambitie te verwezenlijken, hebben we de laatste jaren hard gewerkt om **onze wereldwijd marktleiderschap te verstevigen** (2011-2012) en om ons voor te bereiden op een stijgende vraag **naar networked visualisatietoepassingen** (2013-2014). Dankzij deze inspanningen bevindt Barco zich vandaag in een goede uitgangspositie om verder te groeien.

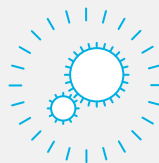
We zijn **technology leider** en **voeren de markt aan**. Barco is een **sterk merk** met een **wereldwijde aanwezigheid**. Onze voortdurende focus op **operationele prestatie**, onze **goede financials** en onze **medewerkers** dragen allen bij aan de bevestiging van ons leiderschap. Alleen hierdoor kunnen we een uitstekende concurrentiepositie innemen.

Deze **strategische activa** laten ons toe nog een stap verder te gaan. We hebben besloten om onze Defense & Aerospace divisie te desinvesteren teneinde ons meer te kunnen toeleggen op drie kernactiviteiten. Onze organisatiestructuur werd gestroomlijnd om de volgende fase van onze strategie te kunnen starten. De liquide middelen waarover wij beschikken na de desinvestering zullen worden aangewend om de groei van de onderneming te **stimuleren en onze wereldwijde leiderschapspositie op de drie doelmarkten** – entertainment, enterprise en healthcare – te verstevigen.

**ONZE  
CORE  
ASSETS**



**MENSEN**



**OPERATIONELE  
PERFORMANTIE**



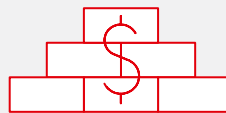
**WERELDWIJDE  
AANWEZIGHEID**



**STERK  
MERK**



**TECHNOLOGISCH  
LEIDERSCHAP**



**STERKE  
FINANCIALS**

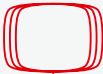


**LEIDERSCHAP  
OP KERNMARKTEN**

# ONZE DOELSTELLINGEN 2014

Onze groeistrategie steunt op drie pijlers: **capabilities**, **markten** en **geografische** aanwezigheid. Om deze drie strategische assen te ondersteunen wordt waarde gecreëerd door continu te focussen op **operationele** prestatie.

Voor elke pijler werden in 2012, 2013 en 2014 een aantal doelstellingen vooropgesteld en werd onze vooruitgang aan de hand van deze doelstellingen getoetst.

|                                                                                                                         | ALGEMENE DOELSTELLINGEN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | SLEUTELDOELSTELLINGEN 2014                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>CAPABILITIES</b><br>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktleider zijn in technologische innovatie in visualisatie</li> <li>• Productportefeuille visualisatie uitbreiden met software-enabled systemen, o.a. networking, collaboration en diensten</li> <li>• Zowel cloud-based solutions als toepassingen voor premise based locaties opnemen in de portefeuille</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leiderspositie in visualisatie verstevigen met solid-state verlichtingstoepassingen</li> <li>• Focus op corporate AV opportuniteiten</li> <li>• Het ClickShare channel network wereldwijd uitbreiden, strategische partners toevoegen en de installed base verdubbelen</li> </ul>          |  |
| <b>MARKTEN</b><br>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leiderspositie op Entertainment, Enterprise en Healthcare markten behouden en verstevigen</li> <li>• De focus op markten vergroten naar het middensegment</li> <li>• Het aanbod vergroten met connectivity (networking) en interactivity (collaboration)</li> <li>• Uitbreiden naar volumemarkten om schaalvoordeel te vergroten en competitiviteit te verbeteren</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De leiderspositie op Barco's core markten verdedigen en het share of wallet uitbreiden</li> <li>• De channel sales wereldwijd laten stijgen en het aantal strategische partners opvoeren</li> <li>• Het productaanbod voor het middensegment verder uitbreiden in alle divisies</li> </ul> |  |
| <b>GEOGRAFISCHE AANWEZIGHEID</b><br> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leiderspositie op traditionele markten in West-Europa en de Verenigde Staten consolideren</li> <li>• Inkomsten uit groeimarkten vergroten door een verdere focus op de BRIC-landen en de opkomende economieën</li> </ul>                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onze installed base op de groeimarkten uitbreiden: China, Rusland, het Midden-Oosten en Latijns-Amerika</li> </ul>                                                                                                                                                                         |  |
| <b>OPERATIES</b><br>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus op operationele prestatie in heel het bedrijf</li> <li>• De globale positie van het bedrijf versterken door de organisatiestructuur te optimaliseren</li> </ul>                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De 'factory of the future' capabilities blijven uitbouwen met een versterkte focus op economische, sociale en ecologisch duurzame toepassingen</li> <li>• Het cost-reduction programma verderzetten</li> </ul>                                                                             |  |

|  | VOORUITGANG                                                                         | HOOGTEPUNTEN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancering van onze laserprojectoren en Coronis Uniti™</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|  |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vervollediging van het Corporate Projector-gamma</li> <li>• Ontwikkeling van het corporate channel programma “Connect” in West-Europa en Noord-Amerika</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|  |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doorbraak van ClickShare in de bedrijfswereld met meer dan 30.000 installaties wereldwijd</li> <li>• Lancering van de ClickShare toepassing in Latijns-Amerika en China</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                         |
|  |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leiderspositie in Entertainment met een capture rate van 50% in Digital Cinema</li> <li>• Leiderspositie in Healthcare met een marktleiderschap van 40% in diagnostische beeldvorming en bevestiging van de leiderspositie met de lancering van het nieuwe Coronis Uniti™ display</li> </ul>                                                                                                                                               |
|  |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Roll-out van Barco’s “Connect” programma buiten West-Europa in Noord-Amerika, Latijns-Amerika en het Midden-Oosten</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancering van clinical review schermen in healthcare, Barco Alchemy, low-cost projectoren voor vergaderzalen en rental &amp; staging</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sterke capture rate in Entertainment in de opkomende regio’s met een stijging voor digitale cinema in China, India en Latijns-Amerika</li> <li>• Begin productie modality displays voor de binnenlandse markt in China</li> </ul>                                                                                                                                                                                                          |
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De bouw van Barco’s nieuwe campus, waar alle Belgische activiteiten zullen worden ondergebracht, gaat zienderogen vooruit</li> <li>• Toegenomen ontwikkeling van platform-based producten om de flexibiliteit, de modularity en de concurrentiepositie van de product portfolio te verbeteren</li> <li>• Met het supplier sustainability program wordt verder vooruitgang geboekt in de opbouw van een groene toeleveringsketen</li> </ul> |
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De brutowinstmarge bleef stabiel en gezond ondanks een dalende top-line</li> <li>• Kostenbesparende programma’s in Livedots, Healthcare en Industrial &amp; Government begonnen betere resultaten op te leveren in 2H14</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         |

# ONZE STRATEGIE VOOR 2015 EN DAARNA

| BEDRIJFSSTRATEGIE |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BEDRIJFSSTRATEGIE | <p><b>OM GROEI OP TE TEKENEN RICHTING 2017 EN OOK DAARNA, HEBBEN WIJ ONZE STRATEGIE BIJGESTUURD:</b></p> <p>Barco is van plan de wereldwijde leiderspositie te versterken door te investeren in de <b>doelmarkten Entertainment, Enterprise en Healthcare</b>. Voor elk van deze markten zal onze strategie toegespitst worden op de <b>'base business'</b> waar onze huidige activiteiten voor een stevige basis voor de toekomst zorgen.</p> <p>Tegelijkertijd willen wij inzetten op <b>groei-initiatieven</b> en nieuwe of aanverwante opportuniteiten grijpen op de kernmarkten die zich focussen op de sleutelbehoeften van de klant. Deze initiatieven moeten bijdragen aan een hoger omzetcijfer en de winst in de komende jaren laten stijgen.</p> <p>De winst die we in 2014 boekten in het kader van de desinvestering (Defense &amp; Aerospace divisie) zal worden geïnvesteerd in deze <b>groei-initiatieven</b> en in bepaalde <b>fusies en overnames</b>. Onze <b>overname-inspanningen</b> zullen gericht worden op opportuniteiten die een aanzienlijke waarde opleveren voor Barco en die ons zullen helpen om de omzet en de winstgevendheid te verhogen en die de roll-out van onze groei-initiatieven zullen ondersteunen met knowhow en/of voordelen die complementair zijn aan Barco's competenties en troeven.</p> |

| STRATEGIE                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ENTERTAINMENT<br>ENTERPRISE<br>HEALTHCARE | <p>Investeren om de wereldwijde leiderschapspositie te verstevigen en toekomstige groei te genereren door de install base als hefboom te gebruiken en nieuwe groei-initiatieven te lanceren</p> <p>Innovatie op de video wall en corporate markt stimuleren, gestaag nieuwe groeiplatformen bouwen voor het volgende decennium en ons richten op de corporate unified communications en collaboration markt</p> <p>De bestaande activiteiten als hefboom gebruiken en de digital operating room solutions wereldwijd uitbouwen, interactive patient care herpositioneren en verdere geografische groei onderzoeken</p> |

“Wereldwijd zal Barco inzetten op de drie kernmarkten: Entertainment, Enterprise en Healthcare. De aanzienlijke financiële middelen waarover Barco beschikt zullen voornamelijk worden aangewend voor de financiering van groei-initiatieven in deze domeinen.”

Eric Van Zele, CEO

|  | BELANGRIJKSTE DOELSTELLINGEN PER SEGMENT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <div><b>CINEMA</b><ul style="list-style-type: none"><li>• De install base in Cinema als hefboom gebruiken, met een uitbreiding van de service portfolio en nieuwe initiatieven die de bioscoopervaring verbeteren en veranderen</li><li>• De leiderspositie in cinema consolideren, de opportuniteiten op de opkomende markten zoals China, India en Latijns-Amerika aanboren, waaronder e-cinema en plattelandscinema</li><li>• De leiderspositie van Barco verstevigen in laser, meer referentiekanten werven en installaties uitbreiden terwijl ook het productaanbod uitgebreid wordt.</li></ul></div> | <div><b>VENUES AND HOSPITALITY</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Het marktaandeel op de Rental &amp; Staging markt verder laten groeien met een hogere productdifferentiatie, waaronder nieuwe high-brightness projectoren en image processing toepassingen</li><li>• De marktpositie voor vaste installaties voor grote evenementen verbeteren</li><li>• De V&amp;H waardepropositie versterken door Barco's advanced networking toepassingen en LED solutions te integreren</li></ul></div>                                                      |
|  | <div><b>CONTROL ROOMS</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Aanpassen van de bestaande control room activiteiten om de winstgevendheid te verbeteren</li><li>• Innovatie stimuleren voor video wall toepassingen met next generation LCD solutions en high brightness rear projection</li><li>• Een nieuw platform uitbouwen voor connectivity en collaboration in het control room segment</li><li>• Synergieën op de corporate meeting room en control room markten onderzoeken</li></ul></div>                                                                                                     | <div><b>CORPORATE</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Verder investeren in het channel network model voor de corporate markt</li><li>• Barco's corporate projector portfolio verder innoveren, met inbegrip van solid-state verlichtingstoepassingen en networked capabilities</li><li>• Meeting room solutions portefeuille uitbreiden, een platform ontwikkelen voor unified collaboration gebaseerd op X20's capabilities en lancering van next-generation ClickShare om verder uit te breiden op de wireless collaboration markt</li></ul></div> |
|  | <div><b>DIAGNOSTIC IMAGING</b><ul style="list-style-type: none"><li>• De leiderspositie in diagnostic imaging verstevigen en als hefboom gebruiken en het potentieel dat het Coronis Uniti™ display biedt verzilveren</li><li>• De winstgevendheid op onze healthcare markten vergroten</li><li>• De modality activiteiten ontwikkelen op opkomende markten en in China voor de binnenlandse markt met lokale productie</li></ul></div>                                                                                                                                                                    | <div><b>SURGICAL &amp; PATIENT CARE</b><ul style="list-style-type: none"><li>• De opportuniteiten grijpen die Nexxis met de verbeterde 4K capabilities biedt, waardoor de deur geopend kan worden naar cath labs en endoscopische toepassingen</li><li>• Wereldwijd de digital operating room footprint blijven vergroten door samen te werken met wereldwijde en lokale integrators</li><li>• Opnieuw lanceren van Interactive Patient Care toepassing</li></ul></div>                                                                                     |

 [yammer.com/barco](https://yammer.com/barco)

29.000+ likes voor Barco's LinkedIn-pagina

twitter @barco



 SlideShare.net/Barconv



 [facebook.com/barco](https://facebook.com/barco)



"In Silicon Valley, we could have easily raised EUR 100 million in an IPO for ClickShare, our wireless presentation system."

**T** <http://www.tijd.be/ondernemen/technologie>

## ONZE WAARDEN

## WIJ VERTROUWEN ELKAAR

## Een gesprek met Dave Scott, General Manager bij Esterline

“Ze zijn precies zoals wij”, was het eerste wat Dave Scott dacht toen hij begin 2014 de verkennende vergadering met aerospace en defense expert Esterline verliet. Tien maanden later nam Esterline Barco's Defense & Aerospace divisie over. Dave Scott, General Manager van de divisie, legt uit hoe de bedrijfscultuur van Esterline een essentiële rol speelde bij Barco's beslissing om de handen ineen te slaan. “Dat we dezelfde waarden delen, wakkerde het wederzijdse vertrouwen aan. Dat was een goede basis voor onze onderhandelingen.”

“We waren al enige tijd op zoek naar een “nieuw moederbedrijf” voor onze D&A-divisie, zodat Barco zich zou kunnen toeleggen op de core businesses”, vertelt Dave. “Onze eerste vereiste was een bedrijf vinden dat meer op D&A gefocust is dan Barco. Vijf bedrijven voldeden aan dat criterium, maar Esterline sprong eruit omdat zij als enigen een bedrijfscultuur hebben die de onze benadert. Dat we dezelfde waarden delen zorgde ervoor dat we elkaar sneller wisten te respecteren en elkaar konden vertrouwen tijdens de onderhandelingen. Je kan onmogelijk elk woord dat tijdens een vergadering gezegd wordt, natrekken. Er moet ook vertrouwen zijn. Onze vele open en eerlijke gesprekken hebben geleid tot een overeenkomst waarin iedereen zich kon vinden en zelfs gelukkig mee is.”

**Vertrouwensband**

Na het ondertekenen van de verkoopovereenkomst bracht Dave zijn team op de hoogte van de veranderingen. “Esterline wist dat Barco al enige tijd op zoek was naar een overnemer en dat een deal ophanden was. Wij moesten echter discreet blijven tot de deal formeel gesloten was, hoewel we openheid sterk in het vaandel

dragen. Tijdens die maanden deed Barco er alles aan om het vertrouwen van het team te bewaren. We probeerden hen een gevoel van betrokkenheid te bezorgen door hen deelgenoot te maken van het beetje informatie dat we mochten delen en hen te verzekeren dat we voor hun toekomst zorgden.”

---

“Je kan onmogelijk elk woord dat tijdens een vergadering gezegd wordt, natrekken. Er moet ook vertrouwen zijn.”

---

**De daad bij het woord voegen**

Ook de klanten werden goed geïnformeerd over de overname door Esterline zodat ze hun vertrouwen in hun Defense & Aerospace leverancier konden behouden. “We hebben er alle vertrouwen in dat deze fusie op een stevige basis gestoeld is. Nu de eerste beloftes zijn nagekomen, moet het management team het pad uitstippelen en de daad bij het woord voegen, want vertrouwen is en blijft cruciaal voor het succes van deze overname”, eindigt Dave.



# ONZE ACTIVITEITEN

Ervaringen  
delen



ENTERTAINMENT  
bladzijde 38

Informatie  
en ideeën  
delen



**ENTERPRISE**  
bladzijde 50

Inzichten  
delen



**HEALTHCARE**  
bladzijde 62

### WIJ DELEN EEN VERLEDEN...

Eind 1933 beslisten Jules en Lucien De Puydt, vader en zoon, om de Belgian American Radio Corporation (Barco) op te richten. Het opzet was de aankoop, productie en verkoop van alle mogelijke types van elektrische radiotoestellen en aanverwanten. 'De onmisbare familie-vriend', zoals Lucien de radio noemde in de eerste advertenties, vond zijn weg naar talrijke huishoudens. Vijftien jaar later was Barco de eerste Belgische onderneming die prototypes van televisietoestellen lanceerde.



# 1948



# ENTERTAINMENT

## ... EN EEN TOEKOMST

Het vuur van De Puydts passie voor innovatieve technologie en entertainment is altijd blijven branden. Vandaag ontwikkelt Barco projectoren die een licht produceren dat zo helder is dat ze stevast worden ingezet tijdens de grootste evenementen ter wereld. Ze vinden hun weg naar de meest prestigieuze concertgebouwen, musea, thema- en pretparken. En zeker in de filmwereld zet Barco de toon. Met het CinemaBarco project – laserprojectoren, Barco Escape, immersive sound, interactive advertising, enz... – helpen wij bioscopen om de ultieme filmbeleving mogelijk te maken.



## 2014...



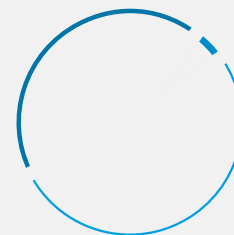


“Onze unieke mix van capaciteiten en ervaring geeft ons wereldwijd een aanzienlijke voorsprong op de concurrentie.”

**Wim Buyens,**  
General Manager  
Entertainment & Corporate

**Venues & Hospitality**

**Incubators**



**Digital Cinema**

\* Verdeling bij benadering gebaseerd op de omzet voor 2014

Fier en enthousiast: zo kijkt Wim Buyens, General Manager van de Entertainment & Corporate divisie, terug op het boekjaar 2014. En hij heeft nog heel wat ambitieuze plannen voor de toekomst. “2014 was een jaar vol mijlpalen. Een jaar waarin we onszelf duidelijk op de kaart geplaatst hebben als een sterke leider die steeds nieuwe manieren zoekt om het concept entertainment te herdefiniëren. En nu staat de deur wagenwijd open voor nog meer indrukwekkende ontwikkelingen.”

**Cinema was altijd al een booming business voor Barco, maar neemt het aantal schermen dat nog niet naar digital cinema overschakelde niet razendsnel af?**

De overschakeling naar digital cinema is inderdaad zo goed als rond, maar dit hadden we verwacht. Het had echter geen impact op ons bedrijf: in 2014 konden we onze capture rate verder laten stijgen van 54% naar 57%. Die groei is deels te danken aan de verkoop in opkomende landen. We verscheepten 500 digital cinema projectoren naar Brazilië, waar ze pas sinds 2014 de overstap naar digital cinema aan het maken zijn. Daarnaast worden

# TECHNOLOGIE EN VISIE SAMENBRENGEN OM EEN ECHTE ENTERTAINMENT HUB TE CREËREN

in China heel wat nieuwe bioscopen gebouwd – zowel multiplex bioscopen als kleinere zalen in landelijke gebieden. Door een professionele organisatie ter plaatse kunnen wij de lokale markt goed bedienen. Wat ook heeft bijgedragen tot het succes van vorig jaar waren de investeringen van de grote bioscoopketens. Wij kunnen hen de oplossingen leveren die zij nodig hebben om hun klanten de ervaring te bieden die thuis onmogelijk te evenaren is.

## En die oplossingen omvatten meer dan digital cinema projectoren?

Ja. De laatste jaren hebben wij hard gewerkt om onze positie op de digital cinema projector markt te verstevigen. Met een installed base van meer dan 50.000 projectoren zijn wij duidelijk de marktleider. Het is dus tijd voor de volgende stap.

## En dat is CinemaBarco?

Inderdaad. CinemaBarco, het concept dat we gelanceerd hebben op CinemaCon, voegt een volledig nieuwe dimensie toe aan onze solution portfolio. Onze visualisatietechnologie wordt gebundeld met ons immersive sound format, next generation advertising en inter-

actieve concepten. In die zin wil CinemaBarco bioscoopuitbaters helpen om het “passieve” bioscoopbezoek om te toveren tot een magische ervaring die de filmfan onderdompelt in het verhaal. CinemaBarco onderlijnt eigenlijk onze ambitie om een holistische speler te worden die technologie en visie samenbrengt om een echte entertainment hub te creëren. De Barco Escape technologie die in 2014 geïntroduceerd werd, was slechts de eerste in een hele rij opwindende ontwikkelingen.

“Wij willen zo veel mogelijk mensen laten meegenieten van de interactieve ervaring.”

## Maken de nieuwe laserprojectoren deel uit van dit verhaal?

De beelden van onze DP4K-60L projector zijn zo helder, zo rijk aan contrast en zo intens dat ze de bioscoopervaring danig beïnvloeden en de filmbeleving naar een hoger niveau tillen. We hebben er heel wat jaren over gedaan om deze technologie te ontwikkelen en op punt te stellen. We zijn er rotsvast van overtuigd dat ze

de nieuwe standaard zal bepalen. Met de knowhow waarover we nu beschikken, hopen we binnenkort ons laseraanbod te kunnen uitbreiden met toepassingen van 10.000 en 20.000 lumen voor kleinere schermen. Zo kunnen we onze klanten projectoren op maat aanbieden. Barco wil niet focussen op de nichemarkt van de grote schermen. Ons doel is om zo veel mogelijk mensen te laten meegenieten van de interactieve ervaring.

## Wat met Venues & Hospitality? Heeft Barco plannen om het entertainment concept uit te breiden en de technologie aan te bieden buiten de bioscoopcomplexen?

Visitor engagement en interactiviteit zijn net zo belangrijk voor grote evenementen, retail, musea, enz. als ze voor bioscopen zijn. Het antwoord is dus ja. We hebben de kennis en de technologie om opwindende nieuwe manieren te ontwikkelen om mensen toe te laten interactief met content aan de slag te gaan in winkels, tijdens handelsbeurzen, in musea, bezoekerscentra of op concerten. Onze unieke mix van capaciteiten en ervaring geeft ons wereldwijd een aanzienlijke voorsprong op de concurrentie.” ■

## MARKTTRENDS

DE ULTIEME  
ENTERTAINMENT  
ERVARING

Met een continu groeiend entertainment aanbod op steeds betere televisietoestellen, PC's, tablets en smartphones is de uitdaging de mensen te overhalen om toch naar het concertgebouw, museum, winkelcentrum of de multiplex bioscoop te trekken. De eerste doelstelling van entertainment is altijd het creëren van een 'unieke ervaring' geweest. En dat is vandaag nog altijd zo.

Organisatoren van events, museumdirecteurs en bioscoopuitbaters zoeken voortdurend naar nieuwe manieren om hun bezoekers te verwennen. Technologie speelt hierin een vitale rol. Vandaag draait alles om het ontwikkelen

van **geavanceerde systemen die de bezoekers unieke ervaringen bieden, iets dat thuis onmogelijk is**. Projectoren zorgen voor de helderste beelden op de markt, media servers bieden ontwikkelaars nog meer creatieve mogelijkheden en de mogelijkheden van digital Out-of-Home (DOOH) advertising worden steeds interactiever.

'Immersion' en 'interaction' zijn van essentieel belang wanneer vandaag een unieke entertainment ervaring gecreëerd wordt. Bioscopen zijn hiervoor de gedroomde omgeving. Interactie met het publiek is er immers mogelijk voor, tijdens en na de voorstelling.

Van interactieve digital signage solutions, immersive laser projection en immersive sound tot intelligente sociale media toepassingen: de technologie is klaar om de bezoekers volledig onder te dompelen in het verhaal.

Het immersive, interactive concept dat gestaag zijn weg vindt naar de bioscopen wordt ook meer en meer toegepast in musea, tijdens events en in shopping centra. Het is een unieke opportuniteit voor iedereen die entertainment aanbiedt en laat toe (nieuwe) bezoekers aan te trekken en extra inkomsten te genereren. ■



**CinemaBarco**, dat gelanceerd werd tijdens CinemaCon 2014, maakt van een avondje film **weer een magische belevenis**. Het gloednieuwe concept combineert een enorme waaier aan verschillende technologieën – interactive content technologie, digital signage, immersive visualization en audio, etc. – die van een 'passief' bioscoopbezoek een immersive storytelling experience maken, van zodra de filmfan de lobby binnenkomt.



## BARCO ESCAPE

Door drie digital cinema projectoren te combineren met drie schermen – een vooraan en aan elke zijkant nog een onder een bepaalde hoek – creëert onze revolutionaire Barco Escape opstelling een adembenemend panoramisch zicht dat het publiek helemaal meesleurt in het verhaal.

'**The Maze Runner**' van 20<sup>th</sup> Century Fox was de eerste film die werd aangepast voor een dergelijke set-up. Barco Escape werd in de herfst van 2014 gelanceerd in vijf bioscopen in de VS en in twee Belgische Kinepolis-bioscopen (Antwerpen en Brussel).

Op 22 september gaven **Lady Gaga en jazzlegende Tony Bennett** samen een uniek concert op de Grote Markt van Brussel. Barco zal deze performance, die werd opgenomen in het immersive sound format, begin 2015 vertonen in de Barco Escape bioscopen! ■

In maart kwam **Ted Schilowitz** onze rangen vervoegen als cinema-Vangelist. Ted was ooit de eerste werknemer van camerafabrikant RED en is nu consultant voor zowel 20<sup>th</sup> Century Fox als voor Barco. Zijn ervaring en kennis zullen ons helpen om CinemaBarco en de Barco Escape technologie verder te ontwikkelen.



## MARKTTRENDS

DE LASER IS  
DE NIEUWE LAMP

Bioscoopuitbaters wereldwijd streven voortdurend **de helderste beelden** na. En hoewel massaal overgeschakeld wordt naar digitale projectoren blijft men tegelijkertijd gebruik maken van een technologie die 60 jaar oud is: de xenon booglamp. Daarvan is algemeen geweten dat de helderheid na verloop van tijd te wensen overlaat. Is lasertechnologie het perfecte alternatief?

De voorbije jaren kon deze nieuwe technologie op heel wat bijval rekenen. Toch duurde het tot 2014 voor ze haar intrede begon te maken in de mainstream bioscopen.

Net omdat de voordelen van laser-illuminated projection – hogere resolutie, hogere helderheid en een high dynamic range tegen een lagere werkingskost – de grootste en snelste verbetering van de bioscoopbeleving mogelijk maken, wordt deze markt momenteel gevisieerd door producenten van projectoren. Maar de **technologie kan gebruikt worden voor heel wat andere toepassingen**, want ook organisatoren van sportieve evenementen en concerten, projection mapping specialisten, uitbaters van themaparken, enz. zijn overtuigd van de aantrekkingskracht van de heldere beelden die geproduceerd kunnen worden met een enkele projectielens. ■



Onze laserprojector won de **BIRTV Award** (China) en de **Lumière™ Award** van de International 3D Society.

#### Laserpionier wereldwijd:

- Santikos Theaters, Texas, VS
- Kinopolis, Lomme, Frankrijk
- Kinopolis, Brussel, België
- Kinopolis, Madrid, Spanje
- JT Bioscopen, Hilversum, Nederland
- JinYi Media Corporation (JinYi), Guangzhou, China
- Pacific Cinema, Chengdu Eying, China
- Henan Oscar, Urumqi en Wuxi, China

Barco's DP4K-60L laser-illuminated projector werd na een jarenlange research- en testfase gelanceerd tijdens CinemaCon 2014. De **fully integrated set-up**, het **compacte design**, de mogelijkheid om **4K content te projecteren aan 60 fps**, om **3D films in volledige 4K resolutie** te tonen en de **DCI compliance** van het toestel maken het uniek. Barco beschouwt de DP4K-60L als het eerste laserproduct van een compleet nieuw gamma.



Onze zin voor innovatie en onze visie op entertainment leverde ons een zetel op in de raad van bestuur van de **International 3D & Advanced Imaging Society**. Sinds september 2014 werken wij samen met Walt Disney Studios, Dreamworks Animation, Paramount Studios, Dolby Labs, enz. om de bioscoopuitbaters en iedereen in de entertainment industrie te helpen om de bezoekers een onvergetelijke ervaring te bezorgen.

We versterkten onze rangen met een veteraan uit de laserindustrie: **Bill Beck**. Hij is medeoprichter en ex-voorzitter van de Laser Illuminated Projector Association en stichter van Laser Light Engines. Samen met de product development teams evalueert onze '**Laser Guy**' de lasertechnologieën om vervolgens de beste te integreren in onze toekomstige producten.

"Onze samenwerking weer-spiegelt een gedeelde visie. Onze focus ligt op de best mogelijke beeldkwaliteit, maar tegelijkertijd op een commercieel aantrekkelijke laserprojector die veilig, betrouwbaar en zuinig is. Bovendien moet het toestel een lange levensduur hebben. Het Barco-team streeft al deze doelstellingen na. Daarom heb ik besloten met Barco samen te werken."

**Bill Beck**  
the Laser Guy



# 50.000

50.000 geïnstalleerde digital cinema projectoren: dit komt overeen met een marktaandeel van 40% en maakt van Barco een wereldspeler in deze industrie.

# 550

550 schermen zijn/zullen binnenkort worden uitgerust met het Auro 11.1 immersive sound systeem.

## MARKTTRENDS

DE GROEI VAN  
ENTERTAINMENT  
OP DE  
OPKOMENDE  
MARKTEN

Stijgende inkomsten, een grotere middenklasse en een snelle verstedelijking zorgen voor een trage maar gestage toename van recreatie en ontspanning op de opkomende markten. Een avond naar **de film is in al deze landen** een van de **favoriete bezigheden**. India is hierin zelfs wereldwijd de koploper, maar ook Brazilië, China en Rusland staan in de top tien van de landen waar men het meest naar de bioscoop gaat.<sup>1</sup> In deze gebieden verandert het bioscooplandschap snel: er worden nieuwe multiplex bioscopen gebouwd, bestaande bioscopen maken de omschakeling naar digital cinema en nieuwe technologieën zoals 3D en immersive sound worden enthousiast ingevoerd.

Volgens de huidige trends zal de koopkracht van de opkomende economieën die van de G7 inhalen tegen 2030.<sup>2</sup> Hoewel de besteding per huishouden aan entertainment nog altijd redelijk laag ligt en oneven verdeeld is, is **het groeipotentieel enorm**, niet alleen in multiplex bioscopen, maar ook in landelijke bioscopen en in de volledige entertainment industrie (concert- en muziekzalen, (sport)evenementen, themaparken, DOOH, enz.). ■

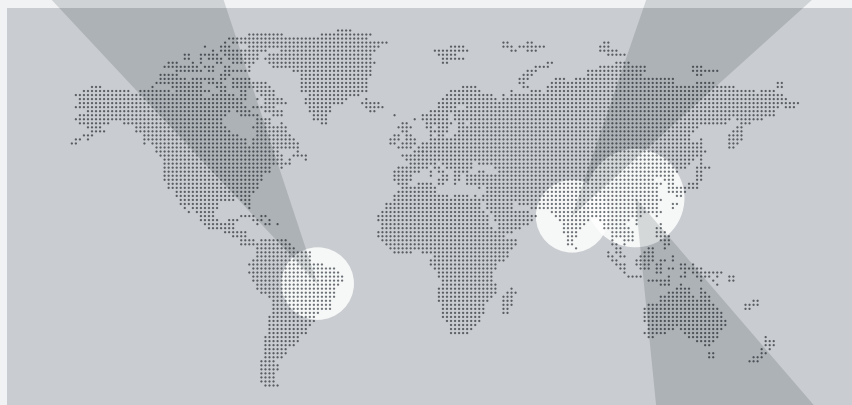
<sup>1</sup> Euromonitor 2014

<sup>2</sup> PWC: Global Annual Review 2014, Shift in global economic power, Silas Yang

In Brazilië hebben we een deal gesloten met system integrator Quanta DGT om **485 digital cinema projectoren** te leveren. Hoewel Brazilië de tiende grootste bioscoopmarkt ter wereld is – in ticketverkoop – bleef het percentage schermen dat omschakelde naar digitaal redelijk laag tot 2014. Het recente openbaar beleid – waaronder ook het VPF programma – dat bioscoopuitbaters aanzette om de omschakeling naar digital cinema te maken, werpt nu vruchten af.

**Auro 11.1 by Barco veroverd India**, met installaties in:

- Metro Cinema, Mumbai
- Mahashwari Theater, Bangalore
- EVM Group, Kerati en Kothamangalam
- Hidil Entertainment, Mumbai
- PRV Cinemas, New Delhi
- Whistling Woods, International Institute for Film, Television and Media Arts, Mumbai



# 132%

Tussen 2014 en 2030 wordt een groei van 132% verwacht van de ontspannings- en recreatiemarkt van de BRIC-landen.

# 800

In de loop van de volgende maanden zullen 800 Barco digital cinema projectoren in gebruik genomen worden in de bioscopen van de China Film Group (CFG, het grootste filmbedrijf van het land).

**112 HDF-W26 projectoren**, ondersteund door 56 High End Axon HD Pro media servers, werden ingezet voor het openingsevenement van de tweede **Summer Youth Olympic Games in Nanjing (China)** in augustus 2014..

“Barco’s projectoren maakten de beeldverwerking mogelijk die noodzakelijk was voor een grootschalig evenement als dit. Zo hoefden we geen enorme aantallen LED schermen te gebruiken, wat hielp om de kosten te drukken.”

**Mr Sha Xialoan**  
Chief lighting and video designer



• Barco LiveDots en Niles Creative Group wonnen een **Silver Apex Award** tijdens de **Digital Signage Expo 2014** voor hun innovatieve LED display in het George W. Bush Presidential Center in Dallas, Texas.

• Barco **CineCare Web**, ons connected services tool, won **de Internet of Things Excellence award**.

• Barco LiveDots ontving ook de DailyDOOH Award 2014 in de **‘Best Overall Retail Experience’** categorie. Met ons 250m<sup>2</sup> grote gebogen LED-scherm luistert Unibail-Rodamco het Parijse winkelcentrum Les Quatre Temps – het grootste van Europa – op.

Fête des  
Lumières 2014  
projection mapping with  
5 @Barco projectors  
driven by #ADMFirePro  
GPUs.



twitter @ADMFirePro

8.244

8.000+ volgers voor Barco's twitter feed

@Barco Laser  
comes to France!  
C'est formidable, ça!  
Et c'est aujourd'hui  
Brussels et Mercredi  
prochain, Madrid.



twitter @BillTheLaserGuy



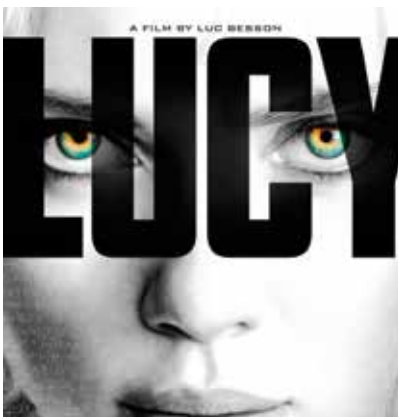
Laser guy Bill Beck on laser projection

663 views

1 0



YouTube Channel [barcoTV](#)



Watch Lucy mixed in #Auro  
11.1 by #Barco



facebook.com/barco



Discover Barco Escape in  
Kinepolis Antwerp!



facebook.com/Kinepolis



## ONZE WAARDEN

# WIJ WERKEN IN TEAMVERBAND

### Een gesprek met Olaf Stepputat, Director bij Barco Audio Technologies

Hoe voelt het voor een klein bedrijf om deel uit te maken van de grote Barco-familie? Toen Barco in september 2014 de audio activiteiten van de Duitse audio expert IOSONO overnam, werden Olaf Stepputat en zijn team Barco-medewerkers. Herkennen ze hun eigen teamwaarden in die van Barco? En hebben ze het gevoel dat Barco teamwerk echt aanmoedigt?

“IOSONO – Barco Audio Technologies – en Barco delen een aantal eigenschappen en kernwaarden: we zijn allebei gepassioneerd door technologie, streven innovatie na en willen onze klanten betrouwbare, hoogstaande oplossingen aanbieden. Die gemeenschappelijke ingesteldheid en bedrijfscultuur waren voor mij van essentieel belang toen ik in 2013 de samenwerkingsmogelijkheden tussen onze bedrijven begon te onderzoeken”, zegt Olaf. “Maar ongeacht hoe enthousiast ik ook was, ik zou nooit de stap gezet hebben zonder de goedkeuring van mijn team.”

#### Openheid en transparantie

Nadat hij in 2007 bij IOSONO in Erfurt (Duitsland) aan de slag ging, begon Olaf een sterk team van 24 creatieve, intelligente en gemotiveerde mensen samen te stellen. Hoe moedigde hij teamwerk aan? “Openheid en transparantie, van boven- tot onderaan de ladder en omgekeerd, zijn zonder enige twijfel de belangrijkste vereisten als je een fantastisch team wil samenstellen. Evenals vertrouwen”, legt hij uit. “Bij IOSONO vierden we de grote successen en verwerkten we de tegenslagen samen. Wat de uitdaging ook was, ik wilde die steeds als team aangaan. En dit blijft zo, ook nu we Barco Audio Technologies zijn geworden. Ik betrok elke werknemer bij het overnameproces, net zoals ik hen ook betrokken heb bij mijn beslissing om de handen ineen te slaan.”

#### Eén team

“Ik was blij toen ik zag dat Barco evenveel waarde hecht aan teamwerk als IOSONO”, gaat Olaf verder. “De integratie van onze teams verliep vlot: iedereen in Duitsland heeft nu het gevoel bij Barco te horen.”

---

“We werken hard, dus mag de boog ook eens wat minder gespannen staan. Ook dat is een van de geheimen van een sterk team.”

---

Kortrijk is onze tweede thuis geworden. We wisselen regelmatig ideeën en praktijkgerichte visies uit met de medewerkers van Sales & Marketing, Product Development en Operations tijdens vergaderingen op het Barco hoofdkantoor. Om de band te versterken tussen het Duitse en het Belgische team, zal iedereen binnenkort twee dagen doorbrengen in Kortrijk en Kuurne om er de collega's te ontmoeten, de nieuwe campus te ontdekken en de bedrijfssfeer op te snuiven. En om het Belgische bier te proeven, natuurlijk. We werken hard, dus mag de boog ook eens wat minder gespannen staan. Ook dat is een van de geheimen van een sterk team.

### WIJ DELEN EEN VERLEDEN...

Barco ontwikkelde zijn eerste zwart-witmonitors in 1967 en integreerde deze in het chassis van het populaire draagbare Barco-televisietoestel. De knowhow op het gebied van de productie van televisieschermen en de nauwe contacten van de Raad van Bestuur met de directie van de BRT, de toenmalige nationale zender, opende de deur naar een nieuwe markt: control rooms. Begin de jaren 1980 volgden de eerste Barco-projectoren...



# 1967



# ENTERPRISE

## ... EN EEN TOEKOMST

Vandaag is Barco de wereldwijde marktleider in het ontwerpen, uitrusten, integreren en onderling verbinden van control room toepassingen voor eender welke markt of professionele omgeving – van verkeersmanagement over beveiliging en telecom tot utilities en process control systemen. In kleinere corporate environments zoals vergaderzalen, boardrooms of opleidingslokalen nodigen onze toepassingen uit tot samenwerking voor een betere besluitvorming. Jaarlijks worden honderden systemen van verschillende omvang geïnstalleerd. Wij zijn dan ook best geplaatst om wereldwijd ondernemingen te helpen bij hun voorbereiding op een 'smarter tomorrow'.



## 2014...





“Hoewel de achtergrond verschilt en wij er in onze divisies een andere benadering op nahouden, is het de bedoeling dat onze toepassingen allemaal zorgen voor een betere samenwerking en een verhoogde productiviteit.”

**Jacques Bertrand**, General Manager Industrial & Government  
**Wim Buyens**, General Manager Entertainment & Corporate

**Control rooms**

**Incubators**



**Corporate**

Verdeling bij benadering gebaseerd op de omzet voor 2014

In 2014 besliste Barco om de ‘control rooms’ en ‘corporate AV’ activiteiten samen onder te brengen in de ‘Enterprise’ divisie. Hoewel de achtergrond verschilt en er een andere benadering op nagehouden wordt, hebben ze een gemeenschappelijk doel en een gemeenschappelijke markt: tegemoetkomen aan de visualisatie- en collaboration behoeften van ondernemingen en organisaties. Hebben ze die doelstelling behaald in 2014? En wat zijn de plannen voor de toekomst? We vroegen het aan Jacques Bertrand, General Manager Industrial & Government, en Wim Buyens, General Manager Entertainment & Corporate.

**Laten we beginnen met de control rooms activiteiten. Wat viel er op in 2014?**

**Jacques:** De overschakeling van rear-projection naar LCD video walls in mission-critical environments. LCD wanden hebben de drempel verlaagd om een videomuur te installeren, want ze zijn goedkoper en ze nemen minder plaats in beslag. Dankzij deze trend slaagde Barco erin het marktaandeel te vergroten.

# SAMENWERKING IN DE HAND WERKEN EN DE WORKFLOWS VERBETEREN

**Terwijl de control rooms activiteiten deel uitmaken van het DNA van Barco, is de corporate portfolio vrij nieuw.**

**Hoe was 2014?**

**Wim:** We hadden voor onszelf, voor de eerste drie jaren, bescheiden doelstellingen vooropgesteld, want we wisten dat dit geen gemakkelijke klus zou worden. De concurrentie is moordend en er is nood aan een goed distributiemodel. Onze eerste doelstelling was de merknaam Barco als hefboom gebruiken op de corporate markt. Hierbij focusten wij vooral op toepassingen voor vergaderzalen. Onze inspanningen om ClickShare te promoten als

“Innovatie en differentiatie zijn van cruciaal belang om ons succes te laten voortduren.”

een unieke toepassing die een trend zou inluiden, werpen nu hun vruchten af: met meer dan 30.000 geïnstalleerde units was 2014 het jaar van de doorbraak van ClickShare. Tel daarbij het toenemende succes van onze business projectoren en we kunnen zeggen dat we vaste voet aan de grond krijgen.

**Hoe wilt u dit succes de volgende jaren laten voortduren?**

**Wim:** Door verder te investeren in ons distributiemodel, in doelgerichte marketing en zeker ook in productontwikkeling. We willen dat bedrijven Barco zien als een frontrunner die ongeëvenaarde oplossingen biedt om mensen op een aangename en productieve manier samen te laten werken. Innovatie en differentiatie zijn van cruciaal belang om ons succes te laten voortduren.

**Geldt deze benadering ook voor de control rooms activiteiten?**

**Jacques:** Absoluut. In 2014 begonnen we onze productlijn te differentiëren om onze foothold op de control room markt te consolideren. Deze markt is overigens aanzienlijk aan het groeien, in lijn met de opkomst van smart grids, smart cities, enzovoort. Ondertussen werken wij aan een uitbreiding van ons bereik en willen we voldoen aan de visualisatiebehoeften in andere omgevingen dan control rooms. Door onze doelgroep te diversifiëren, bijvoorbeeld door ook toepassingen aan te bieden voor break-out rooms, bezoekerscentra of opleidingsfaciliteiten, zullen wij door deze schaalvergroting kostenbesparend kunnen werken. Een derde pijler van onze strategie voor de toekomst is het herdefiniëren van de operator workspace in control

rooms door de informatie van diverse displays te integreren in één enkele desktop. Uiteraard lopen onze connectivity solutions als een rode draad door ons hele business concept, omdat die toepassingen de motor achter echte samenwerking zijn.

**Collaboration is ook een raakpunt met het corporate aanbod, niet?**

**Wim:** Terwijl de control rooms activiteiten zich richten op een nichemarkt waar visualisatie essentieel is voor het doel van een onderneming, zoals in utilities of security, vinden de corporate solutions zowat overal een toepassing. Hoewel we er in onze divisies een andere benadering op nahouden, is het de bedoeling dat onze toepassingen allemaal zorgen voor een betere samenwerking en de workflows ten goede komen. Dit is van kapitaal belang voor de ondernemingen van morgen.

**Jacques:** Het project bij de Franse telecomoperator SFR toont mooi aan hoe onze oplossingen in elkaar vloeien. SFR kwam in eerste instantie naar Barco voor een nieuwe control room toepassing. Nu is hun nieuwe campus niet enkel uitgerust met twee video walls, maar ook met Barco projectoren, een LED display en honderden ClickShare units.



## MARKTTRENDS

SAMENWERKING,  
INTERACTIE EN  
ENGAGEMENT

Real-time gegevens van goede kwaliteit zijn de beste basis voor degelijke beslissingen. In control rooms en veiligheidsmilieus kan de onmiddellijke toegang tot real-time gegevens zelfs het verschil uitmaken tussen leven en dood. Maar met de toenemende hoeveelheid informatie, hebben organisaties soms moeilijkheden om alle data te ordenen en te verwerken tot waardevolle overzichten. De sleutel tot slim data management? Dat zijn geavanceerde, flexibele visualisatie- en collaboration tools die het elke gebruiker mogelijk maken om gegevens uit interne en externe bronnen te raadplegen, ermee te interageren en deze te delen op de best mogelijke wijze – ongeacht of dit in **control rooms of product-ontwikkelingsafdelingen is of gebeurt in een opleidingscontext**.

Op kleinere schaal is er ook in **vergader- en directiezalen en in congrescentra** een continue verschuiving naar collaboration, zowel lokaal als op afstand. De huidige werknemers zijn niet langer passieve aanwezigen tijdens een vergadering, het zijn betrokken deelnemers die gehoord willen worden. Daarom gaan organisaties steeds vaker op zoek naar geavanceerde tools en processen om die **interactie tussen werknemers** (zowel op kantoor als op afstand), klanten, leveranciers, enz. te verbeteren en de samenwerking naar een nieuw niveau te tillen.



Een studie van 'The Center for Human Computer Interaction' (Virginia Tech) geeft aan dat de **schermgrootte en de resolutie** daadwerkelijk **een verschil maken**. Wanneer slides en tabellen in een oogopslag gelezen kunnen worden, zal het publiek zich de informatie sneller eigen maken. En aangezien het display de aandacht van de groep naar de afgebeelde informatie trekt, helpt het om een team op één lijn te krijgen.



## PRESENT-C

Met hun hoge resolutie en hoge contrast ratio laten onze tien **nieuwe Present-C projectoren** teamleden toe om op eenvoudige wijze complexe gegevens, tekeningen en andere informatie te delen. Hoe meer pixels, hoe meer informatie op het scherm getoond kan worden, en dat leidt alleen maar tot **beter teamwerk en een hogere productiviteit**.

## MARKTTRENDS

VERBONDEN  
EN GEÏNTEGREERD

Het verbeteren van de communicatie en de samenwerking houdt meer in dan het selecteren van de juiste hulpmiddelen. In deze snel veranderende wereld draait alles rond connectiviteit en integratie. De ultieme **control room toepassing** is er een met een 'any source, anywhere' **networked visualization platform** dat een onbeperkte input en output aankan, de vele gegevens kan verdelen, de correlatie kan bepalen en deze kan aanbieden waar nodig, zowel binnen als buiten de control room.

In **vergaderzalen** maken presentatietools die geïntegreerd zijn in andere systemen in de zaal en die naadloos met eender welk toestel samenwerken, ieders taak veel gemakkelijker.

Als een vloot geïnstalleerde toestellen vanop afstand en vanuit een centrale plaats gestuurd kan worden, spaart de facility administrator heel wat tijd uit. Idealiter worden de toestellen ook geïntegreerd in een bestaand bedrijfsnetwerk om de veiligheid te verhogen en een volledige connectiviteit te garanderen.

De trend richting integratie en connectiviteit is ook zichtbaar aan het **toenemende aantal embedded technologies**, aan de ontwikkeling van **single operator workspaces** die een aanzienlijk aantal afzonderlijke werkstations integreren en natuurlijk ook aan het enorm hoge aantal toestellen dat verbonden is met het internet (**The Internet of Things**). ■



## OSV SERIES

In januari lanceerden we een nieuw gamma naadloze immersive video walls voor **Big Data collaboration**: de **OSV series**.

## CLICKSHARE INSIDE

'**ClickShare Inside**' kan worden geïntegreerd in onze 'Present'-projectoren, waardoor gebruikers hun inhoud wireless kunnen delen op het scherm. 'ClickShare Inside' is de eerste in een rij optionele modules die eenvoudige future-proof collaboration technologie integreren.





## 2014 AWARD WINNERS:

### ClickShare:

- Good Design Award in Japan
- Rental & Staging award voor ClickShare Inside
- rAve Readers' Choice Award

### OBLX freestanding video wall:

- Red Dot Award 2014 voor product design 'Special Mention' German Design

## INSTANT VIDEOWALL SOLUTION

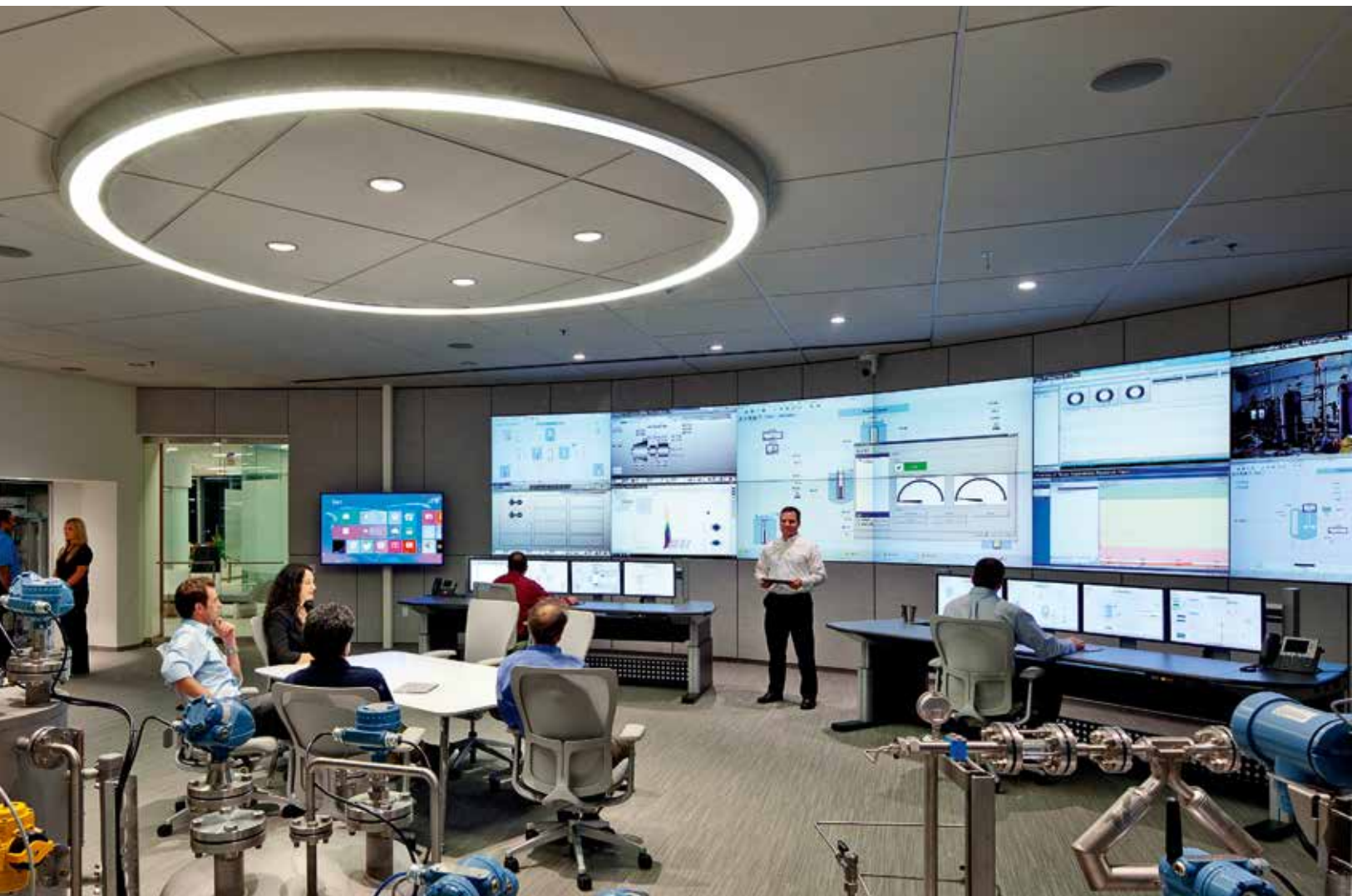
Onze **nieuwe Instant VideoWall solution**, ontwikkeld met het oog op **interoperability** en collaboration, brengt visuele performantie (tiled LCD set-ups) samen met onze bekroonde montagestructuren en onze allernieuwste display management software. Optioneel kan ook gekozen worden voor Barco's geïntegreerde IP video streaming voor basic sensor en collaborative toepassingen of Barco's TransForm family video wall controllers.



"In de networked AV/IT wereld zijn er heel wat toepassingen voorhanden, maar er zijn er niet veel die de vergelijking kunnen doorstaan met de toepassing die Barco verschaft. Daarnaast biedt Barco tevens high-end projector en video wall solutions. Voor o.a. spoeddiensten en nutsbedrijven laten de toepassingen van Barco toe het systeem

grenzeloos uit te breiden en is het mogelijk om vanaf eender welke plaats het systeem te controleren, samen te werken met collega's en informatie te delen. Dit maakt het systeem een complete marktvisualisatietoepassing, netjes verpakt in een strategisch networked jasje."

**Corey Moss**  
in rAve Pubs (17 November 2014)



In 2014 installeerde Barco een **geïntegreerd pakket visualisatie-toepassingen** in het Houston Hydrocarbon and Energy Center van **Emerson Process Management**. In Austin, Texas, werd het recentste 'Intelligent Operations Center' (iOps) in gebruik genomen. Ons **visualisatieplatform** maakt efficiënte samenwerking mogelijk, waar de

personen met beslissingsbevoegdheid zich ook bevinden. **ClickShare** maakt visual collaboration eenvoudiger in vergaderzalen, terwijl onze Control Room Management Suite (CMS) **meerdere iOps centers met elkaar in verbinding stelt** om zo kritische visuele data in talrijke decision-making centers toegankelijk te maken.



## CLICKSHARE MOBILE

Met de recentste software update van Barco's ClickShare CSC-1 Base Unit is het mogelijk om het **scherm van een-der welk iOS-toestel** te mirroren. De gebruikers kunnen dus de content van hun iPhone of iPad direct weergeven op het centrale display in de vergaderzaal.

## MARKTTRENDS

BRING  
YOUR OWN  
DEVICE

Waar nieuwe IT systemen en producten traditioneel geïntroduceerd werden op bedrijfsniveau en dan de weg naar de gebruiker vonden, is het tegenwoordig de gebruiker die zijn toestellen naar de werkplek meebrengt (Bring your own device). Volgens een groot-schalig Gartner-onderzoek zal tegen 2018 70% van de mobiele professionals persoonlijke smart devices gebruiken voor hun werk. Tegen 2020 verwacht men dat meer dan 10 miljard persoonlijke mobiele toestellen in gebruik zullen zijn.

Dit gebruik van **persoonlijke smart devices** heeft een grote impact op bedrijfssystemen. Bedrijven hebben toepassingen nodig die compatibel zijn met de toestellen die hun werknemers meebrengen. Zo wordt een stijgend aantal smartphones gebruikt voor de **besturing van AV systemen**. Daarnaast vragen gebruikers **intuïtieve toepassingen** die eenvoudig te gebruiken zijn en het werk aangenamer maken.

Het valt op dat naast tablets en smartphones ook andere consumer technologies hun weg naar de werkvloer vinden. Moderne LCD video walls, bijvoorbeeld, zijn nu de meest gangbare technologie voor mission-critical environments, omdat ze over een hoge resolutie beschikken, een relatief lage investering vereisen en lagere onderhoudskosten met zich meebrengen. ■



## LCD WALLS

Control room environments vereisen een betrouwbare technologie die elke kans op defecten elimineert. **Ons nieuwe, voordelige OVD/KVD gamma 46" en 55" LCD video walls** is enorm duurzaam, is uitgerust met een hot-swappable stroomvoorziening en garandeert continue beschikbaarheid. Dankzij de automatische kalibreringsfunctie produceren de walls steeds dezelfde kwaliteitsvolle beelden. Bovendien zijn de besturing en het onderhoud van de LCD wall kinderspel.

# +30.000

+ 30.000 geïnstalleerde ClickShares

# +30%

Dankzij de verschuiving van rear-projection naar LCD video walls zag Barco het volume geïnstalleerde cubes in 2014 stijgen met 30%.

The amazing  
[@Barco](#) corporate  
projectors just got  
even better. Contact  
us to find out how!



twitter [@ImagoGroupPLC](#)



the new Holy Grail for  
enterprises?  
[#collaboration](#): making  
teams work together in  
a better way.



twitter [@barco](#)

**+950.000  
VIEWS**



Barco's YouTube-kanaal, BarcoTV, werd  
950.000 keer bezocht.



Last day Cisco Belux partner  
workshop. Come and discover  
[#Barco](#) [#reddotdesignawards](#)  
winning OBLX [#videowall](#)



facebook.com/[barco](#)



28 Nov 2014

Meetings in the 21<sup>st</sup> century: The Collaboration dilemma



[www.barco.com/switch](http://www.barco.com/switch)



## ONZE WAARDEN

# WIJ ZIJN VERANTWOORDELIJK

### Een gesprek met Arne Dormaels, Senior Researcher bij INNOS

“Iedereen zei dat ons idee niet haalbaar was, behalve Barco. En ze hielden woord”, zegt Arne Dormaels. Als onderzoeker bij INNOS, het nieuwe Belgische Innovation Center for Security, is Arne verantwoordelijk voor het samenbrengen van autoriteiten, private ondernemingen en opleidings- en onderzoeksfaciliteiten om innoverende beveiligingstoepassingen te ontwikkelen. Tijdens het eerste INNOS-project toonde Barco zich een betrouwbare partner, van de eerste brainstormingsessies tot de uitvoering en de debriefing.

Op 28 oktober 2014, dag op dag honderd jaar later, herdacht Europa het begin van de Eerste Wereldoorlog op Belgisch grondgebied. Aangezien verschillende staatshoofden en regeringsleiders de herdenkingsceremonieën zouden bijwonen, was veiligheid een cruciaal punt voor de organisatie.

---

“Ik was onder de indruk van de toewijding van het Barco-team en van de passie die ze voor hun job hebben.”

---

Daarom was dit evenement ideaal voor INNOS om hun eerste pilootproject uit te werken. Arne en zijn collega's waren bijzonder enthousiast over het feit dat Barco zou samenwerken met Securitas en de lokale politiediensten: “Visualisatie is belangrijk voor veiligheidsdiensten en we wisten dat Barco de marktleider is voor visualisatietoepassingen. We hadden er dus alle vertrouwen in dat ze een interessante bijdrage zouden leveren, wat ze ook deden. Ondanks de krappe planning – amper anderhalve maand – aarzelden ze niet om mee te werken aan het project.”

### Kennis delen

“Wij wilden een tijdelijk commandocentrum installeren waar beelden gemaakt met mobiele camera units, politiehelikopters, enz. gedeeld zouden worden op een grote video wall. Terwijl iedereen dacht dat dit onmogelijk was, bevestigde Barco dat ze ons konden helpen”, vervolgt Arne.

“De unieke set-up vereiste een ongewone aanpak. De medewerkers van Barco deelden enthousiast hun knowhow en probeerden de complexe technologie zo eenvoudig mogelijk uit te leggen, zodat we allemaal mee konden denken.”

### Zoals beloofd

Eens het design was bepaald, werkte iedereen vele uren door (ook in het weekend) om de installatie op tijd af te krijgen. Arne: “Ik was onder de indruk van de toewijding van het Barco-team en van de passie waarmee ze hun job doen. Ze gingen tot het uiterste om alles vlot te laten verlopen, net zoals ze hadden beloofd. Recent zagen we elkaar terug in de Barco-kantoren voor de debriefing en om eventuele partnerships in de toekomst te bespreken. Het zou ons verheugen opnieuw met hen samen te werken.” ■

### WIJ DELEN EEN VERLEDEN...

Een unieke knowhow en meer dan 50 jaar ervaring met displaytechnologie lieten Barco toe nieuwe, gespecialiseerde markten te betreden. In de jaren 1980 begon Barco aan een snelle opmars in de healthcare industrie. De eerste medische displays deelden hun beeldbuistechnologie met de toepassingen voor ruw terrein van de Command & Control markt en de Avionics industrie. De onvergelojkbare beeldkwaliteit en het unieke DICOM kalibreringssysteem maakten Barco's medische displays al van de eerste jaren technologisch superieur.



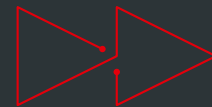
# 1998



# HEALTHCARE

## ... EN EEN TOEKOMST

Vandaag is Barco een merk dat wereldwijd vertrouwen geniet in medische kringen. Barco biedt een geïntegreerde benadering van patient care aan, doorheen het hele ziekenhuis. De clinical performance verbetert op ieder vlak via een netwerk van displaysystemen. De Barco-toepassingen voor ziekenhuizen en professionele zorgverstrekkers zijn er voor elke fase van de medische zorgverlening: van de onderzoekstafel tot de leeskamer van de radiologie-afdeling, van de consultatie bij de specialist tot in de patiëntenkamer en het OK.



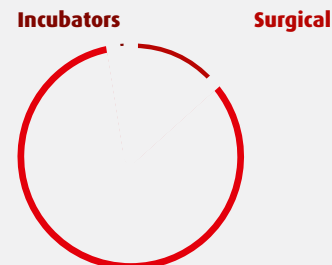
## 2014...





“De resultaten van de customer loyalty survey van 2013 waren al schitterend. In 2014 waren ze nog beter.”

**Filip Pintelon**  
General Manager Healthcare



### Diagnostic imaging

\* Verdeling bij benadering gebaseerd op de omzet voor 2014

In december 2014 nam Filip Pintelon, Barco's Chief Operating Officer, het roer van de Healthcare divisie over van Piet Candeel die de afdeling meer dan tien jaar leidde. Hij legt uit waarom 2014 een jaar vol uitdagingen was, maar ook een opwindend jaar waarin Barco Healthcare grondig investeerde in de toekomst.

### De resultaten voor het boekjaar 2014 tonen aan dat het geen gemakkelijk jaar was?

Inderdaad. Vooral het eerste semester was een tegenvaller. Heel wat investeringen werden uitgesteld – vooral in Europa – uit angst voor de kostenbesparende maatregelen van de regeringen. Ziekenhuizen in zowel Noord-Amerika als in Europa stonden – en staan nog steeds – voor grote, financiële uitdagingen. Om de harde economische tijden zonder al te veel kleerscheuren door te komen, hebben wij onze organisatie geoptimaliseerd, de kosten binnen de perken gehouden en de winstgevendheid opgedreven. En last but not least: we zijn nooit gestopt met investeren, noch in ons sales netwerk, noch in R&D. En dat heeft geleid tot enkele prachtige resultaten, zoals de lancering van het Coronis Uniti™ display.

# EEN STERKE BASIS BOUWEN VOOR VERDERE GROEI IN HEALTHCARE

## En zijn de eerste reviews positief?

De markt heeft onmiddellijk het potentieel van het Coronis Uniti™ display opgepikt. Wij zijn ervan overtuigd dat dit nieuwe scherm de radiologen zal ontlasten, want ook hun werk wordt als maar stressender. Dit revolutionaire displaysysteem herbevestigt onze leiderspositie op technologisch vlak.

## Wat biedt, naast het Coronis Uniti™ display, nog potentieel voor Barco Healthcare?

Het spreekt voor zich dat we ons gamma displaysystemen verder zullen uitbreiden en optimaliseren, zowel voor onze kernmarkten als voor de opkomende markten. Vanuit Zuid-Amerika, waar hoogstaande gezondheidszorg duidelijk in de lift zit, zien we duidelijk interesse voor onze toepassingen. Ook in China neemt de nood aan medische displaysystemen toe. En ook de vraag in het segment toepassingen op maat blijft stijgen. Projecten in samenwerking met de vooraanstaande vendors van de healthcare industrie zullen in de volgende jaren zorgen voor een goede verkoop.

## Hoe zit het met de groeimogelijkheden voor de surgical suite?

De Nexxis OR management suite was volledig nieuw voor Barco, dus gingen we uit van een trage maar gestage groei. En zo verloopt het ook. We verwachten dat de 4K capabilities de verkoop verder zullen aanzwengelen in 2015. Toen we Nexxis lanceerden, beloofden we een oplossing die niet onmiddellijk zou verouderen – een investering die de volgende 15 jaar haar vruchten zou afwerpen. 4K bewijst dat we gelijk hadden: we zijn de eerste leverancier die 4K technologie naar de digitale operatiezaal brengt.

## Wat brengt 2015 op het vlak van interactive patient care?

Gezien ons interactive patient care gamma zowel soft- als hardware omvat en een goede integratie in heel wat andere IT systemen voor hospitalen vereist, duurde het even voor we alle business processen uitgewerkt hadden. Maar we hebben veel geleerd en zijn nu klaar voor de volgende stap.

## Systeemintegratie zal in de toekomst sterk aan belang winnen, niet?

Inderdaad, wanneer we met ziekenhuizen communiceren, zien we dat de IT afdelingen meer en meer betrokken worden. Ziekenhuizen willen connected solutions waardoor dokters kunnen samenwerken, informatie kunnen uitwisselen; systemen die hen toelaten efficiënter te werken. Nexxis en onze interactive

patient care toepassingen spelen daar perfect op in. Toen we het Coronis Uniti™ display lanceerden, bevestigden wij nogmaals ons engagement om ziekenhuizen te helpen om productiever te werken en bijgevolg kosten te besparen.

---

"Het Coronis Uniti™ display herbevestigt onze leiderspositie op technologisch vlak."

---

## Met andere woorden: de vooruitzichten zijn goed?

Absoluut! We hebben onze processen geoptimaliseerd en lanceerden enkele baanbrekende, nieuwe toepassingen. En onze klanten zijn ons trouw gebleven. De resultaten van de customer loyalty survey van 2013 waren al schitterend. In 2014 waren ze nog beter. We mogen dus besluiten dat de Healthcare divisie gezond is en dat in 2015 en de volgende jaren ook zal blijven. ■

## KWALITEIT IS (ERG) BELANGRIJK MAAR DE BUDGETTEN ZIJN BEPERKT

De steeds ouder wordende bevolking en de toename van chronische ziekten zoals diabetes, chronische longziekten en kanker zullen in 2015 en de volgende jaren de **vraag naar healthcare services doen stijgen**.

Tegelijkertijd zoeken regeringen en andere instanties naar manieren om te besparen op de gezondheidszorg. De druk op ziekenhuizen wordt dan ook erg groot. Zij zien zich genoodzaakt om met **beperkte budgetten** te werken, terwijl **de patiënten** – en hun families – een steeds betere zorgverstrekking eisen. Om betere resultaten te leveren, tegen een lagere prijs, plaatsen healthcare CEO's efficiëntie bovenaan hun agenda.

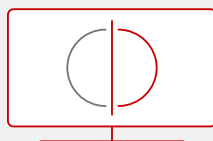
Hoewel technologie in een economisch moeilijke situatie een zware investering is, maakt het gebruik van de juiste technologie de medische zorg efficiënter en veiliger. Zo kunnen geavanceerde visualisatietoepassingen het **lezen van diagnostische beelden versnellen** en verbeteren. Die verhoogde efficiëntie kan de kosten voor gezondheidszorg gevoelig doen dalen. ■



### RADIOLOGEN AAN HET WOORD

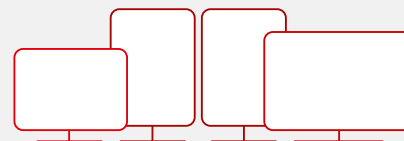
## WAT IS EEN GOED DISPLAY?

Volgens een recent onderzoek, gevoerd door de MarkeTech Group, onder 223 Europese en Noord-Amerikaanse radiologen komt een betere beeldkwaliteit, een efficiëntere workflow en een verbeterde leesergonomie het leeswerk van radiologen ten goede.



# 84%

84% van de radiologen in de VS en 63% van de Europese radiologen lezen **zowel mammography als color PACS**.



# 85%

85% van de radiologen gebruikt **minstens drie schermen**.



## CORONIS UNITI™

Het Coronis Uniti™ display is het allereerste diagnostische beeldscherm dat speciaal ontworpen werd voor zowel PACS als medische beeldvorming bij borstonderzoek. Met het Coronis Uniti™ display heeft Barco de grenzen letterlijk verlegd. Door PACS en breast imaging samen te brengen – in grijswaarden en in kleur, in 2D en in 3D, statisch of dynamisch – op één scherm, zal het Coronis Uniti™ display een kleine revolutie ontketenen in de radiologie.

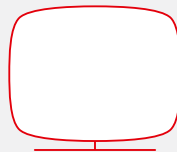
“Het Coronis Uniti™ display is het eerste beeldscherm dat de belofte om eender welk beeld op één display weer te geven inlost. Met dit display zal de workflow pas echt eengemaakt worden.”

Lynda Domogalla, Vice President Product Marketing van Barco's Healthcare divisie.



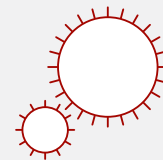
# 87%

87% van de radiologen **ondervindt fysieke hinder, zoals vermoeide ogen, nek- en rugpijn**, tijdens het bekijken van medical imaging beelden.



# 91%

91% is ervan overtuigd dat **beeldkwaliteit** het meest doorweegt tijdens het bekijken van medische beelden.



# 77%

77% vindt dat een **efficiënte workflow** een impact heeft op de leessessies.

## PRODUCTIVITY TOOLS

Om de concentratie tijdens leessessies te verhogen, de leesergonomie te verbeteren en de workflow van radiologen te versnellen, lanceerden we een aantal **productivity tools** die naadloos aansluiten op onze high-end diagnostic displaysystemen.



# 19%

Onderzoekers aan het Montefiore Medical Center berekenden dat ons Corionis Fusion 6MP schermstelsel, dat de markt aanvoert, de productiviteit verhoogt met 19%. De nieuwe productivity tools die we in 2014 aan het Corionis Fusion 6MP display toevoegden, zullen de leesproductiviteit en het comfort nog verbeteren.



# 990.000

Wereldwijd worden, in 70 landen, **990.000 medische schermen van Barco gebruikt** door meer dan 2.500 klanten.



## INNOLIFE

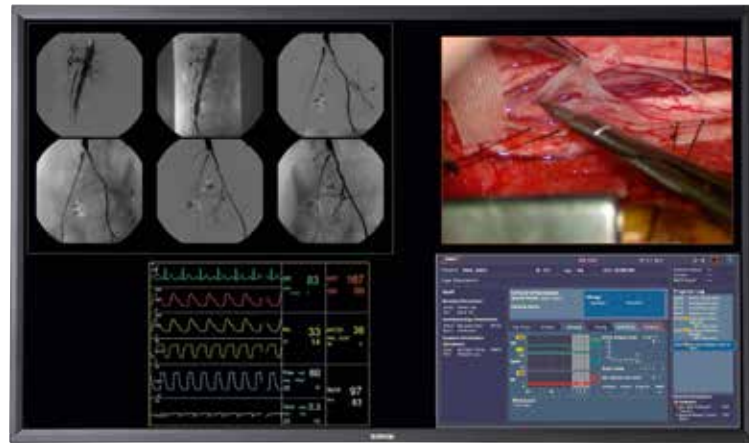
Sinds december 2014 is Barco projectpartner van InnoLife, een Europees consortium dat door het EIT geselecteerd werd als **kenniscentrum voor Gezond Leven en Actief Ouder Worden**. In de volgende zeven jaar zullen we samenwerken met iMinds, de Universiteit van Gent, de KU Leuven, Gimv, Intel en Philips om innovatieve producten, opleidingsprogramma's en diensten te ontwikkelen die een antwoord moeten bieden op de demografische veranderingen in Europa.

## MARKTTRENDS

## 4K: EEN REVOLUTIE IN DE MEDISCHE BEELDVORMING

De technologie blijft razendsnel evolueren en brengt nieuwe medische procedures met zich mee. En die nieuwe medische procedures vereisen geavanceerde hoge resolutie displays met een flexibele beeldcompositie. Door de **verbeterde precisie** krijgt de chirurg **meer controle**. Deze imaging technologie zal dus nog belangrijker worden bij o.a. kijkoperaties, want hoe meer details het chirurgisch team ziet, hoe preciezer en efficiënter de operatie kan worden uitgevoerd en hoe groter **de kans op een foutloze ingreep**.

Met een pixel array van 3840x2160 en een totaal van 8.294.400 pixels – **vier keer scherper dan HD beelden** – zijn de 4K beelden uitermate geschikt voor kwalitatieve chirurgische ingrepen. 4K garandeert niet alleen verbluffende details, maar ook meer nuances, een verbeterd contrast en een realistischere zwartpuntwaarde. Bovendien zijn de beelden ook vloeiender. Kortom, 4K staat op het punt de chirurgische ingrepen drastisch en permanent te veranderen. ■



Barco bouwde verder op de unieke knowhow die de Digital Cinema divisie bezit door de ervaring met 4K projectie. Barco lanceerde een 58" **4K medisch display** dat speciaal werd ontworpen voor 4K imaging in het cath lab, chirurgische interventies en het hybride OK. De volledige 4K-ready portefeuille zal begin 2015 worden voorgesteld.



**Ted Schilowitz**, futurist bij 20<sup>th</sup> Century Fox en CinemaVangelist voor Barco, maakte deel uit van het team dat de **eerste 4K chirurgische procedure op video** vastlegde – met een resolutie die 4 keer scherper is dan HD beelden. Hij is ervan overtuigd dat “Hollywoods cinematic tools een revolutie zullen ontketen in het digitale operatiekwartier”.



## MARKTTRENDS

## CONNECTIVITEIT IN HET ZIEKEN- HUIS: INFORMATIE DELEN MET COLLEGA'S EN PATIËNTEN



KFMC won de '2014 Hospital Build & Infrastructure Award' in de categorie 'Best Technology Initiative'.

Nu de mensen overal ter wereld meer en meer met elkaar verbonden raken in netwerken allerhande, zetten ook ziekenhuizen in op **connectiviteit tussen professionals uit de gezondheidszorg en patiënten**. Patiëntengegevens, diagnoses en andere vitale informatie verhuizen van de kasten in de bureaus van de artsen naar de cloud, zodat dokters deze kunnen raadplegen in hun thuishand, behandelingen kunnen bespreken met collega's of resultaten kunnen delen met patiënten. Chirurgische ingrepen worden op video opgenomen zodat andere healthcare professionals ervan kunnen leren en patiënten de ingreep beter begrijpen. Door mensen met elkaar te verbinden en informatie delen, kunnen mensen in de gezondheidszorg productiever werken. Ze hebben **minder tijd nodig om de goede beslissing te nemen**. Ziekenhuizen machtigen hun pa-

tiënten om hun gezondheidstoestand op te volgen, te begrijpen en in stand te houden via hun smartphones en kunnen zo geïnformeerde beslissingen nemen wanneer zij bepalen welke behandeling de beste is.

Deze '**consumerization of healthcare**' betekent een grote stap voorwaarts. Met deze technologie zullen ziekenhuizen het welzijn van de patiënt kunnen verbeteren. Er worden niet alleen nieuwe mogelijkheden gecreëerd die het genezingsproces ten goede komen, deze technologie kan ook helpen om mensen **gezond te houden**. Deze trend werpt natuurlijk wel nieuwe vragen op over de privacy en de veiligheid van de gegevens. Op deze vragen dient eerst een antwoord te worden geformuleerd alvorens de ziekenhuizen en andere instellingen deze nieuwe technologie in gebruik kunnen nemen en er de vruchten van kunnen plukken. ■

"De patiënt is blij met deze interactieve diensten: hij kan televisie kijken, naar de radio luisteren en op het internet surfen. Het medisch personeel heeft aan het point-of-care onmiddellijk toegang tot de gegevens van de patiënt. Dit verbetert de workflow en dus ook de zorgkwaliteit. Bovendien daalt de foutmarge omdat de gegevens in real-time geüpdatet worden"

**Het ziekenhuisteam van het King Fahad Medical City (KFMC) hospital** in Saoedi-Arabië, waar 140 van onze bedside terminals in gebruik werden genomen.

De **Shandong Provincial Hospital Group** selecteerde Barco voor de installatie van een omvangrijk **telemedicine** systeem in 204 ziekenhuizen en klinieken in de Chinese provincie Shandong.

Elk ziekenhuis zal worden uitgerust met twee **Eonis 22" clinical displays**, waardoor de groep in de regio meer patiënten zal kunnen bereiken met hun hoog aangeschreven medische zorg.

**+450**

Wereldwijd zijn meer dan 450 operatiezalen uitgerust met Nexxis voor video-over-IP integratie.



**Nexxis for OR**, onze IP-centric solution voor beeld-distributie in het operatiekwartier, laat toe op eender welk moment tijdens een chirurgische ingreep kwalitatieve audio- en videobestanden te delen waardoor perfecte real-time communicatie met andere operatiezalen mogelijk is.



## MARKTTRENDS

# OPKOMENDE MARKTEN HERVORMEN HUN ZORGLANDSCHAP

De stijging van het nominaal BBP van de opkomende markten zoals Brazilië, China en India hebben een aanzienlijke impact op de vraag naar en levering van gezondheidsdiensten. De bevolking veroudert en chronische ziekten zoals kanker en hartaandoeningen nemen toe. Tijdens het laatste decennium hebben Latijns-Amerika, China en India aanzienlijke inspanningen geleverd om hun zorglandschap te hervormen en hun toenemende welvaart te gebruiken om de gezondheidszorg te verbeteren. De hervormingen in de zorgsector zijn even divers als de landen zelf, maar de **markt voor medisch materiaal groeit in elk land**. Volgens recent onderzoek<sup>1</sup> wordt verwacht dat de diagnostische beeldvormingsmarkt zal groeien met een gecumuleerd jaarlijks groeipercentage van 10,5% en tegen 2018 een waarde van 7,6 miljard USD zal bereiken.

<sup>1</sup> 'The Diagnostic Imaging Equipment Market by Modality [Digital X-ray Imaging, Ultrasound (Color Doppler, Portable), Magnetic Resonance Imaging, CT Scanner (Low-, Mid-, & High-end), Mammography, PET, SPECT] - Emerging Markets (BRIC - Brazil, Russia, India, and China)- Global Trends & Forecasts to 2011-2018'

**+40%**

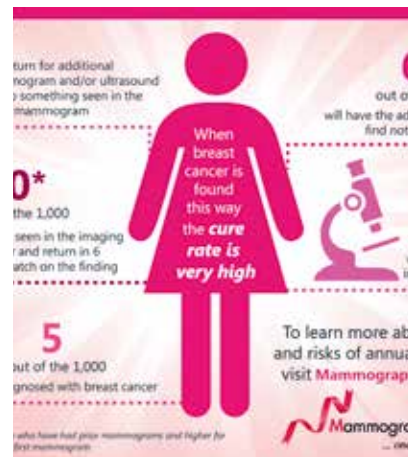
Onze vertegenwoordigers die RSNA 2014 bijwoonden, meldden een toename van de aanvragen uit Zuid-Amerika met 40%.



Our [#Nexxis](#) solution has arrived at CHU de Charleroi via our partner, [@Econoom\\_Belux](#)! See it in action



twitter [@BarcoHealth](#)



We like this - an interesting infographic showing the importance of [#mammography](#) via [@AuntMinnie](#) and [@RadiologyACR](#)



twitter [@BarcoHealth](#)



Your [#radiology](#) room is about to change in ways you would never have expected. Sign up for the countdown. [#BarcoUniti](#)



facebook.com/[barco](#)

Testing in premiere the new [##BarcoUniti](#) 12 MP diagnostic screen, impressive!



twitter [@eranrad](#)



## ONZE WAARDEN

# KLANTENTEVREDENHEID STAAT OP 1

### Een gesprek met Willy Rose, Head of Marketing IT EMEA bij Agfa HealthCare

Slagen we erin onze klanten in vervoering te brengen? Niemand kan die vraag beter beantwoorden dan een van onze klanten: Agfa HealthCare. Barco en Agfa werken al jaren samen om geavanceerde healthcare toepassingen te ontwikkelen. In 2014 gingen we opnieuw samen in zee. Waarom verkiest Agfa HealthCare Barco boven de concurrentie? Wij vroegen het aan Willy Rose, Head of Marketing IT EMEA bij Agfa HealthCare.

“In de wereld van de medische beeldvorming verwachten klanten enkel de allerbeste beeldkwaliteit, dit zowel voor diagnostische als niet-diagnostische doeleinden. De kwaliteit van de producten en toepassingen is dan ook van essentieel belang voor Agfa HealthCare”, begint Willy. “Wij willen dan ook dat elk component dat van derden komt aan dezelfde kwaliteitsstandaarden voldoet als onze hard- en software. Daarom combineren wij onze Computed Radiography (CR)/Digital Radiography (DR) producten en onze PACS toepassingen met de displaytoepassingen van Barco.”

#### Verrassend innovatief

“Barco levert al jaren kwalitatief hoogstaande producten af die een superieure beeldkwaliteit, een buitengewone helderheid, een hoog contrast en een brede gezichtshoek verzekeren – features die onze klanten appreciëren. En jaar na jaar verrast Barco ons met nieuwe innovatieve toepassingen. Het nieuwe Coronis Fusion 6MP diagnostic color display vond bijvoorbeeld heel snel zijn weg naar onze klanten. En onlangs verraste Barco ons opnieuw met het Coronis Uniti™ display. Ik ben ervan overtuigd dat de radiologen onder onze klanten weg zullen zijn van dit nieuwe displaysysteem.”

#### Van leverancier tot vertrouwde partner

Dankzij de lange relatie met Barco heeft Agfa HealthCare gemakkelijk toegang tot nieuwe Barco-technologie. Beide teams werken zelfs nauw samen om de Barco-producten goedgekeurd te krijgen voor de Agfa-toepassingen. Zo kan Agfa HealthCare zijn klanten zorgvuldig geteste en gedocumenteerde systemen aanbieden, zonder dat deze klant onaangename verrassingen of ongekende bijwerkingen hoeft te vrezen.

---

“Jaar na jaar verrast Barco ons met nieuwe innovatieve toepassingen.”

---

Ten slotte prijst Willy nog de uitstekende klantenservice van Barco: “Ik mag het fantastische sales en marketing team niet vergeten. De Barco key accountmanager werkt nauw samen met de Agfa HealthCare afdelingen zoals procurement, validation & verification en sales & marketing. En de vertegenwoordigers van Barco staan altijd klaar om de mensen in onze lokale kantoren de ondersteuning te bieden die zij nodig hebben.” ■

# ONS DUURZAAMHEIDS PLAN

Onze  
mensen



bladzijde 76

## Onze wereld



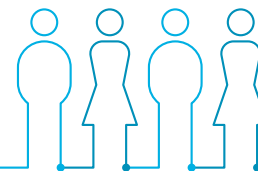
bladzijde 82

## Onze planeet



bladzijde 85

# ONZE MENSEN



## ONS PLAN: JIJ BENT JIJ+. EN SAMEN ZIJN WE EEN

Zoals onze toepassingen ontworpen zijn om mensen met elkaar in verbinding te brengen en samenwerking in de hand te werken, engageren wij ons om onze medewerkers samen te brengen in één sterk team – overheen divisies, functies, landen en continenten. Om dat doel te bereiken schakelen wij onze technologie, onze procedures en onze faciliteiten gelijk ('Smart at Work'). Tegelijkertijd focussen onze human resources initiatieven op 'to be one' en helpen wij elke medewerker om zijn/haar unieke talenten en ideeën te gebruiken. Dit werkt betrokkenheid in de hand. Het inspireert en stimuleert. En ook onze aandeelhouders betrekken wij bij ons engagement om 'één te zijn'. Op dezelfde manier.

### SMART AT WORK

Technologie, uitrusting, processen en faciliteiten kunnen allemaal helpen om mensen samen te brengen, om ideeën en informatie uit te wisselen, en om elkaar te inspireren teneinde de productiviteit te verbeteren en innovatie in de hand te werken...

#### SLIMMERE MEETINGS WERELDWIJD

In 2014 ruilden we onze conference call solution in voor een **Virtual Meeting Room**. Overal ter wereld kunnen werknemers van Barco nu video meetings houden en presentaties delen, iedereen kan elkaar horen en zien.

#### EEN ENKEL IT SYSTEEM

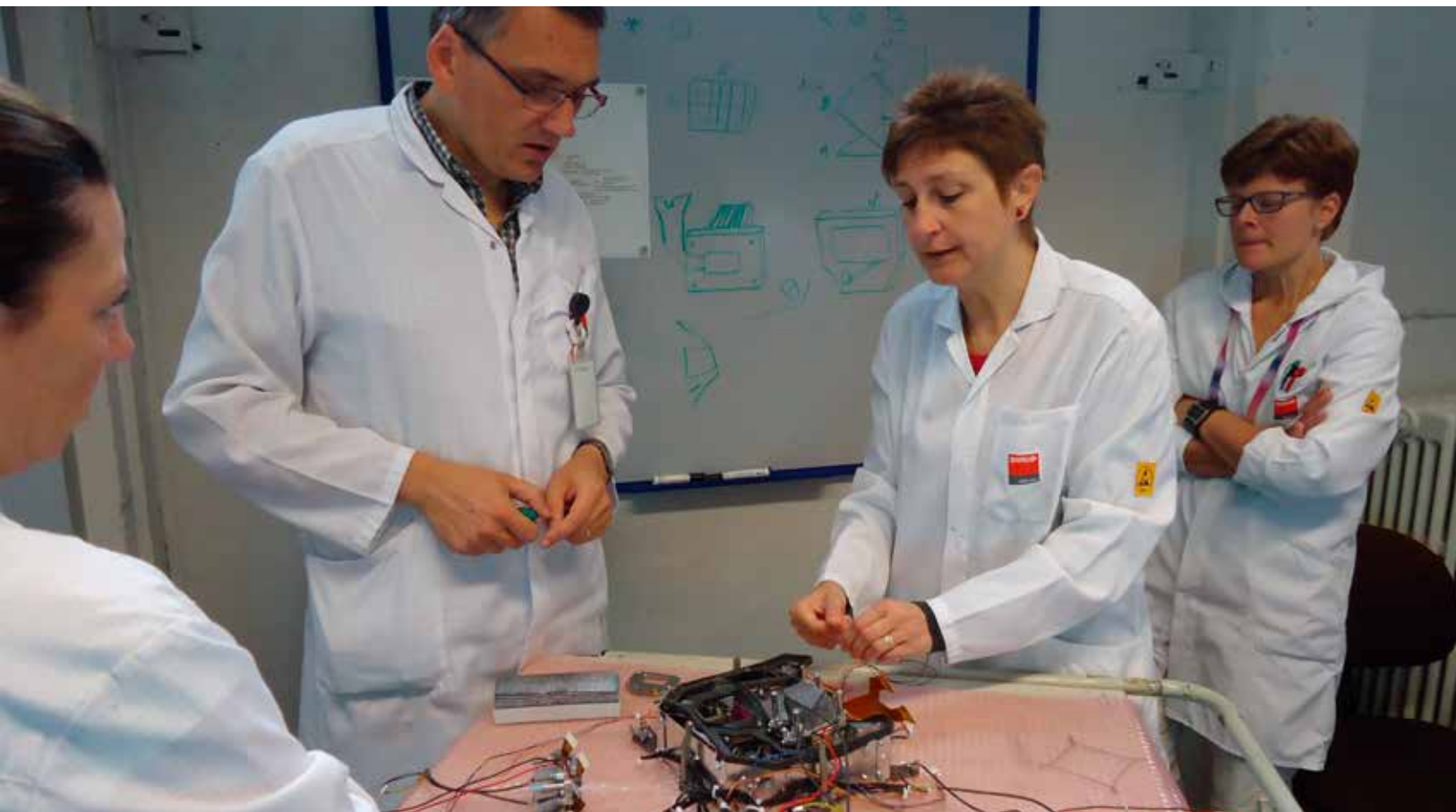
De invoering van SAP zit nog altijd op schema. In de loop van 2015 zullen we over **een wereldwijd SAP-based ERP platform** beschikken om al onze business processen te standaardiseren, te vereenvoudigen en te synchroniseren. België, Duitsland, Turkije, Rusland en de Verenigde Arabische Emiraten zullen de aftrap geven op 1 juli 2015.

# 4.699

Tussen 2011 en 2014 deden we **4.699 Gemba walks**, waarvan 1.377 in 2014.

# 15.231

Sinds 2011 heeft Gemba **15.231 voorstellen** voor verbeteringen opgeleverd. 12.245 voorstellen werden toegepast (d.i. 5,22 voorstellen per operator). In 2014 werden 4.822 voorstellen aanvaard.



### EEN SLIM, GESTROOMLIJND BEDRIJF

In 2009 introduceerde Barco Operations ‘Gemba’ – een uniek wereldwijd project dat van Barco een gestroomlijnde onderneming zou maken. Jaar na jaar werd het initiatief herzien, uitgebreid en aangepast aan de steeds veranderende behoeften van Barco. In 2013 werd iGemba om ook initiatieven op te nemen die innovatie in de hand werken. In 2014 werd de dimensie ‘Green’ aan het programma toegevoegd.

Het basisconcept blijft echter hetzelfde: (i) Gemba plaatst operatoren in Kuurne, Kortrijk, Noida, Beijing en Duluth – centraal in het bedenken van manieren om het bedrijf te stroomlijnen. Het geeft hen een gevoel van empowerment. Ze voelen zich betrokken, stellen zichzelf in vraag en werken hard, elke dag opnieuw om als organisatie te blijven groeien.

“iGemba heeft niet alleen gezorgd voor verbeteringen en lagere kosten. Een sterke en positieve nevenwerking is het feit dat de medewerkers zich nog meer betrokken voelen door de samenwerking en het feit dat resultaten geboekt worden. Dit is een mooi voorbeeld van een werkvloerinitiatief dat perfect aansluit op de wereldwijde strategie van het bedrijf om operationele prestaties na te streven.”



### ONE CAMPUS

In 2014 begon Barco's One Campus in Kortrijk (België) vorm te krijgen. Eind 2015 zullen al onze Belgische activiteiten gecentraliseerd worden op een enkele site. Naast het bestaande gebouw zal op One Campus ook het gloednieuwe The Circle operatief zijn. Op de campus zal alles draaien om **flexibiliteit**: onze medewerkers zullen vrij kunnen kiezen waar zij willen werken. Wij zijn ervan overtuigd dat dit de **samenwerking** in de hand zal werken en dat de toevallige ontmoetingen zullen leiden tot **innovatie**.

# 1.200

In mei 2015 zullen ongeveer **1.200 mensen One Campus bezocht** hebben tijdens 60 rondleidingen.

# 58.000 M<sup>2</sup>

Tegen 2016 zullen in het nieuwe gebouw – met een oppervlakte van 58.000 m<sup>2</sup> – 1.600 Barco-medewerkers verenigd worden.

## JIJ BENT JIJ+

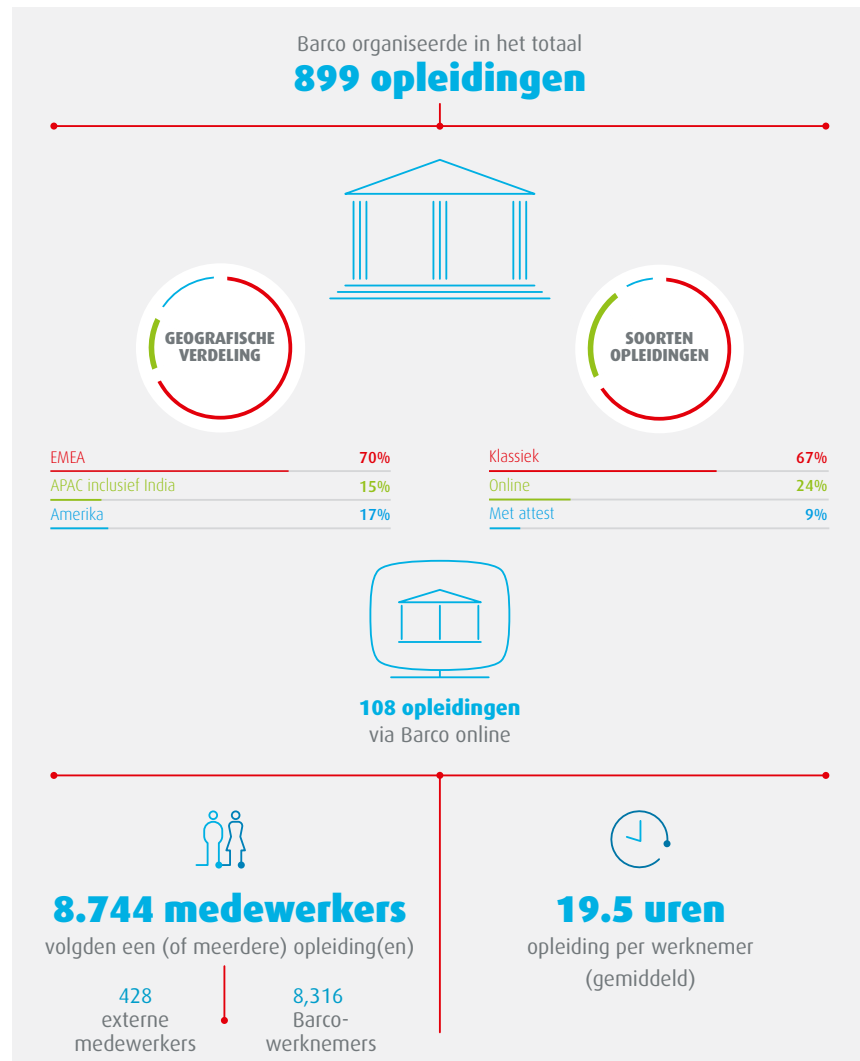
In 2014 begonnen we met een update van onze HR investeringen om de nieuwe 'Jij bent jij+' benadering te lanceren. Aan de hand van initiatieven die onze medewerkers inspireren, engageren en stimuleren, willen we hen tonen dat ze sterke en waardevolle Barco-medewerkers zijn. We willen dat ze zich gelukkig voelen.

### TALENT HERKENNEN EN BELONEN

Een team is maar zo goed als de mensen die er deel van uitmaken. Daarom helpt onze human resources afdeling alle Barco-medewerkers om hun talenten te ontdekken en te ontwikkelen aan de hand van geavanceerde performance management proces- en **high-level opleidingsmogelijkheden**. Bovendien investeren wij, door het ontwikkelen van het aanwezige talent, in **duurzame inzetbaarheid**.

"Zonder de steun van HR en het management zou ik mijn job als Controller Global Operations nooit geruild hebben voor de job van Director Logistics. Vandaag ben ik blij dat ik die kans greep. Het was een uitdaging en het is elke dag opnieuw hard werken om in deze nieuwe rol te groeien, maar het werkt enorm stimulerend."

**Thomas Serbruys,**  
Director Logistics, over zijn atypische  
carrièrewending in 2014





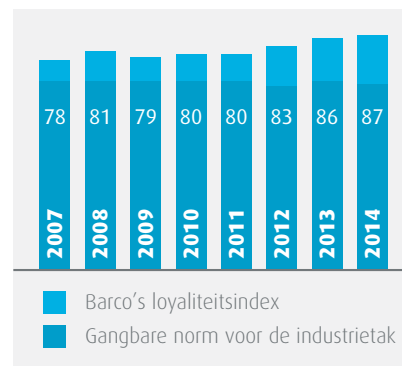
### BE ENERGIZED

Ook in 2014 droegen wij een gezonde en actieve levensstijl hoog in het vaandel en werkten wij het welzijn van ons team overal ter wereld in de hand met een aantal activiteiten en programma's op maat, waaronder:

- **Gezondheids- en Wellnessbeurzen:** in april, in alle Barco US kantoren. Alle medewerkers werden uitgenodigd voor een gratis biometrische screening en kregen de gelegenheid massagetherapeuten, chiropractors, fitness coaches, enz. te ontmoeten.
- **North America Employee Appreciation Week:** een volledige week met leuke activiteiten – ontbijt in het park, verkleeddag, wedstrijden, films, enz. in alle Barco US kantoren.
- De **'How does Toby energize you?'** fotowedstrijd: Barco-medewerkers wereldwijd maakten leuke foto's met Toby op het moment dat ze zich helemaal opgeladen voelden.

## EEN EN ONDEELBAAR

Onze verbintenis om één te worden geeft onze ambitie weer om een cultuur te creëren die niet alleen door onze medewerkers gedeeld wordt, maar ook door onze klanten, partners en aandeelhouders.



In 2014 toonde het onderzoek naar de **loyaliteit van onze klanten** aan dat zij, en met hen onze zakenpartners, de kwaliteit van onze producten en diensten op prijs stellen: de loyaliteitsindex steeg licht, net als het jaar daarvoor.

### BARCO CONNECT! PROGRAMMA

De partners van ons **Connect!**

**Programma** beschikken over een directe communicatielink met onze channel account en marketing managers. Begin maart namen meer dan 50 vooraanstaande partners uit 11 verschillende landen – o.a. Japan, China, Korea, Thailand, Vietnam en Australië – deel aan de APAC Rental Partner Meeting in Jakarta.





## ONZE WAARDEN

# WIJ GEVEN OM ONZE COLLEGA'S

Een gesprek met Jan Van Acoleyen, Senior Vice President en Chief HR Officer

Sinds hij acht jaar geleden onze rangen versterkte, heeft Jan Van Acoleyen Barco meegemaakt in zowel een bloeiende periode als in een moeilijker situatie. Toch veranderde zijn visie op people management niet: de combinatie van inspirerend leiderschap, transparante communicatie en constant bijleren is een fantastische formule om mensen te betrekken. Het maakt hen – en het bedrijf – sterker.

“Wanneer je geeft om je medewerkers, zorg je in de eerste plaats dat iedereen eerlijk en met respect behandeld wordt”, vertrouwt Jan ons toe. “Maar met deze essentiële vereisten alleen zal je geen buitengewone resultaten boeken. Bloeiende bedrijven zijn die waar men zich gemachtigd en betrokken voelt, zodat men zich met plezier 110% zal inzetten. Barco is

een sterke feedbackcultuur belangrijk. Door aan de mensen uit te leggen waar we heen willen, door feedback te geven en door hen bij beslissingen te betrekken, kunnen we de betrokkenheid van de werknemer stimuleren. Deze transparantie en dialoog zijn trouwens net zo belangrijk in onze samenwerking met leveranciers, klanten, enz.”

---

“Wanneer iedereen zich gemachtigd en betrokken voelt, zal men zich met plezier 110% inzetten.”

---

een bedrijf dat evolueert, net als de wereld rondom ons. Wanneer we ondervinden dat medewerkers het in dit klimaat moeilijker hebben, passen we onze HR investments aan. Onder het motto “Jij bent jij+” willen we onze mensen inspireren, engageren en stimuleren zodat ze zich naar waarde geschat voelen.”

### Hou de mensen dichtbij

“Goed leiderschap is een eerste vereiste om onze doelen te bereiken”, gaat Jan verder. “Onze medewerkers zouden geleid moeten worden door coaches – eerder dan door chefs – die hen inspireren en hun teams betrekken. Daarnaast zijn ook een open communicatie en

### Flexibel, slagvaardig en open voor verandering

Een ander aspect van Barco's bezorgdheid om de medewerkers is de continue focus op ontplooiing. Barco moedigt zijn medewerkers aan om hun talenten te ontwikkelen en te gebruiken. “Wij geloven sterk in het principe van de duurzame inzetbaarheid. We proberen onze mensen flexibel en slagvaardig te maken. Wij moedigen zelfontplooiing aan, stimuleren hen om na te denken hoe ze vandaag en in de toekomst willen bijdragen aan het succes van Barco en hoe ze hun verdere carrière zien – zelfs als dit niet bij Barco is. Dit is niet altijd eenvoudig, maar mensen die openstaan voor zelfontplooiing en verandering voelen zich meer betrokken en barsten van energie.

De medewerkers inspireren, engageren en stimuleren, zodat iedereen kan bijdragen op zijn manier. Dat is wat geven om mensen betekent voor Barco's HR afdeling! ■

# ONZE WERELD



## ONS PLAN: GEMEENSCHAPPEN ONDERSTEUNEN MET FINANCIERING EN SAMENWERKING

Als bedrijf willen we positieve, duurzame bijdragen leveren aan de gemeenschap waarin we leven, werken en handel drijven. Via inzamelingsacties en giften steunen we goede doelen en projecten over de hele wereld. Daarnaast sponsoren we initiatieven en evenementen die meestal wel een link met onze activiteiten hebben, zoals culturele evenementen of activiteiten die innovatie en technologie promoten. Onze medewerkers spelen hierin een belangrijke rol: we kiezen ervoor goede doelen en culturele activiteiten te sponsoren die ons worden aangeraden door onze medewerkers, waardoor de betrokkenheid toeneemt en we nog meer het gevoel krijgen 'één team' te zijn.

### 80 JAAR BARCO: DE INZAMELINGSACTIE

Op 12 september 2014 blies Barco 80 kaarsjes uit. Maar naast het vieren op kantoor vonden we het nog belangrijker dat goede doelen overal ter wereld konden meevieren. Door lokale Barco-medewerkers werden inzamelingsacties op touw gezet en het bedrag dat ze inzamelden, werd door Barco verdubbeld! In het totaal brachten de verschillende initiatieven 15.500 € op (zie hiernaast).



# €15.500

#### €2.400 - België

Relay for Life voor Kom op tegen Kanker

#### €4.000 - US

Relay for Life voor de American Cancer Society

#### €2.700 - India

Women's rights organization + het 'Bring a Smile' initiatief dat arme kinderen helpt

#### €730 - Duitsland

'Kinderschutzbund Karlsruhe', een kinderenbeschermingsorganisatie

#### €1.700 - Mexico

NGO Angeles de Esperanza, die zwangere tienermeisjes helpt

#### €4.350 - Groot-China (Taiwan)

Hui Ming School for the Blind adoptie-systeem

## VERANDERING DOOR LIEFDADIGHEID EN CULTUUR

Met geld, producten en giften in natura bouwen we aan een betere toekomst voor mensen wereldwijd. Dit engagement wordt aangevuld door ondersteunende programma's voor kunst en cultuur. Projecten die in 2014 gesteund werden:

Financiële steun voor **'Ondernemers voor Ondernemers'**, een Belgische non-profit organisatie die duurzame economische groei in ontwikkelingslanden ondersteunt.



Barco doneerde twaalf Eonis dental displays ter ondersteuning van **Henry Schein Practice Solutions'** nieuwe Center of Excellence, waar gratis tandverzorging aangeboden wordt aan de minderbedeelden in Utah.

Barco India zamelde geld in voor **'Médecins Sans Frontières – India'** en doneerde kleren, bureaumateriaal en dekens aan GOONJ (winnaar van de 2014 India NGO of the year award).



In Brazilië bracht Barco de magie van de film naar de favela's. We doneerden een digital cinema projector ter ondersteuning van het **Favela Creative project** dat sociale en culturele projecten naar de mensen in de favela's wil brengen.



Barco nam ook deel aan de **Ice Bucket Challenge**. Heel wat werknemers van Barco zamelden geld in voor de ALS Association.

**AjKo**, een Belgische organisatie die kwetsbare tieners opvangt, mocht een Barco LCD scherm in ontvangst nemen zodat ook deze tieners toegang hebben tot film, educatieve activiteiten, enz.

Tijdens de **'Barco Play Day'** in Kortrijk verwelkomden 30 vrijwilligers 86 kinderen uit kansarme gezinnen voor een dag vol plezier, spelletjes, dans en film.



Onder de **culturele evenementen en organisaties** die we in 2014 steunden vinden we het Film Fest Gent, de Berlinale, het Munttheater, Cinemuzee, het Filmmuseum van Roeselare, the Flanders Fields Memorial Garden en een reeks zomerevenementen in De Haan en Wenduine (België).



## TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELING ONDERSTEUNEN EN INNOVATIE STIMULEREN

Om onze passie voor technologie in de verf te zetten en ons engagement om te innoveren te benadrukken, sponsorden we in 2014 de volgende initiatieven:

- Barco was de visualisatiepartner van het **Creative World Forum 2014**, Europa's grootste conferentie inzake creatief ondernemerschap
- De 'Kyotomobiel', een mobiel kantoor dat door Belgisch Limburg reisde om advies te geven rond energiezuinig wonen, is uitgerust met een Barco-projector en -scherm.
- 15 Barco-medewerkers namen deel aan de **FIRST® LEGO® League (FLL®)**, een wereldwijde wetenschaps- en technologiewedstrijd waar elk jaar meer dan 250.000 jongeren aan deelnemen.
- De studenten van de Engineering Technology faculteit (**Formula Group T**) van de Universiteit van Leuven mochten een Barco LCD-scherm in ontvangst nemen.

## BARCO FOUNDATION

In 2014 werden de eerste stappen gezet om de **Barco Foundation** op te richten – een nieuw initiatief dat erop gericht is onze duurzaamheidsinspanningen aan te zwengelen terwijl tegelijkertijd de levenskwaliteit in onze maatschappij verbeterd wordt. De strategie en de principes zullen verder worden uitgewerkt in 2015. Wel werd al beslist om (financiële en andere) middelen toe te kennen om **innovatie te stimuleren en opleidingen te ondersteunen**. Zo zullen Barco-medewerkers bijvoorbeeld vrijwillig over hun ervaringen praten in middelbare scholen teneinde kinderen enthousiast te maken voor wetenschap en de ondernemerswereld.

# ONZE PLANEET



## ONS PLAN: ONZE ECOLOGISCHE VOETAFDruk VERKLEINEN

Aangezien we ons steentje willen bijdragen aan de bescherming van de planeet, werken we hard om de impact van onze producten en activiteiten op het milieu te verkleinen – zonder dat onze producten, dat spreekt voor zich, hoeven in te boeten aan kwaliteit, klantveiligheid of innovatie. Naast de wettelijke vereisten die elk land oplegt, ondernemen wij zelf vrijwillig stappen om proactief aan de strengste regels en wetten te voldoen, nog voor deze worden opgelegd. Door middel van opleidingen en interne nieuwsbrieven willen we onze goedgekeurde leveranciers en werknemers bewust maken inzake duurzaamheid. Het Corporate Social Responsibility (CSR) stuurcomité, dat in 2013 werd opgericht, blijft ook de volgende jaren de drijvende kracht achter onze inspanningen om onze ecologische voetafdruk te verkleinen.

**Het CSR stuurcomité**, samengesteld uit dertien leden en geleid door Carl Vanden Bussche, werd in het leven geroepen om Barco's inzet voor meer duurzaamheid te omkaderen, te overzien, te evalueren en te sturen. In 2014 vergaderde het comité om de twee maanden.

## ONZE LEVERANCIERS BETREKKEN BIJ ONS DUURZAAM MILIEUBELEID

Bewustmaking en engagement zijn van cruciaal belang om als bedrijf een duurzaam milieubeleid uit te bouwen. Met ons Supplier Sustainability Program, onze Code of Conduct on Sustainability en onze opleidingen willen wij de betrokkenheid van onze leveranciers stimuleren.

### SUPPLIER SUSTAINABILITY PROGRAM

Ons **Supplier Sustainability Program** moedigt leveranciers aan om informatie die een positieve invloed op het milieu kan hebben, te delen in de toeleveringsketen en componenten die niet voldoen aan de richtlijnen of een risico vormen niet langer te gebruiken tegen 2016. Tegen eind 2014 leefden alle leveranciers het programma na.



## RESPONSIBLE SOURCING PROGRAM

Als internationaal bedrijf koopt Barco overal ter wereld goederen aan, en dus ook in landen die er een andere wetgeving en normen op nahouden inzake zakelijke praktijken. Door middel van ons Responsible Sourcing Program willen wij al onze grondstoffen, componenten en verpakkingsmateriaal uit duurzame bronnen halen. Het programma resulteerde in:

- Invoering van een beleid inzake conflictmineralen, due diligence omkaderingen en een beheerssysteem en hetzelfde eisen van onze hoofdleveranciers.
- Wereldwijd de toeleveringsketen, die meer dan 1.000 leveranciers omvat, controleren teneinde de transparantie en de traceerbaarheid van metalen in onze toeleveringsketen te verbeteren.
- Gegevens verzamelen inzake het gebruik en inzake de smelters van tin, wolfram, tantalum en goud en de smelters die in onze toeleveringsketen gebruikt worden voor 24.132 onderdelen.
- Op tijd actie ondernemen en de leveranciers opvolgen die gebruik maken van smelters die gelinkt zijn aan het gewapende conflict in de Democratische Republiek Congo, teneinde over te schakelen naar conflictvrije smelters.

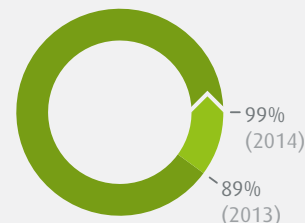
Het ontginnen van mineralen om extreem geweld en wrede daden tegen de rechten van de mens te financieren in de Democratische Republiek Congo en de aangrenzende landen heeft tot internationale initiatieven geleid, inclusief het aannemen van de US Dodd-Frank Act. Wij hebben proactief gereageerd op deze vraag om iets te ondernemen, door geen producten en componenten te gebruiken waarvan wij weten dat ze **conflictmineralen** bevatten.

## TRANSPARANTIE VAN DE TOELEVERINGSKETEN INZAKE GEVAARLIJKE STOFFEN

In 2014 hebben we onze inspanningen aanzienlijke opgedreven om gegevens te verzamelen inzake de chemicaliën en materialen in onze toeleveringsketen. De hoofdpunten:

**+1.200**

**1.200 leveranciers** zijn betrokken



Dekking van de milieugegevens van 89% (2013) naar 99% (2014)

38,927

42,755

**2013**

**2014**

Milieugegevensbank met informatie over **42.755 componenten** (38.927 in 2013)



Laten uitdoven van **128 componenten** die REACH stoffen bevatten



**2013** 83%

**2014** 91%

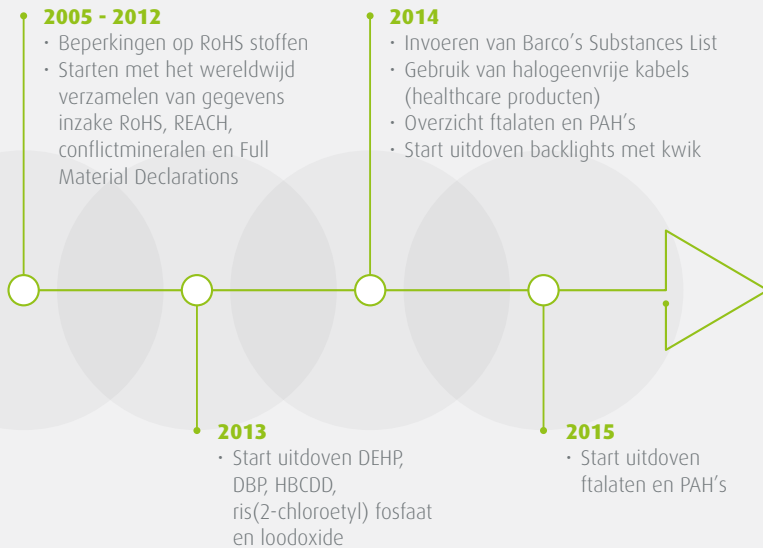
Verzamelen van gewichtsinformatie voor 91% van onze onderdelen en componenten

## ONS PLAN VOOR HET MILIEU

Met het Design for the Environment Program willen we de duurzaamheid van onze producten verbeteren. Het Programma focust op drie hoofdpijlers: de toxiciteit van onze producten verminderen, de hoeveelheid recycleerbare onderdelen verhogen en onze toepassingen energiezuiniger maken.



### ONS PLAN OM PROACTIEF DE TOXICITEIT VAN DE PRODUCTEN TE VERMINDEREN:



### ONS RECYCLEERBAARHEIDSPAN

Sinds 2011 is Barco een belangrijke partner van het GreenElec project, dat actief de strategieën en processen ontwikkelt die nodig zijn om op een efficiënte manier elektronische toestellen te recyclen. Onze uitgebreide zoektocht naar manieren om **de recycleerbaarheid** van onze producten **te verhogen**, heeft geleid tot een lijst van vereisten waarmee rekening moet gehouden worden in de ontwikkelingsfase. Het **Coronis Fusion 4MP** display is het allereerste Barco schermstelsel dat het resultaat is van deze inspanningen:

- Loodvrij dankzij het gebruik van LED-technologie
- Lichter
- Dematerialisatie
- Gemakkelijk te ontmantelen
- Minder vaste verbindingen
- Gebruik van meer recycleerbare materialen
- Chroomvrij
- Gebruik van halogeenvrije kabels

### ENERGIEZUINIGER

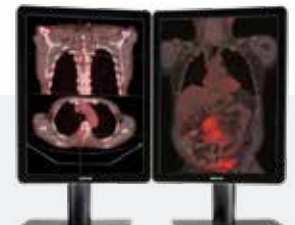
De voorbije jaren werden de Barco-schermen beduidend energiezuiniger.



**50% minder energieverbruik**  
voor de Coronis Fusion displays



**51% minder energieverbruik**  
voor de Clinical Review displays



**75% minder energieverbruik**  
voor de Nio displays

## MENSEN BEWUST MAKEN VOOR DUURZAAMHEID

In 2014 organiseerden we een hele reeks opleidingen om mensen bewust te maken voor duurzaamheid en om onze leveranciers bij onze groene initiatieven te betrekken. Voor onze medewerkers lanceerden we het “Green Zone” portaal en verhoogden we het bereik van de “Barco Green light” nieuwsbrief.

# 1.700

Tijdens het tweede jaar dat de Barco Green Light nieuwsbrief verscheen, werden 1.700 lezers bereikt.

# ca. 300

In 2014 namen meer dan 200 Barco-medewerkers en 89 leveranciers deel aan Barco's opleidingen inzake duurzaamheid en milieu. Daarnaast werden voor alle hoofdleveranciers twee internationale webinars gehouden over milieucompliance, eco-design en de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven.

## DE ECOLOGISCHE IMPACT VAN ONZE ACTIVITEITEN VERKLEINEN

Duurzaamheid is een van de belangrijkste richtlijnen bij de bouw van onze One Campus. Daarnaast werkt Barco ook aan milieubewust vervoer en een daling van het energieverbruik in de toeleveringsketen en de operaties. De inspanningen die gedaan werden in 2013 werden volgehouden in 2014. In 2015 lanceren wij een project dat de ecologische voetafdruk van al onze R&D en productiesites moet bepalen.

### 7,5 TON MINDER CO<sub>2</sub>-UITSTOOT

In september 2014 reden 80 Barco-medewerkers mee met de ‘Testkaravaan’ – een uniek project dat mensen aanzet om tijdelijk hun wagen in te ruilen voor een duurzamer vervoermiddel (e-fietsen, transportfietsen, vouwfietsen, trein en bus, enz.) om zich naar het werk te begeven. In drie weken tijd legden ze 57.000 kilometer af en vermeden op die manier een uitstoot van 7,5 ton CO<sub>2</sub>.

“De Testkaravaan maakte ons enthousiast om met de fiets naar het werk te gaan... misschien kopen we volgende lente wel een e-fiets!”

**Roos Baekelandt**,  
Data Development Engineer,  
en **Karen Temmerman**,  
Executive Assistant, reden  
500 km met hun e-fietsen.





## ONZE WAARDEN

# WIJ HANDELEN OPEN EN ETHISCH

**Een gesprek met Geert Maes, Risk and Compliance Manager, en Lieven De Wandel, Regulatory Affairs Officer**

Of het nu gaat om klanten, leveranciers, collega's of aandeelhouders, Barco wil steeds op een open, ethische en maatschappelijk verantwoordelijke wijze werken. Dat is echter niet altijd gemakkelijk voor een bedrijf dat zo groot is als het onze en overal ter wereld te maken krijgt met steeds strengere wetten en regels. Geert Maes en Lieven De Wandel leggen uit hoe ze Barco bijstaan om steeds open en ethisch te handelen.

Zowel Geert als Lieven – en hun teams – hebben een lange lijst verantwoordelijkheden. Maar elke taak komt eigenlijk neer op het behalen van die ene doelstelling: ervoor zorgen dat Barco voldoet aan alle wettelijke, lokale en bedrijfsvoorschriften en procedures, evenals aan de Ethische Code. “Dit betekent dat we alle regels en wetgeving moeten bijhouden en moeten nagaan hoe Barco die het best kan naleven”, legt Geert uit. “Bovendien communiceren we op transparante wijze over de vereisten met iedereen die erbij betrokken is. Compliance-reglementering belangt iedereen aan, ongeacht wat de functie van de werknemer in kwestie is. Een bepaalde manier van handelen of een klein incident kan de reputatie van het bedrijf – en de toekomst van de medewerkers, klanten, leveranciers, enz. – op het spel zetten.”

### Proactieve benadering van compliance

Het web van algemene en lokale regels en wetten is immens. Bovendien hebben Geert en Lieven de vorige jaren gemerkt hoe die wetgeving steeds ingewikkelder en strenger wordt. Lieven: “En toch doet Barco het op veel vlakken nog beter, aangezien we vrijwillig strengere regels hanteren voor wat betreft productveiligheid, duurzaamheid en kwaliteit. Zo verbiedt de Europese RoHS II richtlijn sinds juli 2014 het

gebruik van zes gevaarlijke chemische stoffen in medische toestellen. Barco maakt al zes jaar medische displays zonder deze stoffen.

---

**“Barco hanteert vrijwillig strengere regels voor wat betreft productveiligheid, duurzaamheid en kwaliteit.”**

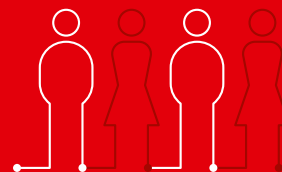
---

### Het volledige Barco-ecosysteem

Ethisch werken veronderstelt ook dat Barco op een verantwoorde manier gebruik maakt van grondstoffen, componenten en verpakkingsmateriaal en dat er niet gewerkt wordt met klanten, aannemers of leveranciers die deze ethiek niet naleven. “Hieromtrent zoeken we informatie op over onze zakenpartners – Waarvoor willen ze onze technologie gebruiken? In welke landen zijn ze actief? – vooraleer we een samenwerking met hen aangaan. In 2014 ondertekenden al onze grootste leveranciers onze Code of Conduct on Sustainability, waarbij ze dienden te beloven een groot aantal normen na te leven op het vlak van mensenrechten, gezondheid en veiligheid, enz. Dit brengt ons zonder enige twijfel weer een stap dichtbij het ethische bedrijf dat we willen zijn.” ■

# VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Corporate  
governance-  
verklaring



## Commentaren bij de resultaten



bladzijde 118

## Informatie over het aandeel



bladzijde 134

# CORPORATE GOVERNANCE- VERKLARING



RAAD VAN BESTUUR,  
COMITÉS EN CORE  
LEADERSHIP TEAM

bladzijde 95

VERKLARING MET BETREKKING TOT DE INFORMATIE GEGEVEN IN HET JAARVERSLAG  
VOOR 2014

De ondergetekenden verklaren dat:

- » de jaarrekeningen, die zijn opgesteld overeenkomstig de toepasselijke standaarden voor jaarrekeningen, een getrouw beeld geven van het vermogen, van de financiële toestand en van de resultaten van de emittent en de geconsolideerde ondernemingen;
- » het jaarverslag een getrouw overzicht geeft van de ontwikkeling en de resultaten van het bedrijf en van de positie van de emittent en de geconsolideerde ondernemingen, evenals een beschrijving van de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee zij geconfronteerd worden.

Eric Van Zele, CEO Carl Peeters, CFO

AANDEELHOUDERSCHAP

Op 31 december 2014 bedroeg het kapitaal 55.573.383,96 euro, vertegenwoordigd door 12.998.042 aandelen. Het aandeelhouderschap zag er als volgt uit:

|                                              |             |                     |
|----------------------------------------------|-------------|---------------------|
| Michel Van de Wiele NV                       | 12,01%      | (1.560.049)         |
| ACF IV Investment S.à.r.l.                   | 5,07%       | (658.915)           |
| Templeton Investment Counsel, LLC            | 4,90%       | (636.239)           |
| Norges Bank (de Centrale Bank van Noorwegen) | 3,15%       | (409.262)           |
| GO Investment Partners LLP                   | 3,06%       | (397.419)           |
| 3D NV                                        | 3,02%       | (392.500)           |
| Barco NV                                     | 6,88%       | (895.374)           |
| Publiek                                      | 61,91%      | (8.048.284)         |
| <b>Totaal</b>                                | <b>100%</b> | <b>(12.998.042)</b> |

Na verwatering

|                                              |             |                     |
|----------------------------------------------|-------------|---------------------|
| Michel Van de Wiele NV                       | 11,87%      | (1.560.049)         |
| ACF IV Investment S.à.r.l.                   | 5,01%       | (658.915)           |
| Templeton Investment Counsel, LLC            | 4,84%       | (636.239)           |
| Norges Bank (de Centrale Bank van Noorwegen) | 3,12%       | (409.262)           |
| GO Investment Partners LLP                   | 3,02%       | (397.419)           |
| 3D NV                                        | 2,99%       | (392.500)           |
| Barco NV                                     | 6,81%       | (895.374)           |
| Publiek                                      | 62,34%      | (8.194.299)         |
| <b>Total</b>                                 | <b>100%</b> | <b>(13.144.057)</b> |

BEZOLDIGINGS-  
VERSLAG

bladzijde 106

RISICOMANAGEMENT  
EN -BEHEERPROCES-  
SEN

bladzijde 110

# CORPORATE GOVERNANCE-VERKLARING

## INLEIDING

In overeenstemming met artikel 96, §2 van het Wetboek van Vennoetschappen gebruikt Barco de Corporate Governance Code van 2009 als referentiecode. Deze code kan gedownload worden op [www.corporate-governancecommittee.be](http://www.corporate-governancecommittee.be).

Op 4 februari 2014 besliste de Raad van Bestuur om de leeftijdbeperking voor bestuurders te schrappen in art. 1.1 van het Corporate Governance Charter van het bedrijf.

Hieronder vindt u een overzicht van de artikels van de Corporate Governance Code waar Barco zich niet naar schikt, alsook de uitleg waarom het bedrijf deze niet naleeft.

- Art. 7.7 De vergoeding voor 2014 van de toenmalige Voorzitter, de heer Daems, omvat vaste pensioentoezeggingen. Deze worden al verleend sinds 1 augustus 2006, vóór de Corporate Governance Code in werking trad. Deze zijn niet prestatiegerelateerd.
- Art 8.4 Barco stelt de informatie bepaald door dit artikel alleen ter beschikking op de website. Een analyse van de bezoeken aan de website toonde aan dat deze informatie op de webpagina's zelf wordt opgezocht, in plaats van in het Corporate Governance Charter dat eveneens ter inzage op de website is gepubliceerd.

Het Corporate Governance Charter van Barco kan gedownload worden op <http://www.barco.com/en/CorporateGovernance/GovernanceCharter>.

RAAD VAN BESTUUR, COMITÉS EN CORE LEADERSHIP TEAM

RAAD VAN BESTUUR

Situatie op 1 januari 2015

|                 |                                                                                 |       |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Voorzitter      | <b>Charles Beauduin</b> (1)                                                     | 2016* |
| President & CEO | <b>Eric Van Zele</b> (3)                                                        | 2018* |
| Bestuurders     | ADP Vision BVBA (vertegenwoordigd door <b>Antoon De Proft</b> ) (2)             | 2015* |
|                 | Praxis BVBA (vertegenwoordigd door <b>Bruno Holthof</b> ) (2)                   | 2018* |
|                 | <b>Luc Missorten</b> (2)                                                        | 2018* |
|                 | Oosterveld Nederland B.V. (vertegenwoordigd door <b>Jan P. Oosterveld</b> ) (1) | 2016* |
|                 | Kanku BVBA (vertegenwoordigd door <b>Christina von Wackerbarth</b> ) (2)        | 2016* |
|                 | Adisys Corporation (vertegenwoordigd door <b>Ashok K. Jain</b> ) (2)            | 2017* |
| Secretaris      | <b>Hilde Laga</b> (2)                                                           | 2018* |
|                 | <b>Kurt Verheggen</b> General Counsel                                           |       |

(1) niet-uitvoerende bestuurders // (2) niet-uitvoerende, onafhankelijke bestuurders // (3) uitvoerend bestuurder

\* Datum waarop het mandaat vervalt: einde van de jaarlijkse vergadering

## RAAD VAN BESTUUR

Situatie op 1 januari 2015

Ashok K. Jain [01]



Jan P. Oosterveld [02]



Hilde Laga [03]

Christina von Wackerbarth [04]



Luc Missorten [05]



**Eric Van Zele** [06]

President & Chief Executive Officer



**Bruno Holthof** [08]



**Antoon De Proft** [09]

**Charles Beauduin** [07]

Voorzitter van de Raad van Bestuur

## RAAD VAN BESTUUR

### Charles Beauduin (°1959)

[07] is sinds 1993 CEO en eigenaar van Michel Van de Wiele NV. Van de Wiele is een internationaal technologiebedrijf en marktleider in toepassingen voor de textielindustrie. De heer Beauduin bekleedt meerdere functies in handelsverenigingen en werkgeversorganisaties. Hij behaalde een masterdiploma Rechten aan de K.U. Leuven en is in het bezit van een MBA van de Harvard Business School. De heer Beauduin is een internationaal manager met heel wat ervaring op de Aziatische markt en in de Verenigde Staten.

### Eric Van Zele (°1948)

[06] is sinds 2009 President en CEO van Barco. Hij is Voorzitter van de Raad van Bestuur van Reynaers Aluminium NV. Daarvoor was hij actief als topmanager bij de Indische Avantha Group, Pauwels International, Telindus NV en Raychem Corporation. Dhr. Van Zele behaalde een masterdiploma Mechanical Engineering aan de K.U. Leuven en daarnaast ook een aantal postgraduaatdiploma's Management aan de Stanford University.

### Antoon De Proft (°1960)

[09] is master in Electrical Engineering en behaalde daarnaast een postgraduaatdiploma in Medical Engineering. De heer De Proft is CEO van Septentrio, een fabrikant van extreem accurate GPS systemen, en zetelt in verschillende raden. Hij is onder meer Voorzitter van IMEC en Quest for Growth en zetelt in de Raad van Bestuur van TKH. Eerder was hij President & CEO van ICOS Vision Systems.

### Bruno Holthof (°1961)

[08] is CEO van het Ziekenhuis Netwerk Antwerpen, een grote Belgische ziekenhuisgroep. Daarvoor was hij partner bij McKinsey & Company, waar hij heel wat expertise opdeed op het vlak van strategie, organisatie en operationeel beheer. Hij zetelt tevens in de Raad van Bestuur van bpost, de Belgische postdienst. Dhr. Holthof behaalde een MBA aan de Harvard Business School en een doctoraatsdiploma Geneeskunde aan de K.U. Leuven.

### Luc Missorten (°1955)

[05] was CEO van Corelio, een toonaangevend multimediabedrijf in België, tot september 2014. Hij zetelt in de Raad van Bestuur van Ontex, Gimv, Corelio en Mediahuis. Hij was eveneens bestuurslid van LMS, Vandemoortele en Bank Degroof. Voor hij naar Corelio ging, was hij CFO bij Inbev en UCB. Dhr. Missorten studeerde Rechten aan de K.U. Leuven en

behaalde daarnaast het diploma Master of Laws aan de University of California – Berkeley en een Certificate of Advanced European Studies aan het Europacollege in Brugge.

### Jan P. Oosterveld (°1944)

[02] bekleedde tot 2004 verschillende hogere managementfuncties bij Royal Philips Electronics. Hij is professor aan de IESE, heeft een eigen consultancybedrijf en zetelt in verschillende raden. Dhr. Oosterveld behaalde een masterdiploma in Mechanical Engineering aan de Technische Universiteit Eindhoven en een MBA aan de IESE Business School in Barcelona.

### Christina von Wackerbarth (°1954)

[04] heeft verschillende topposities bekleed bij VNU Belgium, VNU Magazines International, Sanoma WSOY en de Vlaamse openbare omroep VRT. Vandaag is ze actief als internationaal Consultant en Executive Coach, aan het INSEAD Leadership Development center en werkt zij privé voor toonaangevende bedrijven overal ter wereld. Zij zetelde o.a. in het bestuur van telecom operator Mobistar in België en Tamedia in Zwitserland. Mevrouw von Wackerbarth behaalde een diploma Taalkunde en is in het bezit van een diploma AMP van het INSEAD (Frankrijk), een certificaat Financial Management van het UAMS (België), een Ms Sc in Consulting en Clinical Coaching van de HEC (Frankrijk) en het diploma Consulting en Clinical Coaching van het INSEAD.

### Ashok K. Jain (°1955)

[01] behaalde een Master of Technology aan het Indian Institute of Technology in Delhi, India. Tijdens zijn carrière richtte dhr. Jain verschillende technologische start-ups op die hij uitbouwde tot succesvolle bedrijven dankzij zijn sterk leiderschap en inzicht in de mogelijkheden en trends binnen de wereldeconomie. Dhr. Jain was oprichter en Voorzitter van de Raad van Bestuur van IP Video Systems, dat in februari 2012 door Barco overgenomen werd. Momenteel is hij General Partner bij Co=Creation=Capital LLC. Dhr. Jain is afkomstig uit India en is Amerikaans staatsburger.

### Hilde Laga (°1956)

[03] is in het bezit van een doctoraatsdiploma Rechten en geeft colleges bedrijfsrecht aan de K.U. Leuven. Zij is een van de stichtende leden van het advocatenmaatschap Laga, dat zij tot 2013 bestuurse als managing partner en hoofd van de corporate M&A praktijk. Hilde Laga zetelt sinds

2014 in de Raad van Bestuur van Barco NV en NV Greenyard Foods. Zij is lid van de Belgische Corporate Governance Commissie en was tot 2014 lid van de raad van commissarissen van de F.S.M.A. (voordien C.B.F.A.).

### **Kurt Verheggen** (°1970)

is Secretaris van de Raad van Bestuur. Hij is General Counsel bij Barco. Hij begon zijn carrière bij het advocatenkantoor Linklaters en werkte daarna als Legal Counsel voor CMB, GDF Suez en General Electric. Dhr. Verheggen behaalde een diploma Rechten aan de K.U. Leuven, een Master of Laws aan de Tulane University Law School in New Orleans en een masterdiploma in Real Estate Management aan de Antwerp Management School.

### **WIJZIGINGEN**

In 2014 werden de heer Eric Van Zele, Praxis BVBA vertegenwoordigd door de heer Bruno Holthof, Lumis NV vertegenwoordigd door de heer Luc Missorten en Oosterveld Nederland B.V. vertegenwoordigd door de heer Jan P. Oosterveld opnieuw aangesteld door de aandeelhouders tijdens de algemene vergadering van 24 april 2014.

Tijdens dezelfde vergadering stelden de aandeelhouders mevrouw Hilde Laga aan als nieuwe bestuurder.

In september 2014 diende Lumis NV zijn ontslag in en de Raad van Bestuur benoemde de heer Luc Missorten in persoon voor de rest van de duur van zijn mandaat.

In december 2014, na 15 jaar dienst, besliste de heer Herman Daems om zich terug te trekken. De Raad van Bestuur stelde de heer Charles Beauduin aan als bestuurder voor de resterende duur van het mandaat van de heer Daems, dit met ingang van 1 januari 2015, en zal zijn definitieve benoeming voorleggen aan de aandeelhouders tijdens de algemene vergadering in 2015.

Ondertussen heeft de Raad van Bestuur de heer Charles Beauduin verkozen als Voorzitter.

Alle niet-uitvoerende bestuurders bekleden of hebben topfuncties bekleed bij toonaangevende internationale bedrijven of organisaties. Hun biografieën werden opgenomen op pagina 98 - 99 van dit jaarverslag.

### **COMITÉS VAN DE RAAD**

Ingevolge de wijzigingen binnen de Raad van Bestuur werd ook de samenstelling van het Strategisch Comité aangepast.

#### **STRATEGISCH COMITÉ**

De leden van het Strategisch Comité zijn de heren Charles Beauduin (Voorzitter), Eric Van Zele, Jan P. Oosterveld, Bruno Holthof, Antoon De Proft en Ashok K. Jain.

#### **AUDITCOMITÉ**

Het Auditcomité bestaat uit drie leden, nl. dhr. Luc Missorten, die aangesteld werd als Voorzitter, dhr. Bruno Holthof en dhr. Jan P. Oosterveld. Dhr. Missorten en dhr. Holthof zijn onafhankelijke, niet-uitvoerende bestuurders. De leden van het Auditcomité hebben relevante ervaring op financieel en juridisch vlak en op het vlak van accounting, zoals blijkt uit hun biografieën op pagina 98 - 99. De Raad van Bestuur is van mening dat het Auditcomité beantwoordt aan de statutaire vereisten van onafhankelijkheid en expertise op het vlak van accounting en auditing. Elk jaar beoordeelt het Auditcomité zijn samenstelling, werking en eigen doeltreffendheid en legt het aan de Raad van Bestuur aanbevelingen daaromtrent voor.

Zowel de commissaris als het hoofd van de interne audit hebben directe en onbeperkte toegang tot zowel de Voorzitter van het Auditcomité als de Voorzitter van de Raad van Bestuur.

#### **BEZOLDIGINGS- EN BENOEMINGSCOMITÉ**

De Raad van Bestuur heeft gebruik gemaakt van de mogelijkheid om het Bezoldigingscomité en het Benoemingscomité samen te brengen in één comité.

Het Bezoldigings- en benoemingscomité bestaat uit drie onafhankelijke bestuurders: Christina von Wackerbarth, die aangesteld werd als Voorzitter, Luc Missorten en Antoon De Proft. Zij zijn allen onafhankelijke, niet-uitvoerende bestuurders.

## CORE LEADERSHIP TEAM

Situatie op 1 januari 2015

**Jacques Bertrand** [01]  
Senior VP - General Manager  
Industrial & Government



**Paul Matthijs** [02]  
VP – Corporate Technology  
& General Manager China



**Piet Candeel** [03]  
Senior VP – EMEA

**Carl Peeters** [04]  
Senior VP  
Chief Financial Officer



**Wim Buyens** [05]  
Senior VP - General Manager  
Entertainment & Corporate

**Ney Corsino** [06]  
Senior VP – Americas



**Jan Van Acoleyen** [08]  
Senior VP  
Chief Human Resources Officer



**Johan Heyman** [07]  
VP - Operations &  
Logistics

**Filip Pintelon** [09]  
Senior VP – General Manager  
Healthcare

## CORE LEADERSHIP TEAM

### Jacques Bertrand [01]

begon bij Barco in 1986 na het behalen van een diploma in Electronic Engineering. Hij deed zijn eerste ervaringen op in de afdelingen sales en product management van het vroegere Barco Graphics en was verantwoordelijk voor het opstarten en uitbreiden van Barco Graphics in de APAC-regio. In 2000 werd hij benoemd tot President van Barco Japan en in 2005 tot President van Barco Asia-Pacific. In 2011 werd dhr. Bertrand Chief Sales Officer van Barco en keerde hij terug naar België. In augustus 2013 werd hij President van de divisie Industrial & Government.

### Paul Matthijs [02]

staat aan het hoofd van Corporate Technology en is verantwoordelijk voor de Barco China regio. Voor zijn benoeming was hij actief in R&D, product management en algemeen management in de divisies Medical Imaging en Entertainment en in de Retail en Advertising ventures van Barco. Dhr. Matthijs behaalde een masterdiploma Electronic Engineering en een MBA aan de Vlerick Business School.

### Piet Candeel [03]

staat aan het hoofd van de EMEA regio voor Barco. Voorafgaand aan zijn huidige positie was hij General Manager van de divisie Healthcare voor meer dan 10 jaar. Daarvoor was hij actief in de sectoren marketing, sales en algemeen management in tal van business units van Barco. Dhr. Candeel behaalde een Officer Degree in Nautical Electronics, een postgraduaatdiploma in Marketing aan de EHSAL Brussel en een MBA aan de Universiteit Antwerpen. Hij doorliep ook Stanford University's Executive Program (SEP).

### Carl Peeters [04]

begon zijn carrière bij Barco in 1987 en bekleedde de functies Marketing Manager en Division Manager binnen de vroegere afdeling Barco Graphics. Later was hij verantwoordelijk voor fusies en overnames en werd hij benoemd tot CFO van BarcoNet toen deze afdeling een onafhankelijke openbare onderneming werd. Na de schrapping van de beursnotering van BarcoNet in 2002 ging dhr. Peeters opnieuw aan de slag bij Barco, waar hij in 2010 tot CFO werd benoemd. Hij heeft een masterdiploma Toegepaste Economische Wetenschappen en een postgraduaatdiploma Business Administration. Hij doorliep ook Stanford University's Executive Program (SEP).

### Wim Buyens [05]

is General Manager van de divisie Entertainment & Corporate. Hij ging in november 2007 aan de slag bij Barco als Vice President Digital Cinema binnen de divisie Media & Entertainment. Voordien bekleedde dhr. Buyens verschillende managementfuncties bij het Deense technologiebedrijf Bruel & Kjaer. Dhr. Buyens behaalde een ingenieursdiploma en volgde een opleiding Executive Management aan Stanford University en het IMD in Lausanne.

### Ney Corsino [06]

is de Regional President voor de regio Amerika. Voordien was hij General Manager International Sales and Sales Operations. Voor hij bij Barco aan de slag ging, bekleedde hij diverse managementfuncties bij Philips. Dhr. Corsino is afkomstig uit Brazilië en behaalde een bachelordiploma Electronic Engineering en een postgraduaatdiploma Economie. Hij volgde eveneens opleidingen aan het INSEAD en aan de Kellogg School of Management.

### Johan Heyman [07]

is Vice President Operations & Logistics en staat aan het hoofd van de Productiesites wereldwijd en de wereldwijde Logistics en Procurement teams. Hij ging aan de slag bij Barco in 2008. Daarvoor bekleedde hij verschillende managementfuncties in bedrijven die actief zijn op de semigeleidermarkt: Alcatel Microelectronics, AMI Semiconductor en ON Semiconductor. De heer Heyman heeft een masterdiploma in Electronic Engineering van de Universiteit Gent en een postgraduaatdiploma Industrial Management van dezelfde universiteit.

### Jan Van Acoleyen [08]

is Chief Human Resources Officer. Voor hij in 2007 bij Barco kwam, bekleedde hij een aantal hogere HR-posities bij hightechbedrijven als Alcatel en Agfa-Gevaert. Dhr. Van Acoleyen behaalde een masterdiploma Pedagogische Wetenschappen aan de K.U. Leuven en een Executive MBA aan de Universiteit Antwerpen.

### Filip Pintelon [09]

ging in 2008 bij Barco aan de slag als President van Avionics & Simulation en President van Media, Entertainment & Simulation voordat hij de functies van COO en General Manager van de Networking divisie opnam. Voor zijn komst naar Barco bekleedde hij topposities bij LMS, Andersen Consulting en The Boston Consulting Group. Dhr. Pintelon behaalde in 1986 een masterdiploma Wiskunde/Informatica aan de K.U. Leuven en daarna een MBA aan de Vlerick Leuven Gent Management School.

AANWEZIGHEDEN VERGADERINGEN RAAD VAN BESTUUR EN COMITÉS VAN DE RAAD

We verwijzen naar Titel 1 en 2 van het Corporate Governance Charter van Barco voor een overzicht van de verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en van de Comités van de Raad.

De onderstaande tabel geeft een volledig overzicht van de aanwezigheden op de vergaderingen van de Raad van Bestuur en de Comités van de Raad in het kalenderjaar 2014:

|                               | Raad van Bestuur | Auditcomité | Bezoldigings- en<br>benoemingscomité | Strategisch Comité |
|-------------------------------|------------------|-------------|--------------------------------------|--------------------|
| Eric Van Zele (3)             | 9                | 5           | 4                                    | 2                  |
| Herman Daems (1)              | 9                |             |                                      | 2                  |
| Bruno Holthof (2)             | 9                | 5           |                                      | 2                  |
| Luc Missorten (2)             | 8                | 5           | 4                                    | 1                  |
| Jan P. Oosterveld (1)         | 9                | 5           |                                      | 2                  |
| Christina von Wackerbarth (2) | 9                |             | 4                                    | 1                  |
| Antoon De Proft (2)           | 8                |             | 4                                    | 2                  |
| Ashok K. Jain (2)             | 9                |             |                                      | 2                  |
| Hilde Laga (2)                | 6                |             |                                      |                    |

(1) niet-uitvoerende bestuurders (2) niet-uitvoerende, onafhankelijke bestuurders (3) uitvoerend bestuurder

RAAD VAN BESTUUR

In 2014 kwam de Raad van Bestuur 9 keer samen. Een van de vergaderingen vond plaats in Gent (België).

Tijdens elke vergadering evalueerde en besprak de Raad van Bestuur de financiële resultaten en de financiële vooruitzichten van het bedrijf op korte en middellange termijn. In het begin van het jaar en op aanraden van het Auditcomité, keurde de Raad de financiële resultaten van 2013 goed en stelde de Raad het dividend ter goedkeuring door de aandeelhouders voor. De Raad beraadde zich ook over de verlenging van de mandaten van de bestuurders zoals voorgesteld door het Bezoldigings- en benoemingscomité. Er werd overlegd over de overname van X20 en de desinvestering van Barco Orthogon GmbH en de divisie Defense & Aerospace. Deze werden ook goedgekeurd. In speciale vergaderingen dacht de Raad in nauw overleg met het Core Leadership Team na over de strategieën van alle divisies en ventures op korte en middellange termijn, werd de break-out strategie besproken en goedgekeurd en keurde de Raad de financiële budgetten voor 2015 goed.

De Raad hield toezicht op de uitvoering van strategische projecten zoals de carve-out van de D&A divisie, de consolidatie van de activiteiten van het bedrijf in Kortrijk op één Campus en de invoering van een gemeenschappelijk ERP-systeem. De Raad woonde ook tal van demonstraties bij van nieuwe technologieën op het vlak van medical imaging.

## AUDITCOMITÉ

Het Auditcomité komt minstens twee keer per jaar samen met de commissaris en het hoofd van de interne audit om te overleggen over zaken die onder de bevoegdheid van het Auditcomité vallen en over zaken die voortvloeien uit de audit. De vergaderingen van het Auditcomité worden ook bijgewoond door de CEO en de CFO, tenzij de leden van het Auditcomité apart willen vergaderen.

Het Auditcomité staat de Raad van Bestuur bij in het opnemen van haar overkoepelende verantwoordelijkheden met betrekking tot:

- » Risicomanagement en interne controle;
- » Betrouwbaarheid en integriteit van de jaarrekening van de Groep en periodieke en occasionele rapportering;
- » Het naleven van de juridische en regulatorische vereisten en de Code of Ethics and Business Conduct;
- » Prestaties, kwalificaties en onafhankelijkheid van de externe auditoren;
- » Prestaties van de interne auditfunctie.

In 2014 kwam het Auditcomité vijf keer samen. De Voorzitter van het Auditcomité bracht verslag uit over de resultaten van elke vergadering aan de Raad van Bestuur. Het jaarlijkse rapport over de activiteiten van het Auditcomité en de zelfevaluatie van het comité werden voorgelegd aan de Raad van Bestuur.

De commissaris woonde drie vergaderingen bij waarop verslag werd uitgebracht over de resultaten van de auditprocedures en specifieke aandachtspunten aangekaart werden. In de beleidsbrief van de commissaris stonden geen aanbevelingen voor materiële wijzigingen.

Het Auditcomité evalueerde de algemene risicodomeinen van de Groep en de procedures voor risicomanagement en -controle met betrekking tot de volgende domeinen: juridische risico's en compliancerisico's, IT, wisselkoersen, gezondheid, veiligheid en milieu, interne controle en verzekeringen.

Elk kwartaal worden de financiële verslagen besproken waarbij een bijzondere aandacht wordt besteed aan kritische inschattingen en onzekerheden op het vlak van accounting, aan de conforme toepassing van waarderingstechnieken en verplichtingen die losstaan van de balans. De vergadering van december wordt gewijd aan de voorbereiding van de jaarafsluiting, met nadruk op de evaluatie van de testprocedures m.b.t. waardevermindering van goodwill en geactiveerde ontwikkelingskosten.

## BEZOLDIGINGS- EN BENOEMINGSCOMITÉ

Het Bezoldigings- en benoemingscomité komt minstens drie keer per jaar bijeen, en verder telkens wanneer het comité bepaalde zaken dient te behandelen die binnen de bevoegdheid van het comité vallen. Er wordt een jaarlijkse herzieningscyclus bepaald m.b.t. het bezoldigingsbeleid, Senior Leadership vergoedingen, kritieke opvolging en benoemingen en HR-beleid. Het comité is zich bewust van het belang van diversiteit in de samenstelling van de Raad van Bestuur in het algemeen en van genderdiversiteit in het bijzonder. Het comité hield hiermee rekening wanneer er nieuwe bestuurders moesten worden aangesteld. De CEO neemt deel aan de vergaderingen wanneer het door de CEO voorgelegde plan voor vergoeding en benoeming van leden van het Core Leadership Team wordt besproken, maar niet wanneer er beraadslaagd wordt over zijn eigen vergoeding.

Bij de uitvoering van zijn taken heeft het Bezoldigings- en benoemingscomité toegang tot alle middelen die het hiertoe geschikt acht, inclusief extern advies.

In 2014 kwam het Bezoldigings- en benoemingscomité zes keer samen. De leden van het Comité werden slechts vergoed voor hun aanwezigheid bij vier vergaderingen.

Het Bezoldigings- en benoemingscomité evalueerde de bezoldiging van het Senior Leadership Team en de CEO. Dit omvatte de definitie en evaluatie van bonuscriteria, principes voor uitstel van bonussen en de algemene beoordeling van de samenstelling en positionering van verloningen op basis van externe gegevens. Zowel de bonussen voor 2014 als de salarissen en de bonusplannen voor 2014 werden op die manier geëvalueerd. Het comité bereidde een bezoldigingsrapport voor en evalueerde dit rapport als voorbereiding op de algemene vergadering. Ook de aanstelling van nieuwe leden van de Raad van Bestuur en de prestatie en de opvolging van het Senior Leadership Team stonden op de agenda.

Met betrekking tot het aandelenoptieplan van 2014 bevestigde het comité de richtlijnen van 2013. Er werd bijzondere aandacht geschonken aan het evenwicht tussen de verschillende componenten van de verloning van het senior management en het relatieve gewicht van het deel gebaseerd op equity, alvorens ze ter goedkeuring aan de Raad van Bestuur voor te leggen. Op advies van de CEO keurde het comité de toekenningen voor het Senior Leadership Team en de toekenningsprincipes voor de medewerkers van de medewerkers van Barco goed. De toekenning voor de CEO werd voorgesteld en geëvalueerd door het comité alvorens ze ter goedkeuring aan de Raad van Bestuur voorgelegd werd.

## STRATEGISCH COMITÉ

De Raad van Bestuur heeft een Strategisch Comité opgericht waarin ook de Voorzitter en de CEO zetelen. De Voorzitter zit het Strategisch Comité voor. Leden van het uitvoerend management en andere leden van de Raad van Bestuur kunnen uitgenodigd worden om de vergaderingen van het Strategisch Comité bij te wonen. Het comité komt samen wanneer een kwestie door de CEO wordt voorgelegd. Het comité komt minstens eenmaal per jaar bijeen om de bestaande strategie te beoordelen.

Op voorstel van de CEO bespreekt het Strategisch Comité de mogelijkheden die de bedrijfsstrategie zouden kunnen beïnvloeden. Mogelijke onderwerpen die in dit comité besproken worden, zijn overnames, fusies en de verkoop van een bepaalde activiteit. Andere belangrijke strategische beslissingen, zoals investeringen in nieuwe technologieën, markten of regio's die een invloed kunnen hebben op de toekomst van het bedrijf, kunnen eveneens door het comité besproken worden. Dit heeft betrekking op investeringen die gespreid zijn over een aantal jaren en waarvoor het bedrijf zich gedurende de volledige duur van het project financieel verbindt tot een minimumbedrag van tien miljoen euro.

In 2014 kwam het Strategisch Comité twee keer samen, maar de leden werden ook individueel en tijdens brainstormsessies geconsulteerd m.b.t. een Corporate Strategy oefening van het Core Leadership Team van Barco.

Het Core Leadership Team deed een aantal overnamevoorstellen. Het Strategisch Comité voerde diepgaande discussies over de strategische waarden van de voorgestelde overnames in het kader van de langetermijnstrategie van het bedrijf. Het comité evalueerde ook de mogelijkheden en de risico's van de projecten en gaf aanwijzingen met betrekking tot de transactieparameters.

## EVALUATIE VAN DE RAAD VAN BESTUUR EN DE COMITÉS VAN DE RAAD

De Raad van Bestuur doet regelmatig aan zelfevaluatie. De bedoeling is om de werking van de Raad als geheel en van de Comités van de Raad te beoordelen. Hiervoor worden met elk lid van de Raad van Bestuur individuele gesprekken gevoerd. Op basis van deze interviews wordt een verslag opgesteld dat voor bespreking en eventuele maatregelen wordt voorgelegd aan de voltallige Raad van Bestuur. De volgende thema's komen aan bod: de kwaliteit van de interactie tussen het management en de Raad van Bestuur, de kwaliteit van de informatie en de documenten voorgelegd aan de Raad van Bestuur, de voorbereiding van vergaderingen van de Raad van Bestuur, de kwaliteit van de besprekingen en besluitvorming door de Raad van Bestuur, de mate waarin alle relevante problemen op het vlak van strategie, organisatie en management worden aangepakt door de Raad van Bestuur en de bijdrage van alle raadsleden aan het besluitvormingsproces tijdens de vergaderingen.

Dit proces laat toe om de nodige acties te ondernemen met als doel het bestuur van het bedrijf voortdurend te verbeteren. Voordat een bestuur-

der (her)benoemd wordt, bespreekt en evalueert het Bezoldigings- en benoemingscomité de bijdrage van de individuele bestuurder aan de Raad van Bestuur.

Het bovenstaande is volledig conform de Corporate Governance Code. We verwijzen ook naar Titel 1 (1.3) van het Corporate Governance Charter van Barco, dat beschikbaar is op <https://www.barco.com/en/Corporate%20governance>

BEZOLDIGINGSVERSLAG

Op 24 april 2014 stelt de algemene vergadering, in het kader van de toepassing van artikel 17 van de statuten, de enveloppe voor de globale vergoeding van de volledige Raad van Bestuur vast op een totaalbedrag van 2.369.325 euro voor het jaar 2014. Dit betekent dat dit bedrag ook de vergoeding omvat voor de uitvoerend bestuurder. Dit bedrag wordt over alle leden van de Raad verdeeld in overeenstemming met de interne regelgeving.

De algemene vergadering kent eveneens, in overeenstemming met de interne regelgeving, de niet-uitvoerende bestuurders een vaste vergoeding toe van 20.500 euro en een extra vergoeding voor hun aanwezigheid op vergaderingen van de Raad en de Comités. Het presentiegeld per vergadering van de Raad en de Comités bedraagt 2.550 euro. De Voorzitter van het Auditcomité ontvangt presentiegeld ter waarde van 5.125 euro

per vergadering. Deze vergoedingen worden aangerekend als algemene kosten.

De toenmalige Voorzitter van de Raad ontvangt een vaste vergoeding van 161.000 euro en een jaarlijkse vaste bijdrage van 44.000 euro aan een individueel pensioenplan dat werd ingevoerd op 1 augustus 2006. De bijdrage is niet gekoppeld aan prestaties. Vanaf 2015 zal de vergoeding van de Voorzitter beperkt worden tot een vaste vergoeding en niet langer een pensioenplancomponent bevatten.

De bestuurders ontvangen geen vergoedingen die gekoppeld zijn aan prestaties of resultaten.

Er werden geen aandelen toegekend.

|                           | Vaste bezoldiging | Aanwezigheid Raad van Bestuur | Aanwezigheid Comité | Totaal 2014 |
|---------------------------|-------------------|-------------------------------|----------------------|-------------|
| Herman Daems              | 205.000*          |                               |                      | 205.000     |
| Bruno Holthof             | 20.500            | 22.950                        | 17.850               | 61.300      |
| Luc Missorten             | 20.500            | 20.400                        | 37.750               | 78.650      |
| Jan P. Oosterveld         | 20.500            | 22.950                        | 17.850               | 61.300      |
| Christina von Wackerbarth | 20.500            | 22.950                        | 12.750               | 56.200      |
| Antoon De Proft           | 20.500            | 20.400                        | 15.300               | 56.200      |
| Ashok K. Jain             | 20.500            | 22.950                        | 5.100                | 48.550      |
| Hilde Laga**              | 13.667            | 15.300                        | 0                    | 28.967      |

\* 161.000 euro plus 44.000 euro voor pensioenregeling      \*\* aangesteld tijdens de algemene vergadering van 24 april 2014

Op verzoek van het bedrijf hebben de volgende bestuurders specifieke taken op zich genomen buiten het toepassingsgebied van hun bestuurderschap, waarvoor zij als volgt een compensatie ontvangen:

- » Jan P. Oosterveld is een niet-uitvoerende bestuurder van Barco B.V. (Nederland) en ontvangt een vaste vergoeding van 12.000 euro per jaar.
- » Ashok K. Jain: als lid van het Strategisch Comité en op basis van zijn uitgebreide ervaring in Silicon Valley wordt de heer Ashok K. Jain verzocht bijkomende tijd te investeren in technology assessments en potentiële M&A identificatie alsook in contactinitiatie: 19.500 euro (13 dagen aan 1.500 euro per dag).

» Christina von Wackerbarth: als hoofd van het Bezoldigings- en benoemingscomité werd mevr. von Wackerbarth verzocht om als eenmalig project gesprekken te voeren met het core en extended management team ter voorbereiding van de strategie implementatie. Dit project werd gefactureerd in 2014 en 2015. Er dienen geen toekomstige betalingen meer uitgevoerd te worden. De analyses en aanbevelingen werden gerapporteerd aan het comité en de Raad: 5.000 euro.

## VERGOEDING CEO EN CORPORATE SENIOR VICE PRESIDENTS IN 2014 (IN EURO)

De vergoeding voor de uitvoerend bestuurder en de Corporate Senior Vice Presidents wordt bepaald door het Bezoldigings- en benoemingscomité, in overeenstemming met de voorschriften opgenomen in het Corporate Governance Charter onder titel 4 ('Vergoeding'), dat geraadpleegd kan worden op <https://www.barco.com/en/Corporate%20governance>.

## BASISPRINCIPES VOOR HERZIENING VAN DE VERLONING VAN DE SENIOR EXECUTIVES

Barco wil op grond van duurzame HR-praktijken een aantrekkelijk bedrijf zijn voor toptalent in de technologiemarkt. Een aantrekkelijk loon vormt samen met carrière- en ontwikkelingsmogelijkheden de basis van de Employee Value Proposition van Barco. Barco streeft op alle vlakken naar een positie boven het marktgemiddelde wat betreft de totale verloning, met een belangrijk variabel deel op grond van de prestaties van het bedrijf, het team en het individu.

In 2014 werd de variabele vergoeding gebaseerd op de bedrijfsprestaties (40%), de prestaties van de divisie/functie (30%) en de individuele prestaties (30%).

De verloning voor hogere kaderleden en extended management teams wordt jaarlijks opnieuw beoordeeld door het Bezoldigings- en benoemingscomité. Het comité beoordeelt de algemene competitiviteit van de markt (op grond van tweejaarlijkse externe marktgegevens), de individuele marktpositie en de aanhoudende individuele prestaties. Aan de hand van deze beoordeling worden de individuele loonpakketten en het loonbeleid aangepast en criteria voor het jaarlijkse Barco Bonus-plan opgesteld.

In 2014 is de variabele vergoeding gebaseerd op EBITDA, de vrije kasstroom, de kosten, de orders en de verkoopdoelen en individuele prestatiedoelen. Als het beoogde variabele deel van de vergoeding van individuele leden van het uitvoerend bestuur de drempel van 25% van de totale vergoeding overschrijdt, wordt het uitstel gebaseerd op duurzame winstgevendheid.

## VERGOEDINGSPAKKET 2014 VAN DE CEO

- » vast brutosalaris van 655.000 euro.
- » variabele vergoeding 2014 bepaald door het Bezoldigings- en benoemingscomité en maximum bonus pay-out beperkt tot 120% van de vaste vergoeding. De bonus voor 2014 bedraagt 485.000 euro.  
Het beoogde variabele deel is hoger dan 25% van de totale vergoeding en dus wordt, in overeenstemming met de wet op Corporate Governance, 50% van dit bedrag uitgesteld (25% in 2015 en 25% in 2016) op basis van duurzame winstgevendheid.
- » uitgestelde variabele vergoeding van 2012 ten bedrage van 173.227,14 euro in overeenstemming met de voorwaarden voor uitstel.
- » uitgestelde variabele vergoeding van 2013 ten bedrage van 178.726,42 euro in overeenstemming met de voorwaarden voor uitstel.
- » bijdrage voor pensioenregeling van 300.000 euro.
- » overige delen van de vergoeding: 28.971 euro (bedrijfswagen).

Er is geen terugvorderingsbepaling voorzien. De evaluatie van de prestaties is gebaseerd op gecontroleerde resultaten.

In 2014 werden aan de CEO 20.000 aandelenopties toegekend. Er werden 10.000 aandelenopties uitgeoefend en er vervielen geen warrants/aandelenopties. Aangezien de toekenningen voor aandelenopties niet gebaseerd zijn op individuele of bedrijfsprestaties, worden ze niet beschouwd als variabele vergoedingen zoals gedefinieerd in de wet op Corporate Governance.

Er werden geen aandelen toegekend.

**TOTALE VERGOEDING VOOR DE CORPORATE SENIOR VICE PRESIDENTS, LEDEN VAN HET CORE LEADERSHIP TEAM IN 2014**

Het CLT in 2014 telt 9 leden, in vergelijking met 8 leden in 2013.

- » vast salaris van 2.195.669 euro.
- » variabele vergoeding van 415.150 euro.
- » bijdrage voor pensioenregeling van 243.353 euro.
- » overige delen van de vergoeding: 198.792 euro (hospitalisatieverzekering, verzekering persoonlijke ongevallen, bedrijfswagen).

Er is geen terugvorderingsbepaling voorzien. De evaluatie van de prestaties is gebaseerd op gecontroleerde resultaten.

In 2014 werden 16.050 aandelenopties toegekend aan en aanvaard door de Corporate Senior Vice Presidents, leden van het Core Leadership Team. Aangezien de toekenningen voor aandelenopties niet gebaseerd zijn op individuele of bedrijfsprestaties, worden ze niet beschouwd als variabele vergoedingen zoals gedefinieerd in de wet op Corporate Governance.

|                   |       |
|-------------------|-------|
| Jacques Bertrand: | 3.000 |
| Wim Buyens:       | 5.000 |
| Piet Candeel:     | 3.000 |
| Carl Peeters:     | 1.000 |
| Filip Pintelon:   | 3.000 |
| Ney Corsino:      | 1.050 |

Er werd een totaal van 17.000 warrants/aandelenopties uitgeoefend. 2.250 warrants toegekend in 2004 aan een uitoefenprijs van 67.000 euro vervielen op 29 maart 2014.

Er werden geen aandelen toegekend.

We verwijzen naar pagina 203 van dit jaarverslag voor een overzicht van de uitoefenbare warrants en aandelenopties onder de warrants- en aandelenoptieplannen.

De huidige groep van Corporate Senior Vice Presidents die op 1 januari 2015 actief is, wordt voorgesteld op pagina 100 - 102 van dit jaarverslag.

**CONTRACTUELE RELATIES**

Contract tussen Barco en Eric Van Zele, CEO  
In geval van beëindiging van het contract door Barco voorziet het contract in een opzegtermijn van of een compensatie voor 6 maanden.

**CONTRACTEN TUSSEN BARCO EN DE CORPORATE SENIOR VICE PRESIDENTS, LEDEN VAN HET CORE LEADERSHIP TEAM**

Individuele overeenkomsten in geval van beëindiging van het contract door Barco: de tewerkstellingscontracten van Jacques Bertrand, Wim Buyens, Piet Candeel, Carl Peeters, Filip Pintelon, Jan Van Acoleyen en Paul Matthijs werden ondertekend voordat de Belgische wet van 6 april 2010 inzake Corporate Governance van kracht werd. De totale compensatie in geval van beëindiging is gebaseerd op leeftijd, het aantal dienstjaren binnen de Barco Groep en het totaal van de individuele vergoeding en voordelen. Ney Corsino werd aangeworven als werknemer op 1 juli 2012. Zijn tewerkstellingscontract omvat geen specifieke overeenkomsten voor beëindiging ervan, maar verwijst naar de Belgische wettelijke voorzieningen bij beëindiging van de tewerkstelling.

Dave Scott heeft een Amerikaans tewerkstellingscontract. Er is geen contractuele overeenkomst in geval van beëindiging ervan. Bijgevolg zal de Barco US Termination and Severance Policy van toepassing zijn. Zijn contract werd ondertekend voordat de Belgische wet van 6 april 2010 inzake Corporate Governance van kracht werd. Dave Scott was General Manager voor de D&A divisie tot 31 januari 2015 en is nu General Manager bij Esterline.

**AANDELENOPTIEPLANNEN VOOR UITVOERENDE BESTUURDERS EN WERKNEMERS**

Op voorstel van het Bezoldigings- en benoemingscomité keurde de Raad van Bestuur de aandelenoptieplannen 2014 voor bestuurders en werknemers goed. Er wordt verwezen naar pagina 203 van dit jaarverslag voor een overzicht van het aantal aandelenopties dat onder deze aandelenoptieplannen wordt verleend, alsook van de duur en de data waarop de aandelenopties uitoefenbaar worden.

**VOORSTELLING VAN HET BEZOLDIGINGSVERSLAG AAN DE AANDEELHOUDERS**

Het bezoldigingsverslag zal ter stemming aan de aandeelhouders voorgelegd worden op de aandeelhoudersvergadering van 30 april 2015.

## GEDRAGSCODE

### TRANSPARANTIE VAN TRANSACTIES MET BETREKKING TOT AANDELEN OF ANDERE FINANCIËLE INSTRUMENTEN VAN BARCO

In overeenstemming met het Koninklijk Besluit van 5 maart 2006, dienen de leden van de Raad van Bestuur en het Core Leadership Team de FSMA (Financial Services Market Authority - Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten) binnen een termijn van 5 werkdagen na afsluiting van de transactie op de hoogte te brengen van iedere transactie m.b.t. aandelen of andere financiële instrumenten van Barco. De transacties van het Core Leadership Team in navolging van de uitoefening van warrants en opties werden gepubliceerd op de website van de FSMA ([www.fsma.be](http://www.fsma.be)) in juli, september en december 2014. Op de website van Barco ([www.barco.com/investors/corporategovernance](http://www.barco.com/investors/corporategovernance)) worden tegen het einde van de eerste maand na elk kwartaal alle transacties door insiders bekendgemaakt door de Compliance Officer.

We verwijzen ook naar Titel 7 (1) van het Corporate Governance Charter van Barco, dat beschikbaar is op [www.barco.com/investors/corporate-governance](http://www.barco.com/investors/corporate-governance).

### BELANGENCONFLICTEN

#### BASISPRINCIPES

- » Art. 523 van het Wetboek van Vennootschappen voorziet in de regelgeving om een oplossing te vinden voor belangenconflicten die zich voordoen binnen het kader van een mandaat van een bestuurder.
- » Elke bestuurder dient deze regelgeving strikt na te leven.
- » Elke handeling of transactie die een potentieel belangenconflict met zich meebrengt, dient zorgvuldig te worden onderzocht teneinde dergelijk belangenconflict te vermijden.
- » In 2014 heeft geen enkele bestuurder enig belangenconflict zoals vermeld onder art. 523 van het Wetboek van Vennootschappen gemeld.

### FUNCTIONEEL BELANGENCONFLICT

Een bestuurder die een bestuurder of business manager is van een klant of een leverancier, of die door een klant of leverancier wordt tewerkgesteld, moet dit feit voorafgaand aan de beraadslaging over een agendapunt dat (direct of indirect) betrekking heeft op deze klant of leverancier, melden aan de Raad van Bestuur. Deze verplichting geldt ook wanneer een familielid van een bestuurder één van de bovenvermelde functies bekleedt.

Dezelfde regel is van toepassing wanneer een bestuurder of een familielid van de bestuurder (direct of indirect) in het bezit is van meer dan 5% van de aandelen met stemrecht van een klant of leverancier.

Als gevolg hiervan moet de betreffende bestuurder:

- » de vergadering verlaten wanneer dit agendapunt besproken wordt;
- » zich onthouden van de beraadslagingen en de besluitvorming over het betreffende agendapunt.

Deze wettelijke bepalingen zijn niet van toepassing wanneer de klant of leverancier een beursgenoteerd bedrijf is en wanneer de deelname van de bestuurder (of van een familielid van de bestuurder) plaatsvindt in het kader van activa die onder beheer werden geplaatst van een vermogensbeheerder die deze activa naar eigen oordeel beheert, zonder rekening te houden met de bestuurder (of met een familielid van de bestuurder).

## RISICOMANAGEMENT EN -BEHEERPROCESSEN

### INLEIDING

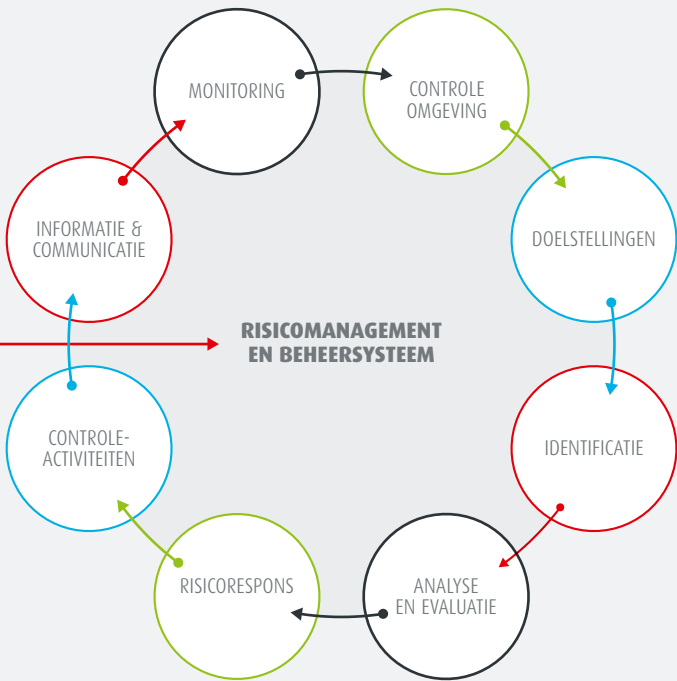
Barco heeft een raamwerk opgesteld voor risicomanagement en -beheer en past dit ook toe in overeenstemming met het Wetboek van Vennootschappen en de Belgische Corporate Governance Code van 2009. Barco wordt blootgesteld aan een brede waaier van risico's in het kader van zijn bedrijfsactiviteiten die de doelstellingen kunnen beïnvloeden of ertoe kunnen leiden dat de doelstellingen niet bereikt worden.

Deze risico's beheren is een kerntaak van de Raad van Bestuur, het Core Leadership Team en alle andere medewerkers met managementverantwoordelijkheden.

Het risicomanagement- en beheersysteem is ontworpen met de volgende doelstellingen:



De principes van het COSO-referentiekader en de ISO 31000-standaard voor risicomanagement werden geraadpleegd tijdens het uitwerken van het risicomanagement en -beheersysteem.



CONTROLE OMGEVING

Barco streeft naar een algemene naleving en een risicobewuste houding met een duidelijke definitie van de rollen en verantwoordelijkheden in alle relevante domeinen. Op die manier creëert het bedrijf een controle omgeving voor het uitwerken van de bedrijfsdoelstellingen en -strategieën. Deze omgeving wordt gecreëerd via de implementatie van verschillende beleidslijnen en procedures zoals:



- De Code of Ethics and Business Conduct
- Regels voor beslissings- en tekenbevoegdheid
- De waarden van Barco
- Het kwaliteitsbeheersysteem
- Processen voor risicoanalyse, -rapportering en -vermindering

Het Core Leadership Team bekrachtigt deze initiatieven. De werknemers worden regelmatig geïnformeerd en opgeleid over deze onderwerpen om zo een voldoende hoog niveau van risicomanagement en -beheer te kunnen garanderen op alle bedrijfsniveaus. De Risk and Compliance Manager is verantwoordelijk voor de algemene coördinatie van de risicomanagement- en -beheerprocessen.

RISICOMANAGEMENT EN BEHEERSYSTEEM

Alle werknemers zijn verantwoordelijk voor de tijdige identificatie en kwalitatieve beoordeling van de risico's (en de gepaste maatregelen) binnen hun domein van verantwoordelijkheid.



Binnen de verschillende belangrijke processen met betrekking tot management, zekerheid en ondersteuning worden alle risico's geïdentificeerd, geanalyseerd, vooraf geëvalueerd en getest via interne en externe beoordelingsorganen. Naast deze geïntegreerde risicoanalyses worden ook periodieke beoordelingen uitgevoerd om te controleren of de juiste maatregelen voor risicoanalyse en -beheer genomen werden en om eventuele niet-gedefinieerde en niet-gerapporteerde risico's vast te stellen. Dit proces wordt gestuurd door de Risk and Compliance Manager en de Interne Audit.



De risico's worden verder geëvalueerd en geprioriteerd door ze op een consistente manier onder te brengen in een impactdiagram en een waarschijnlijkheidsdiagram. Deze diagrammen zijn gebaseerd op een aanvaardbaar niveau van risicoblootstelling dat vastgelegd wordt door de Raad van Bestuur.

Alle risico's worden opgenomen in het risicoregister van het proces met aanduiding van hun impact en waarschijnlijkheidsgraad. Daarnaast wordt elk risico toegewezen aan een eigenaar die verantwoordelijk is voor het opmaken en implementeren van een actieplan om het risico te minimaliseren en voor de monitoring en opvolging van dit risico. Op bedrijfsniveau wordt de risicomatrix opgebouwd op basis van de risicoscore (impact x waarschijnlijkheid), waarbij risico's geclassificeerd worden als 'onaanvaardbaar risico', 'onder observatie risico' en 'aanvaardbaar risico'.

|                    |                  | IMPACT     |        |         |         |             |
|--------------------|------------------|------------|--------|---------|---------|-------------|
|                    |                  | Te negeren | Miniem | Ernstig | Kritiek | Destructief |
| WAARSCHIJNLIJKHEID | Frequent         |            |        |         |         |             |
|                    | Waarschijnlijk   |            |        |         |         |             |
|                    | Mogelijk         |            |        |         |         |             |
|                    | Onwaarschijnlijk |            |        |         |         |             |
|                    | Zeldzaam         |            |        |         |         |             |



‘Onaanvaardbare risico’s’ worden aangepakt door middel van een actieplan om de impact van een dergelijk risico op de mogelijkheid van het bedrijf om zijn doelstellingen te bereiken, te minimaliseren. De ‘onder observatie risico’s’ worden opgevolgd door een lid van het Core Leadership Team.

- Deze processen worden gefaciliteerd door de Risk and Compliance Manager doordat hij/zij:
- » middelen ter beschikking stelt en opleidingen organiseert om risico's te identificeren, analyseren, evalueren, rapporteren, onder de aandacht te brengen en te minimaliseren;
  - » de werknemers bewust maakt van risicomanagement, naleving en controle binnen het bedrijf;
  - » een voortdurende optimalisering aanmoedigt.

Alle risico's zijn opgenomen in het risico-universum van Barco, dat opgedeeld kan worden in vier categorieën:



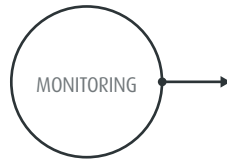
**CONTROLEACTIVITEITEN**

Er zijn controlemaatregelen van kracht om het effect van risico's op het vermogen van Barco om zijn doelstellingen te behalen tot een minimum te beperken. Deze controlemaatregelen zijn ingebed in de belangrijkste bedrijfsprocessen en -systemen om te kunnen garanderen dat de respons op risico's en de algemene doelstellingen van het bedrijf zoals vooropgesteld worden uitgevoerd. Op alle niveaus en binnen alle afdelingen van het bedrijf worden controles georganiseerd. De Risk and Compliance Manager biedt ondersteuning bij de toepassing van duidelijke processen en procedures voor een brede waaier aan bedrijfsactiviteiten die te maken hebben met compliance en export. Naast deze controleactiviteiten wordt er een verzekeringsprogramma toegepast voor bepaalde risicocategorieën die niet geabsorbeerd kunnen worden zonder een aanzienlijk effect op de balans van het bedrijf.



**INFORMATIE EN COMMUNICATIE**

Een tijdige, volledige en nauwkeurige informatiestroom, zowel top-down als bottom-up, is van cruciaal belang voor een efficiënt risicomanagement. Binnen de operationele domeinen heeft Barco een MCRS (Management Control and Reporting System) ingevoerd ter ondersteuning van een efficiënt beheer en een nauwkeurige rapportering van zakelijke transacties en risico's. Met dit systeem kan het management team van Barco op regelmatige tijdstippen relevante informatie verzamelen over bepaalde bedrijfsactiviteiten. Dit proces zorgt voor een duidelijke toewijzing van functies en verantwoordelijkheden, waardoor alle stakeholders op een consistente manier op de hoogte kunnen worden gehouden van externe en interne wijzigingen of van risico's die mogelijk hun verantwoordelijkheidsgebieden beïnvloeden. Naast de invoering van het MCRS heeft het bedrijf verschillende maatregelen getroffen met als doel het garanderen van de veiligheid van vertrouwelijke informatie en het verschaffen van een communicatiekanaal voor werknemers voor het rapporteren van (vermoedelijke) schendingen van wetten, regels, het bedrijfsbeleid of ethische waarden.



### MONITORING VAN CONTROLEMECHANISMEN

Dankzij monitoring kan Barco ervoor zorgen dat de interne controles efficiënt blijven werken. De continuïteit en de kwaliteit van Barco's raamwerk voor risicomanagement en -beheer wordt geëvalueerd door de volgende actoren:

- Interne Audit. De taken en verantwoordelijkheden die toegewezen worden aan Interne Audit, worden verduidelijkt in het Internal Audit Charter, dat goedgekeurd werd door het Auditcomité en de Raad van Bestuur. De belangrijkste taak van de afdeling Interne Audit zoals gedefinieerd in het Internal Audit Charter is "de organisatie een toegevoegde waarde bieden door op een gedisciplineerde en systematische manier het interne controlemechanisme te evalueren en aanbevelingen te maken om dit mechanisme te verbeteren".
- De Externe Auditeur, in de context van zijn beoordeling van de jaarrekeningen.
- De Compliance Officer, binnen het raamwerk van het Corporate Governance Charter van het bedrijf.
- De Risk and Compliance Manager, die een cruciale rol speelt binnen het bedrijf door te garanderen dat risico-items correct gecoördineerd en opgevolgd worden.
- Het Auditcomité. De Raad van Bestuur en het Auditcomité dragen de eindverantwoordelijkheid voor interne controle en risicomanagement. (Zie ook het gedeelte 'Comités van de Raad' in dit jaarverslag.)

### BELANGRIJKSTE RISICOFACTOREN

Barco heeft zijn bedrijfsrisico's geïdentificeerd en geanalyseerd. Hoewel deze lijst niet volledig is, is Barco van mening dat de volgende risico's speciale aandacht vereisen:

#### STRATEGISCHE RISICO'S

##### Strategie van het bedrijf - Acquisitierisico's

Barco baseert zijn groeistrategie op lange termijn gedeeltelijk op acquisities. Ondanks de precieze parameters die Barco hanteert voor mogelijke acquisities, en de grootste zorg waarmee het due diligence-onderzoek wordt uitgevoerd, brengen acquisities steeds bepaalde risico's met zich mee. Deze risico's kunnen gekoppeld zijn aan de integratie van de verworven vennootschap in de groep. De groei van het verworven bedrijf kan lager liggen dan voorspeld of de verworven technologische kennis kan minder waardevol blijken dan verwacht. Deze risico's kunnen leiden tot een waardevermindering van goodwill.

##### Markt en concurrentie - Macro-economische risico's

Buiten de onmiddellijke zakelijke omgeving waarin Barco actief is, kunnen een algemeen negatief economisch klimaat, een gebrek aan liquiditeiten op de financiële markten of een wereldwijde daling van de aandelenmarkten een negatieve weerslag hebben op Barco, zijn klanten en partners. In geval van een economische recessie kunnen klanten en partners van Barco afgeremd worden of beschikken zij mogelijk over te weinig fondsen om de nodige investeringen te doen.

Om de eigen risico's te minimaliseren, heeft Barco per 31 december 2014 zijn doorlopende kredietfaciliteiten bepaald op 152,5 miljoen euro, dewelke voor minder dan de helft opgenomen werden. Daarnaast vermindert het feit dat Barco actief is op heel wat markten en in tal van geografische regio's, mogelijk de impact van een negatief economisch klimaat, aangezien niet alle markten en regio's hierdoor op dezelfde manier worden getroffen.

#### OPERATIONELE RISICO'S

##### Ontwikkeling van nieuwe producten & product lifecycle management - Risico's gekoppeld aan nieuwe producten

Barco is actief in zeer gespecialiseerde, specifieke professionele markten voor visualisatietechnologieën. Om in elk van zijn sleutelmarkten marktleider te worden of te blijven, investeert het bedrijf jaarlijks aanzienlijk in onderzoek en ontwikkeling. In 2014 bedroeg deze investering 99,7 miljoen euro, of 11% van de verkoop.

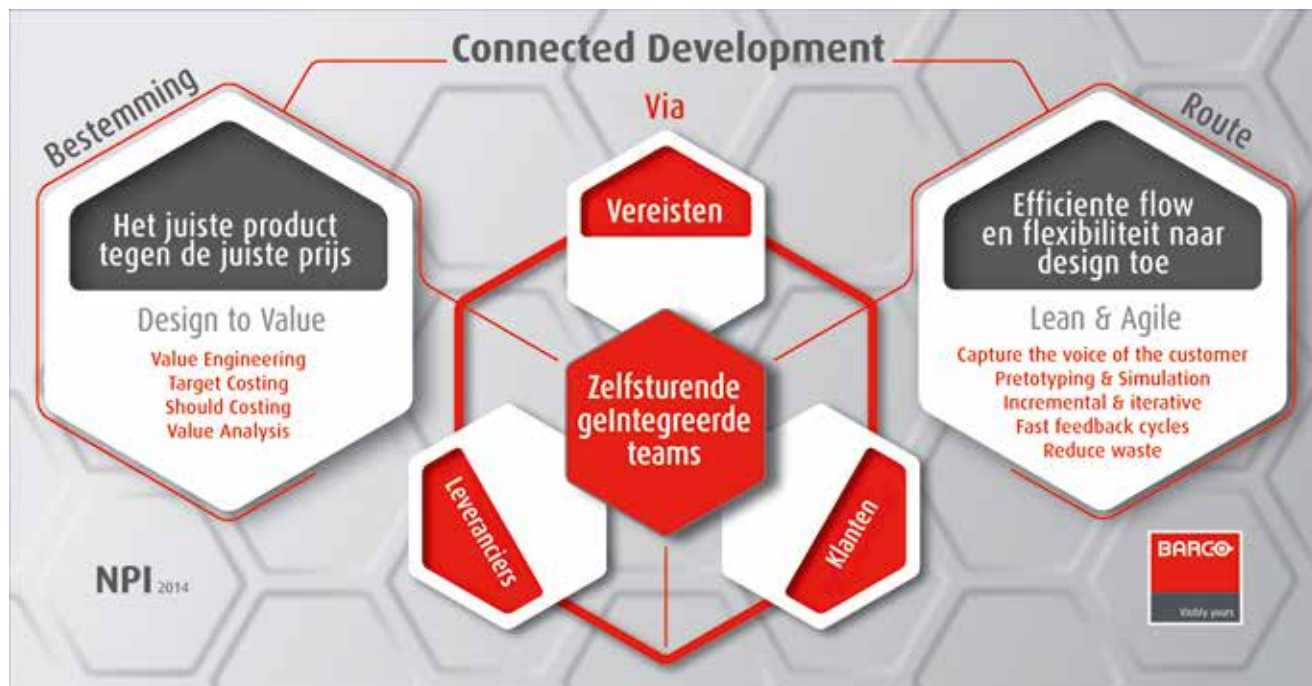
De belangrijkste uitdaging van het bedrijf voor de specifieke professionele markten is het bepalen van de geschikte producten om op elke markt te introduceren. Bij deze uitdaging komen de volgende risico's kijken:

- » Het niet als eerste op de markt brengen van een nieuw product, wat kan leiden tot een kleiner dan verwacht marktaandeel of zelfs het weer van de markt halen van het product.
- » Het gebruiken van componenten, geleverd door derden, die niet beantwoorden aan de verwachte kwaliteitsniveaus, wat kan leiden tot uitzonderlijk hoge (of hoger dan verwachte/voorziene) garantiekosten.
- » Het niet behalen van het verwachte verkoopvolume of de verwachte winst omdat de concurrerende producten beter of goedkoper zijn.

- » Het introduceren van nieuwe technologieën, zoals laser lichtbronnen, wanneer de markt er nog niet klaar voor is.
- » Het lanceren van nieuwe producten die nog niet klaar zijn om op de markt te worden gebracht, wat kan leiden tot uitzonderlijk hoge (of hoger dan verwachte/voorziene) garantiekosten.

De voortdurende verbetering van het New Product Introduction (NPI) programma wordt aangestuurd door de groene en rode teams en ondersteund door verschillende competentiegroepen. In 2014 waren twee van de doelstellingen:

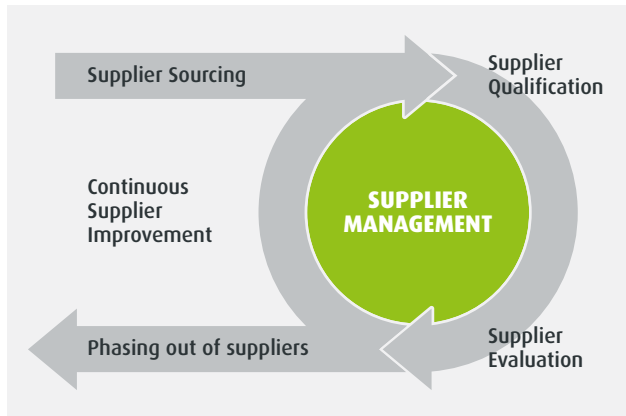
- » Het juiste product tegen de juiste prijs
- » Efficiënte flow en designflexibiliteit



### Sourcing & Supplier Relationship Management - Belangrijke componenten

Het kan zijn dat de verwachte verkoopvolumes niet gehaald worden door een tekort aan onderdelen. Dit tekort kan een wereldwijd fenomeen zijn dat te wijten is aan een snel stijgende vraag of een grote natuurramp. Het kan echter ook te maken hebben met de introductie van nieuwe producten waarvoor nieuwe componenten vereist zijn die nog niet in voldoende mate beschikbaar zijn. Belangrijke componenten die door één bron aangeleverd worden, moeten verplicht streng opgevolgd worden.

Het Global Procurement Team van Barco volgt de leveranciers nauwgezet op om te kunnen anticiperen op potentiële schommelingen in de bevoorrading. Door het aantal leveranciers te beperken, wil Barco voordeel halen uit een hechtere samenwerking met de overblijvende leveranciers.



### Informatietechnologie - IT-risico's

Barco maakt uitvoerig gebruik van IT-systemen en -platformen ter ondersteuning van zijn activiteiten. Er kunnen zich altijd storingen voordoen op het vlak van configuraties, hardware en software die deze activiteiten kunnen belemmeren. Om deze risico's te beperken, maakt Barco gebruik van doeltreffende procedures voor automatische omschakeling en herstel. Voor het aanpakken van veiligheidsrisico's die inherent zijn aan iedere moderne IT-infrastructuur, beantwoordt het Facility en IT Management van Barco volledig aan de ITAR- en GTPAT-richtlijnen. Barco voert op proactieve wijze kwetsbaarheidsanalyses uit van zijn netwerk, hanteert strikte voorschriften voor de toegang tot het netwerk en voert regelmatig disaster

recovery oefeningen uit. Barco werkt momenteel aan de implementatie van een nieuw Enterprise Resource Planning systeem (ERP) en koos voor SAP ECC als belangrijkste platform. Barco richt zich voortdurend op de identificatie van risico's en de uitwerking van geschikte beheersystemen tijdens de nieuwe ERP implementatieperiode. Door eerst de belangrijkste bedrijfsrisico's te beheren en te minimaliseren, wordt de basis gelegd voor een succesvolle implementatie van het nieuwe ERP systeem.

De mogelijkheid om gegevens op een gemakkelijke manier op te slaan en te delen via met elkaar verbonden netwerken heeft de efficiëntie naar een hoger niveau getild. De voordelen van internet-based en andere technologieën zijn legio, maar ze brengen ook een aantal risico's met zich mee. Elke dag wordt ergens wel iemand het slachtoffer van cybercriminaliteit. Het Information Security beleid geeft weer wat de uitdaging is:

- » De data beschermen tegen ongeoorloofde toegang en gebruik, beschadiging of diefstal
- » De confidentialiteit vrijwaren
- » Het onderbreken van de activiteiten tegengaan en kritieke processen beschermen
- » Het systeem in overeenstemming brengen met de wettelijke vereisten
- » Het systeem in overeenstemming brengen met ISO/IEC 27000

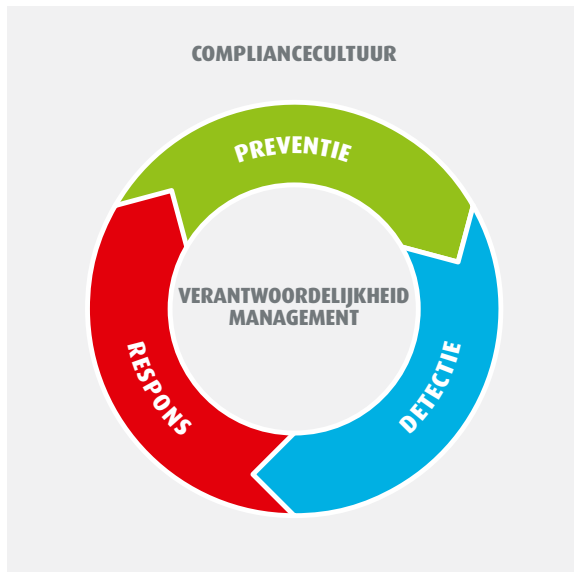
De IT-afdeling heeft een aantal systemen en processen ontwikkeld die het risico op onderbreking van de bedrijfsactiviteiten, datacorruptie en ongeoorloofde toegang tot de gegevens of systemen minimaliseren. Deze systemen en processen worden voortdurend verbeterd op basis van de resultaten van onze vulnerability & disaster recovery tests, monitoring en behandeling van eventuele incidenten.

### Eigendom en vaste activa - Risico's door overmacht

Het kan voorvallen dat uitzonderlijke gebeurtenissen (zoals een brand) een impact op het bedrijf zelf hebben. Daarnaast is het ook mogelijk dat grootschaligere gebeurtenissen (zoals een overstroming, aardbeving of extreme weersomstandigheden) gevolgen hebben voor leveranciers van componenten. Deze gebeurtenissen (waaronder ook terroristische aanslagen of epidemieën) kunnen de wereldeconomie volledig of gedeeltelijk destabiliseren.

Vooraf voor een R&D- en/of productiesite kunnen dergelijke gebeurtenissen ernstige gevolgen hebben voor de concurrentiepositie van het bedrijf. Leveringen aan klanten kunnen verstoord raken of mogelijk moet de lancering van nieuwe producten uitgesteld worden.

Op regelmatige basis wordt er ter plaatse onderzoek uitgevoerd naar de preventieve maatregelen ter voorkoming van materiële schade. Op deze manier wordt informatie verzameld met betrekking tot bezetting, blootstelling, constructie, gevaren, protectie, menselijke impact enz. De informatie wordt gebruikt om de bestaande verliespreventie te evalueren, de maatregelen te verifiëren en de algemene blootstelling aan het risico op onderbreking van de activiteiten verder te verminderen. Barco heeft in samenwerking met toonaangevende verzekeraars een internationaal verzekeringsprogramma opgesteld dat zowel dekking biedt voor de assets als voor inkomstenverlies in geval van opschorting van de bedrijfsactiviteiten als gevolg van dergelijke uitzonderlijke gebeurtenissen. De dekking en de verzekerde bedragen worden in samenwerking met professionele verzekeringsmakelaars regelmatig geëvalueerd en gebenchmarkt.



## FINANCIËLE RISICO'S

Het risicobeheer met betrekking tot accounting en financiële rapportering wordt beschreven in het deel 'Barco geconsolideerd'.

## COMPLIANCE RISICO'S

### Conformiteits- en overheidsbepalingen

Binnen een bedrijf met de omvang en het bereik van Barco kunnen individuele acties van een werknemer leiden tot een inbreuk op wetten en regelgevingen of op de bedrijfsethiek. Hieruit volgende strafrechtelijke vervolgingen of boetes kunnen vanzelfsprekend het imago, de zakelijke activiteiten en de waarde van het aandeel van het bedrijf schaden. Dit risico is groter in opkomende markten omdat de kennis van lokale wetten en regelgevingen en de monitoring van ethische normen in die landen mogelijk minder sterk ontwikkeld zijn dan in rijpere markten.

Compliance begint bij de top en maakt integraal deel uit van de bedrijfscultuur. De Raad van Bestuur, de CEO en het Core Leadership Team geven het goede voorbeeld met hun beleid. Barco geniet al een goede reputatie als ethisch en eerbaar bedrijf en eist en verwacht van anderen hetzelfde: van de medewerkers, van de leveranciers, van de partners en van de klanten.

Conformiteitsbepalingen hebben invloed op het dagelijkse werk van alle werknemers. Alle medewerkers moeten inspanningen leveren om de juridische, bedrijfs- en lokale richtlijnen en procedures van Barco na te leven en samen te streven naar absolute conformiteit die gebaseerd is op de Code of Ethics and Business Conduct van Barco.

De afdeling Legal, Risk and Compliance heeft de ondersteunende taak om deze naleving te garanderen door, met de ondersteuning van lokale Legal & Compliance Managers, kennis over conformiteit aangaande functionaliteit, regio en divisie te verzamelen en met elkaar te delen. Zij:

- » Geven advies
- » Monitoren en bepalen compliance risico's
- » Organiseren compliance training programma's
- » Analyseren elk rapport over een mogelijke inbreuk op de compliance wetgeving en zetten de juiste stappen om een correctie door te voeren (met een Interne Audit).

## RISICOMANAGEMENT EN INTERNE CONTROLE MET BETREKKING TOT HET FINANCIËEL RAPPORTERINGSPROCES

Finance en Accounting Manuals zorgen voor een nauwkeurige en consistente toepassing van de accountingregels binnen het bedrijf. Deze handleidingen zijn beschikbaar voor de belangrijkste accountingsecties.

Specifiek wat het financiële aspect betreft, wordt elk kwartaal een bottom-up risicoanalyse uitgevoerd om de huidige risicofactoren te identificeren en te documenteren. Voor alle belangrijke risico's worden actieplannen gedefinieerd. De resultaten van deze analyse worden besproken met de commissaris.

De accounting teams zijn verantwoordelijk voor het leveren van de financiële cijfers (sluitposten, reconciliaties, enz.) terwijl de controleteams de correctheid van deze cijfers controleren. Deze controles omvatten coherentietests door vergelijkingen met historische en budgetcijfers, evenals steekproeven van transacties op basis van de relevantie ervan.

Alle relevante onderdelen van de jaarrekening betreffende kritische accountinginschattingen en onzekerheden worden periodiek gerapporteerd aan het Auditcomité.

Hiervoor zijn er specifieke interne controleactiviteiten met betrekking tot financiële rapportering ingesteld, waaronder het gebruik van een periodieke sluitings- en rapporteringscontrolelijst. Deze controlelijst zorgt voor een duidelijke communicatie van tijdslijnen, garandeert de volledigheid van taken en staat in voor een correcte toewijzing van verantwoordelijkheden. Specifieke identificatieprocedures voor financiële risico's zijn van kracht met als doel de volledigheid van de financiële voorzieningen te garanderen.

Een uniforme rapportering van financiële informatie doorheen het bedrijf zorgt voor een consistente informatiestroom. Hierdoor kunnen mogelijke anomalieën geïdentificeerd worden.

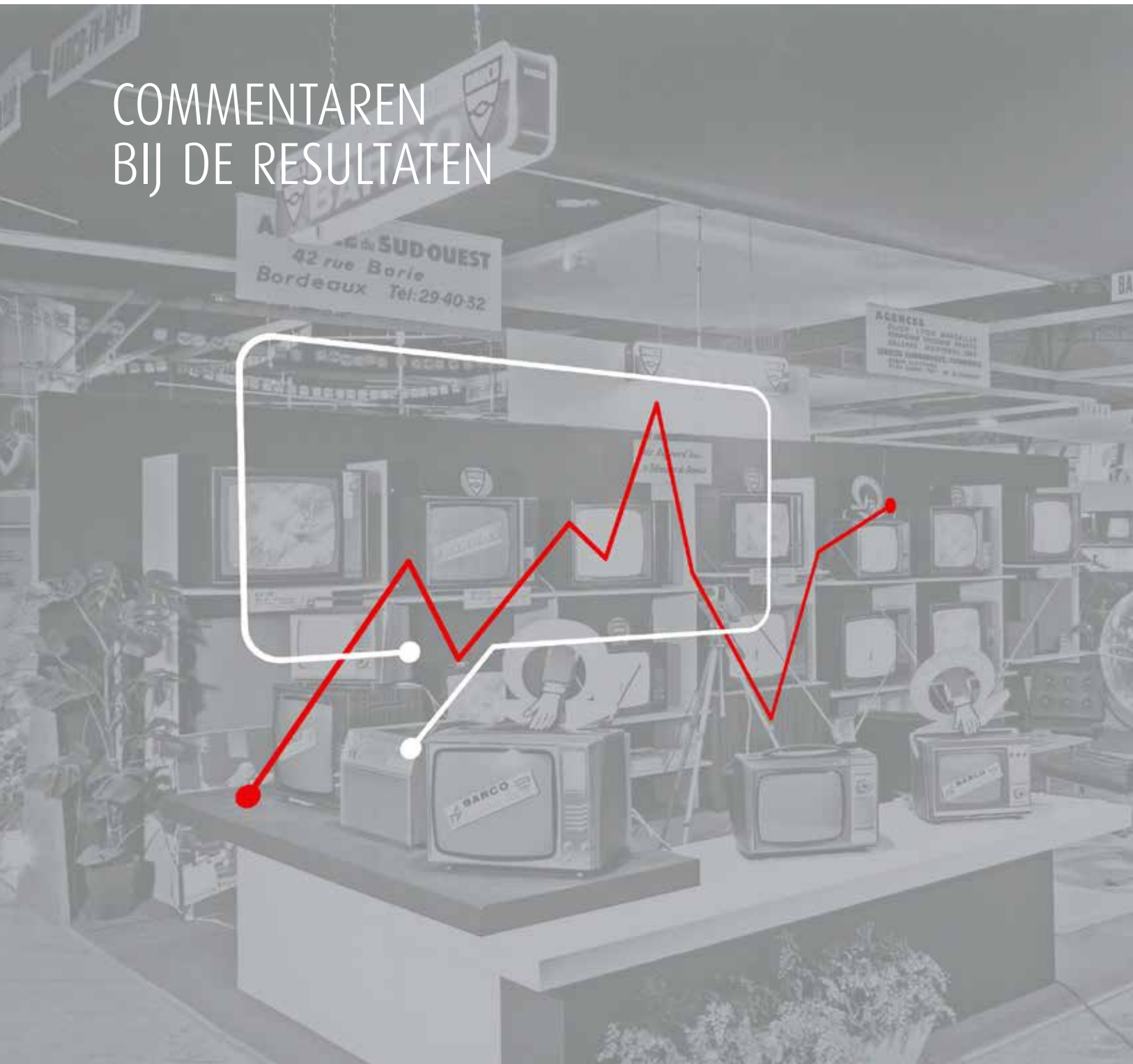
In samenspraak met de Raad van Bestuur en het Core Leadership Team wordt er een externe financiële agenda opgesteld. Deze agenda wordt vervolgens doorgegeven aan de externe stakeholders. Met deze externe financiële rapportering wil Barco zijn stakeholders de informatie bieden die zij nodig hebben om doordachte zakelijke beslissingen te kunnen nemen.

## COMMISSARIS

Tijdens de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering op 26 april 2012 werd Ernst & Young Bedrijfsrevisoren BCVBA, De Kleetlaan 2, 1831 Brussel, benoemd als commissaris van het bedrijf voor een periode van drie jaar.

In 2014 bedroeg de vergoeding die werd betaald aan de commissaris voor controleactiviteiten 475.759 euro. De vergoeding die werd betaald aan de commissaris voor speciale opdrachten bedroeg 54.640 euro.

# COMMENTAREN BIJ DE RESULTATEN



Na een teleurstellend eerste semester liet Barco bemoedigende resultaten optekenen tijdens de tweede jaarhelft van 2014. Met een omzet van 553 miljoen euro en een EBITDA van 74 miljoen euro kon het bedrijf het jaar afsluiten met een gelijkaardige prestatie als die van het tweede semester van 2013.

De divisie Entertainment & Corporate leverde opnieuw de grootste bijdrage. ClickShare zorgde voor een exponentiële groei van het corporate segment en Barco's digitale projectoren verstevigden hun wereldwijde leiderspositie op de Cinema en Venues & Hospitality markten. Ook Healthcare en Industrial & Government lieten in de tweede jaarhelft opnieuw een hogere omzet en een betere winstgevendheid optekenen, terwijl de cijfers voor LiveDots verder afnamen.

In 2014 onderwierp de onderneming haar activiteiten, activa en investeringen aan een strategische review. De onderneming besliste om Orthogon en de Defense & Aerospace divisie te desinvesteren en te snoeien in productontwikkelingsprojecten die niet langer voldeden aan de returncriteria. Barco is nu meer gestroomlijnd en focust op drie kernactiviteiten: Entertainment, Enterprise en Healthcare. Het bedrijf beschikt nu ook over

aanzienlijke middelen om verder te investeren in nieuwe interne en externe groei-initiatieven en om opnieuw aan te knopen met winstgevende groei.

### VOORUITZICHTEN VOOR 2015

De volgende stellingen geven een vooruitblik op de toekomst. De effectieve resultaten kunnen aanzienlijk verschillen.

Barco blijft voorzichtig met de vooruitzichten voor 2015. In de veronderstelling dat de euro op de huidige wisselkoers blijft, verwacht het management een status quo of een single digit groei van de omzet.

Het management verwacht ook om, op basis van een betere prestatie in de tweede jaarhelft van 2014, een verbeterde winstgevendheid te kunnen optekenen voor het volledige jaar 2015.

### DIVIDEND EN INKOOP EIGEN AANDELEN

De Raad van Bestuur zal de Algemene Vergadering voorstellen om het dividend van 1,50 euro over het boekjaar 2013 te verhogen tot 1,60 euro per aandeel voor het boekjaar 2014, rekening houdende met de beschikbare financiële middelen binnen het bedrijf.

In lijn met Barco's langetermijnstrategie om de wereldwijde leiderspositie te verstevigen

en het groeipotentieel van de onderneming te verwezenlijken, besliste de Raad van Bestuur om het overgrote deel van de financiële middelen van de onderneming voor te behouden voor toekomstige interne en externe groei-investeringen en om de inkoop van eigen aandelen stop te zetten, na het huidige programma dat afloopt in mei 2015.

### BARCO'S ORGANISATIESTRUCTUUR VOOR 2015

Met ingang van 1 januari 2015, en in navolging van de desinvestering van de Defense & Aerospace activiteit, heeft Barco zijn activiteiten verder gestroomlijnd. Entertainment, Enterprise en Healthcare zijn nu Barco's divisies:

» **Entertainment:** De divisie Entertainment is de combinatie van de Cinema en Venues & Hospitality activiteiten van de divisie E&C 2014. De LiveDots venture werd gegroepeerd bij onze V&H activiteiten.

» **Enterprise:** De divisie Enterprise is de combinatie van de divisie I&G en de Corporate activiteiten van de divisie E&C 2014 (met inbegrip van ClickShare). De ventures X20 en Silex werden bij deze divisie gevoegd.

» **Healthcare:** De divisie Healthcare blijft ongewijzigd.

### VOORAFGAANDE OPMERKING

Eind 2014 sloot Barco de desinvestering van de Defense en Aerospace activiteiten af.<sup>1</sup> Om die reden rapporteert Barco de resultaten voor 2014 op basis van zogenaamde "gerapporteerde" en "voortgezette" resultaten, alsof de desinvestering op 1 januari 2014 heeft plaatsgevonden. Dit hoofdstuk bestaat uit de volgende delen:

- » De geconsolideerde resultaten 2014 op gerapporteerde basis. In deze resultaten zijn de Defense & Aerospace activiteiten inbegrepen.
- » De geconsolideerde resultaten 2014 op basis van de voortgezette activiteiten. In deze rapportering zijn de Defense & Aerospace activiteiten niet inbegrepen en voorzien we een pro forma vergelijkingsbasis voor 2013.
- » De divisionele resultaten voor 2014.

### DIVISIONELE RESULTATEN 2014

bladzijde 130

<sup>1</sup> Op 2 februari 2015 kondigde Barco aan dat de desinvestering van de Defense & Aerospace divisie aan Esterline afgesloten was.

# GECONSOLIDEERDE RESULTATEN VOOR HET BOEKJAAR 2014 OP GERAPPORTEERDE BASIS

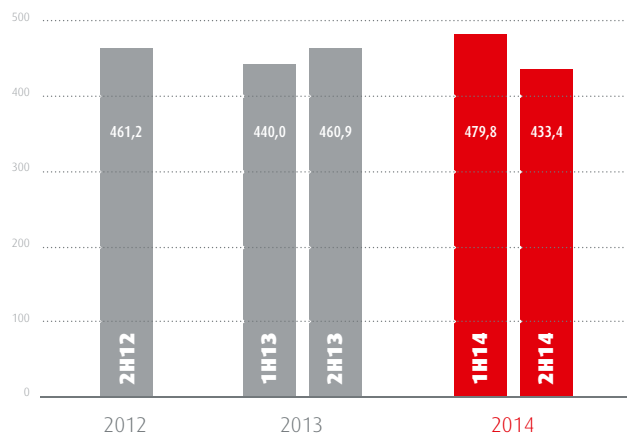
## INKOMENDE BESTELLINGEN & ORDERBOEK

De inkomende bestellingen bedroegen 1.011,2 miljoen euro, een daling met 12,1% in vergelijking met vorig jaar. In alle divisies werd een daling opgetekend.

Op 31 december 2014 bedroeg het orderboek op gerapporteerde basis 433,4 miljoen euro, een daling vergeleken met eind 2013 (460,9 miljoen euro).

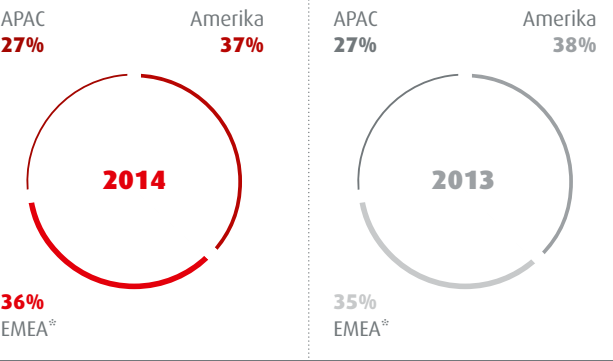
### ORDERBOEK

(in miljoen euro)



### ORDERS PER REGIO

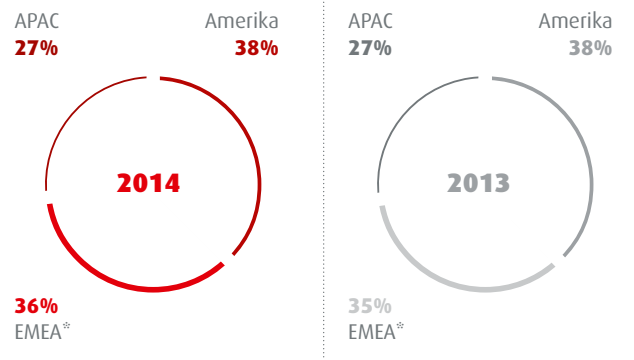
\* De EMEA-regio omvat Europa, het Midden-Oosten en Afrika



## OMZET

De omzet in het tweede semester, alhoewel in lijn met de omzet van de tweede jaarhelft van 2013, kon de zwakke resultaten van de eerste helft van 2014 niet ombuigen. De jaaromzet daalde voor alle divisies en regio's.

### OMZET PER REGIO



## WINSTGEVENDHEID

### BRUTOWINST

Met 33,4% bleef de brutowinstmarge in 2014 gezond en in lijn met 2013. Op gerapporteerde basis daalde de brutowinst tot 351,5 miljoen euro. In 2013 bedroeg de brutowinst 386,5 miljoen euro.

### INDIRECTE KOSTEN

De totale indirecte kosten, in cash, daalden met 20,6 miljoen euro tot 364,9 miljoen euro. Uitgedrukt als percentage van de verkoop komen de totale indirecte kosten, in cash, overeen met 34,7% in vergelijking met 33,3% in 2013.

- » De cash kosten voor Research & Development daalden van 107,5 miljoen euro in 2013 tot 104,4 miljoen euro in 2014. Door 10,2 miljoen meer afschrijvingen en een waardevermindering van 8,6 miljoen euro van geactiveerde R&D, stegen de kosten voor R&D op de resultatenrekening tot 115,3 miljoen euro of 11,0% van de verkoop. Deze waardevermindering weerspiegelt de afschrijving van geactiveerde R&D uitgaven waarvoor de vooropgestelde returncriteria niet langer voldoen. Bovendien kapitaliseerde Barco 57,0 miljoen euro R&D kosten in 2014; 5,0 miljoen euro minder in vergelijking met 2013.
- » De kosten voor Sales & Marketing daalden met 8,8 miljoen euro tot 151,8 miljoen euro, vergeleken met 160,7 miljoen euro in 2013. Uitgedrukt als percentage van de verkoop stegen de kosten voor Sales & Marketing tot 14,4%, vergeleken met 13,9% in 2013.
- » De Algemene & Administratiekosten bedroegen 52,6 miljoen euro, in vergelijking met 55,7 miljoen euro in 2013 of – uitgedrukt als percentage van de verkoop – 5,0% vergeleken met 4,8% het jaar ervoor.
- » Andere bedrijfsresultaten bedroegen 6,5 miljoen euro. In 2013 was dit 4,4 miljoen euro.

### EBITDA & EBIT

De EBITDA bedroeg 128,6 miljoen euro, een daling van 24,7 miljoen euro in vergelijking met 153,2 miljoen euro in 2013. De EBITDA-marge bedroeg 12,2% versus 13,2% in 2013. De EBITDA-marge verbeterde in de tweede jaarhelft van 2014 naar 13,2%, terwijl dit in de eerste jaarhelft 11,0% was.

| IN MILJOEN EURO           | OMZET   | EBITDA | EBITDA % |
|---------------------------|---------|--------|----------|
| Entertainment & Corporate | 521,5   | 79,4   | 15,2%    |
| Healthcare                | 186,7   | 23,2   | 12,4%    |
| Industrial & Government   | 160,2   | 5,1    | 3,2%     |
| Defense & Aerospace       | 142,7   | 21,2   | 14,8%    |
| Ventures                  | 41,1    | -0,3   | -0,7%    |
| Intra-groep eliminaties   | -1,2    |        |          |
| Groep                     | 1.051,0 | 128,6  | 12,2%    |

Een lagere EBITDA, hogere afschrijvingen en een waardevermindering van geactiveerde R&D, zoals hiervoor beschreven, lagen aan de basis van een daling van de EBIT tot 38,2 miljoen euro of 3,6% van de omzet, vergeleken met 79,0 miljoen euro of 6,8% van de omzet in 2013.

Het verschil tussen de EBITDA-marge en de EBIT-marge in de gerapporteerde activiteiten nam toe van 6,4 procentpunten in 2013 tot 8,6 procentpunten in 2014.

INKOMSTENBELASTING

In 2014 bedroeg de inkomstenbelasting voor de gerapporteerde activiteiten 6,1 miljoen euro voor een belastingvoet van 18,0%, vergeleken met 8,1 miljoen euro in 2013 of een belastingvoet van 12,0%.

NETTOWINST

De nettowinst voor het jaar bedroeg 27,8 miljoen euro, met daarin inbegrepen een herstructureringskost van 3,3 miljoen euro, geboekt in verband met stappen die werden ondernomen om bepaalde activiteiten te optimaliseren, voornamelijk in de divisie Industrial & Government en LiveDots.

De nettowinst per gewoon aandeel (EPS) voor het jaar bedroeg 1,96 euro, een daling ten opzichte van de 4,68 euro in 2013.<sup>2</sup> Na verwateringseffect bedroeg de nettowinst per aandeel 1,92 euro, in vergelijking met 4,53 euro in 2013.

<sup>2</sup> De winst per aandeel voor 2013 werd opnieuw gerapporteerd met toepassing van IAS33 en gebruik makend van nettowinst in plaats van nettowinst toerekenbaar aan de aandeelhouder van de moedermaatschappij.

KASSTROOM & BALANS

CASHPOSITIE

Eind december 2014 had Barco een nettocashpositie van 63,4 miljoen euro, in vergelijking met 41,0 miljoen euro op 30 juni 2014 en 104,4 miljoen euro op 31 december 2013.

In 2014 betaalde het bedrijf 18,4 miljoen euro voor het dividend en 13,9 miljoen euro voor het aandelen inkoop programma.<sup>3</sup>

Op 31 januari 2015 rondde Barco de verkoop af van de divisie Defense & Aerospace. De boekwaarde van de Defense & Aerospace divisie bedroeg ongeveer 90 miljoen euro en de meerwaarde bedraagt 60 miljoen euro. De kasopbrengst bedraagt ongeveer 145 miljoen euro, verkochte cash niet inbegrepen.

VRIJE KASSTROOM EN WERKKAPITAAL

In 2014 bedroeg de vrije kasstroom 10,1 miljoen euro, vergeleken met 70,2 miljoen euro in 2013. Deze was samengesteld uit een negatieve kasstroom van 8,1 miljoen euro in het eerste semester, gecompenseerd door een positieve kasstroom van 18,2 miljoen euro in het tweede semester.

Barco genereerde een brutobedrijfskasstroom van 118,6 miljoen euro, vergeleken met 140,9 miljoen euro in 2013 en absorbeerde een stijging van het werkkapitaal van 26,1 miljoen euro door hogere handelsvorderingen en hogere inventarisniveaus. Er werd een netto werkkapitaalsaldo behaald van 8,8% van de omzet, versus 4,7% in 2013 en 8,2% in 2012.

- » In de loop van 2014 was het verschil in handelsvorderingen en voorraden respectievelijk 20,4 en 9,9 miljoen euro negatief, terwijl het verschil in handelsschulden 3,9 miljoen euro positief was.
- » Eind 2014 bedroegen de handelsvorderingen 207,2 miljoen euro, vergeleken met 177,5 miljoen euro op 31 december 2013. De DSO bedroeg 63 dagen, in vergelijking met 56 dagen per 30 juni 2014 en 52 dagen per 31 december 2013.
- » Met 230,5 miljoen euro lag de inventaris 6,3 miljoen euro lager dan in juni 2014, maar 18,9 miljoen euro hoger dan op 31 december 2013. De voorraadrotatie stond op 2,7 vergeleken met 2,6 eind juni 2014 en 3,2 eind december 2013.
- » Eind december 2014 bedroegen de handelsschulden 122,2 miljoen euro, vergeleken met 120,0 miljoen euro eind juni 2014 en 114,1 miljoen euro eind december 2013.

<sup>3</sup> Barco kocht 247.668 eigen aandelen in 2014. De onderneming bezit nu 895.374 eigen aandelen of 7,02% voor verwatering.

## VRIJE KASSTROOM

| IN DUIZENDEN EURO                                                               | 2014           | 2013           |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| EBIT na herstructurering                                                        | 34.949         | 69.596         |
| Bijzondere waardevermindering op geactiveerde ontwikkelingskosten en goodwill   | 8.573          | 858            |
| Meerwaarde op verkoop Orthogon                                                  | -6.650         | -2.890         |
| Afschrijving van geactiveerde ontwikkelingskosten                               | 59.355         | 49.145         |
| Afschrijving van materiële en immateriële vaste activa                          | 22.401         | 24.207         |
| Winst/(verlies) op materiële vaste activa                                       | -54            | 10             |
| Aandeel winst/(verlies) van joint ventures                                      | 68             | 61             |
| <b>Bruto operationele kasstromen</b>                                            | <b>118.643</b> | <b>140.986</b> |
| Wijziging van de handelsvorderingen                                             | -20.375        | 25.775         |
| Wijziging van de voorraden                                                      | -9.934         | 29.282         |
| Wijziging van de handelsschulden                                                | 3.913          | -29.889        |
| Overige wijzigingen in nettowerkkapitaal                                        | 311            | 9.746          |
| <b>Wijziging in nettowerkkapitaal</b>                                           | <b>-26.086</b> | <b>34.915</b>  |
| <b>Netto operationele kasstromen</b>                                            | <b>92.557</b>  | <b>175.901</b> |
| Interestopbrengsten                                                             | 3.057          | 1.394          |
| Interestkosten                                                                  | -4.201         | -3.556         |
| Inkomstenbelasting                                                              | -2.999         | -18.886        |
| <b>Kasstromen ontstaan uit operationele activiteiten</b>                        | <b>88.413</b>  | <b>154.853</b> |
| Uitgaven in productontwikkeling                                                 | -57.028        | -62.072        |
| Aankopen van materiële en immateriële vaste activa                              | -25.585        | -22.869        |
| Realisatie van materiële en immateriële vaste activa                            | 4.316          | 260            |
| <b>Kasstromen ontstaan uit investeringsactiviteiten (exclusief acquisities)</b> | <b>-78.297</b> | <b>-84.681</b> |
| <b>Vrije kasstroom op gerapporteerde basis</b>                                  | <b>10.115</b>  | <b>70.172</b>  |

## INVESTERINGSUITGAVEN

De investeringsuitgaven, zonder de geactiveerde ontwikkelingskosten, bedroegen 25,6 miljoen euro in vergelijking met 22,9 miljoen euro het jaar daarvoor.

GEACTIVEERDE ONTWIKKELINGSKOSTEN

De geactiveerde Research & Development kosten bedroegen 83,0 miljoen euro, een daling in vergelijking met 93,2 miljoen euro in 2013, door de lagere kapitalisering in 2014 in combinatie met een waardevermindering van 8,6 miljoen euro.

ROCE

De ROCE (na belasting) stond op 6%, vergeleken met 8% op 30 juni 2014 en 15% op 31 december 2013. De daling is hoofdzakelijk een gevolg van een daling van de EBIT en in mindere mate de stijging van het werkkapitaal en de hogere effectieve belastingvoet van 18,0% vergeleken met 12,0% vorig jaar.

| IN DUIZENDEN EURO                         | 2014     | 2013     |
|-------------------------------------------|----------|----------|
| Handelsvorderingen                        | 207.213  | 177.467  |
| Voorraden                                 | 230.471  | 211.575  |
| Handelsschulden                           | -122.196 | -114.133 |
| Overig werkkapitaal (c)                   | -222.977 | -220.126 |
| Totaal werkkapitaal                       | 92.512   | 54.782   |
| Geactiveerde ontwikkeling                 | 83.049   | 93.248   |
| Activa & passiva op lange termijn (b)     | 186.998  | 172.918  |
| Tewerkgesteld kapitaal                    | 362.559  | 320.948  |
| Goodwill                                  | 156.440  | 145.705  |
| Tewerkgesteld kapitaal (incl. goodwill)   | 518.999  | 466.653  |
| EBIT voor herstructurering                | 38.229   | 79.024   |
| ROCE na belastingen (%) gerapporteerd (a) | 6%       | 15%      |

(a) Het gebruikte belastingtarief is het effectieve belastingtarief, 18% in 2014 en 12% in 2013.

(b) Overige passiva op lange termijn omvatten de som van overige immateriële activa, terreinen en gebouwen, overige materiële activa en uitgestelde belastingvorderingen (netto). Wij verwijzen naar toelichtingen 11 en 12 voor uitleg over de bewegingen.

(c) Overig werkkapitaal omvat de som van overige vaste activa, overige vorderingen, over te dragen kosten en verkregen opbrengsten, overige verplichtingen op meer dan een jaar, handelsschulden, ontvangen vooruitbetalingen van klanten, belastingverplichtingen, verplichtingen met betrekking tot het personeel, overige verplichtingen op korte termijn, toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten en voorzieningen. Door het hogere werkkapitaal (voornamelijk handelsvorderingen en voorraden, hoewel nog steeds onder 10% van de omzet), tevens weerspiegeld in een hogere DSO, een lagere voorraadrotatie en hogere overige activa op lange termijn en een EBIT die lager is dan de helft van de EBIT van vorig jaar, daalde de ROCE van 15% in 2013 tot 6% in 2014.

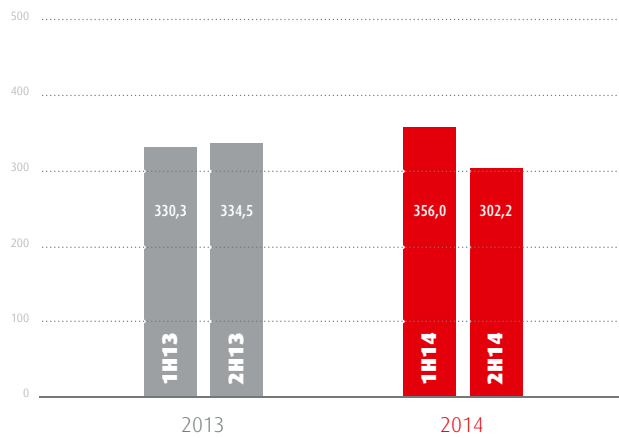
## GECONSOLIDEERDE RESULTATEN VOOR HET BOEKJAAR 2014 OP BASIS VAN DE VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN

### INKOMENDE BESTELLINGEN & ORDERBOEK

De inkomende orders daalden van 993,4 miljoen euro in 2013 tot 869,4 miljoen euro.

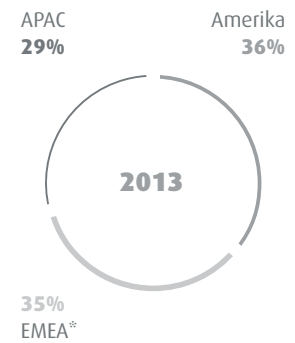
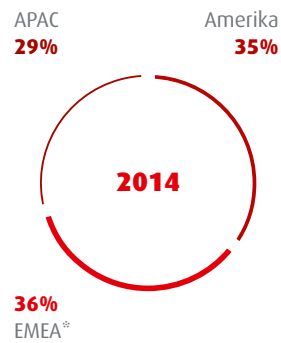
#### ORDERBOEK

(in miljoen euro)



#### INKOMENDE BESTELLINGEN PER REGIO

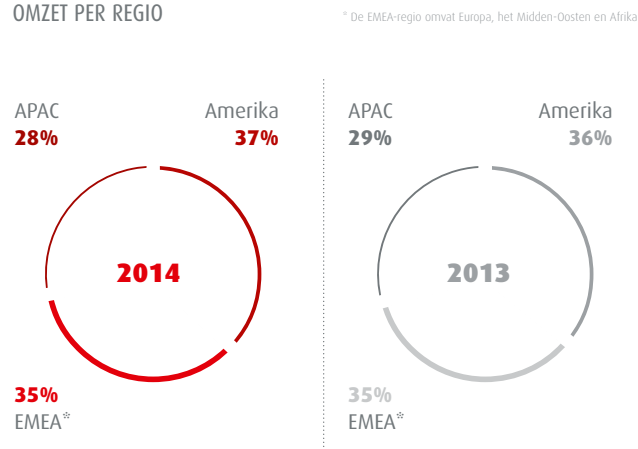
\* De EMEA-regio omvat Europa, het Midden-Oosten en Afrika



## OMZET

Het verkoopcijfer voor de voortgezette activiteiten daalde met 9,9% van 1.008,5 miljoen euro in 2013 tot 908,4 miljoen euro in 2014.

### OMZET PER REGIO



## WINSTGEVENDHEID

### BRUTOWINST

Op basis van de voortgezette activiteiten bleef de brutowinstmarge zo goed als gelijk met 33,5%, vergeleken met 33,4% in 2013.

### INDIRECTE KOSTEN

De indirecte cash kosten voor de voortgezette activiteiten daalden met 17,9 miljoen euro tot 313,1 miljoen euro. Uitgedrukt als percentage van de verkoop bedroegen de totale indirecte kosten 34,5%, vergeleken met 32,8% in 2013.

- » De cash kosten voor Research & Development daalden naar 90,2 miljoen, van 94,2 miljoen euro een jaar geleden, wat overeenkomt met 9,9% van 9,3% uitgedrukt als percentage van de verkoop. De kosten voor R&D op de resultatenrekening stegen van 80,4 miljoen euro in 2013 tot 99,7 miljoen euro. Uitgedrukt als percentage van de verkoop bedroegen de kosten voor R&D 11,0%, vergeleken met 8,0% een jaar eerder.
- » De kosten voor Sales & Marketing daalden van 142,0 miljoen euro in 2013 naar 135,1 miljoen euro in 2014. Uitgedrukt als percentage van de verkoop, stegen de kosten voor Sales & Marketing tot 14,9%, vergeleken met 14,1% een jaar eerder.
- » De Algemene & Administratiekosten bedroegen 44,3 miljoen euro, in vergelijking met 46,2 miljoen euro een jaar eerder, of 4,9% van de verkoop versus 4,6% een jaar eerder.
- » Andere bedrijfsresultaten bedroegen 5,3 miljoen euro, vergeleken met 2,4 miljoen euro een jaar eerder.

### EBITDA & EBIT

In 2014 bedroeg de EBITDA voor de voortgezette activiteiten 107,4 miljoen euro, met een EBITDA-marge van 11,8%, vergeleken met 133,0 miljoen euro in 2013 en een EBITDA-marge van 13,2%.

De EBIT bedroeg 30,9 miljoen euro, een daling ten opzichte van de 70,6 miljoen euro in 2013. De EBIT-marge bedroeg 3,4%, vergeleken met 7,0% in 2013.

### INKOMSTENBELASTING

In 2014 bedroeg de belasting voor de voortgezette activiteiten 4,7 miljoen euro, met een belastingvoet van 18,0%, vergeleken met 7,7 miljoen euro in 2013, met een belastingvoet van 12,0%.

### NETTOWINST

De nettowinst uit de voortgezette activiteiten bedroeg 21,7 miljoen euro. Hierin is een herstructureringskost van 3,4 miljoen euro inbegrepen. Pro forma vergelijking: de nettowinst in 2013 bedroeg 56,4 miljoen euro. De nettowinst per gewoon aandeel (EPS) voor het jaar, voor de voortgezette activiteiten, bedroeg 1,46 euro, een daling ten opzichte van de 4,43 euro in 2013. Na verwateringseffect bedroeg de nettowinst per aandeel 1,43 euro, in vergelijking met 4,29 euro in 2013.

## KASSTROOM & BALANS

### VRIJE KASSTROOM EN WERKKAPITAAL

In 2014 bedroeg de vrije kasstroom 1,2 miljoen euro, vergeleken met 60,2 miljoen euro in 2013.

De voortgezette activiteiten genereerden een brutobedrijfskastroom van 97,4 miljoen euro, in vergelijking met 128,5 miljoen euro in 2013. Het werkkapitaal daalde 26,6 miljoen euro ten opzichte van 2013. Voor de voortgezette activiteiten werd een netto werkkapitaalsaldo behaald van 4,9% van de omzet.

» Verschil in handelsvorderingen: 19,7 miljoen euro negatief

» Verschil in voorraden: 11,9 miljoen euro negatief

» Verschil in handelsschulden: 0,2 miljoen euro positief

» De handelsvorderingen bedroegen 170,5 miljoen euro, vergeleken met 141,3 miljoen euro in 2013. De DSO bedroeg 63 dagen.

» De inventaris lag op 185,6 miljoen euro, in vergelijking met 159,4 miljoen euro in 2013. Voor 2014 stond de voorraadrotatie op 2,9.

» De handelsschulden bedroegen 109,1 miljoen euro, vergeleken met 103,7 miljoen euro in 2013.

## VRIJE KASSTROOM – VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN

| IN DUIZENDEN EURO                                                               | OPMERKING | 2014           | 2013           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|----------------|
| EBIT na herstructurering                                                        |           | 27.509         | 66.014         |
| Bijzondere waardevermindering op geactiveerde ontwikkelingskosten en goodwill   |           | 7.244          | 739            |
| Meerwaarde op verkoop Orthogon                                                  |           | -6.650         | -              |
| Afschrijving van geactiveerde ontwikkelingskosten                               |           | 49.969         | 40.193         |
| Afschrijving van materiële en immateriële vaste activa                          |           | 19.291         | 21.515         |
| Winst/(verlies) op materiële vaste activa                                       |           | -69            | 7              |
| Aandeel winst/(verlies) van joint ventures                                      |           | 68             | 61             |
| <b>Bruto operationele kasstromen</b>                                            |           | <b>97.362</b>  | <b>128.530</b> |
| Wijziging van de handelsvorderingen                                             |           | -19.669        | 29.064         |
| Wijziging van de voorraden                                                      |           | -11.915        | 24.501         |
| Wijziging van de handelsschulden                                                |           | 220            | -29.644        |
| Overige wijzigingen in nettowerkkapitaal                                        |           | 4.740          | 4.184          |
| <b>Wijziging in nettowerkkapitaal</b>                                           |           | <b>-26.624</b> | <b>28.105</b>  |
| <b>Netto operationele kasstromen</b>                                            |           | <b>70.738</b>  | <b>156.635</b> |
| Interestopbrengsten                                                             |           | 3.022          | 1.420          |
| Interestkosten                                                                  |           | -4.156         | -3.493         |
| Inkomstenbelasting                                                              |           | -2.993         | -18.410        |
| <b>Kasstromen ontstaan uit operationele activiteiten</b>                        |           | <b>66.611</b>  | <b>136.151</b> |
| Uitgaven in productontwikkeling                                                 |           | -47.691        | -54.795        |
| Aankopen van materiële en immateriële vaste activa                              |           | -22.031        | -21.442        |
| Realisatie van materiële en immateriële vaste activa                            |           | 4.312          | 255            |
| <b>Kasstromen ontstaan uit investeringsactiviteiten (exclusief acquisities)</b> |           | <b>-65.410</b> | <b>-75.983</b> |
| <b>Vrije kasstroom op voortgezette basis</b>                                    |           | <b>1.201</b>   | <b>60.168</b>  |

## INVESTERINGSUITGAVEN

De investeringsuitgaven, zonder de geactiveerde ontwikkelingskosten, bedroegen 22,0 miljoen euro, in vergelijking met 21,4 miljoen euro een jaar eerder.

**GEACTIVEERDE ONTWIKKELINGSKOSTEN**

De geactiveerde ontwikkelingskosten bedroegen 71,4 miljoen euro, een daling ten opzichte van de 80,0 miljoen euro in 2013.

**ROCE**

De ROCE (na belasting) stond op 6% (idem voor de activiteiten op gerapporteerde basis), vergeleken met 16% op 31 december 2013.

| IN DUIZENDEN EURO                         | OPMERKING | 2014           | 2013           |
|-------------------------------------------|-----------|----------------|----------------|
| Handelsvorderingen                        |           | 170.486        | 141.342        |
| Vorraden                                  |           | 185.631        | 159.438        |
| Handelsschulden                           |           | -109.091       | -103.713       |
| Overig werkkapitaal                       | (c)       | -202.589       | -194.224       |
| <b>Totaal werkkapitaal</b>                |           | <b>44.437</b>  | <b>2.843</b>   |
| Geactiveerde ontwikkeling                 |           | 71.351         | 80.044         |
| Activa & passiva op lange termijn         | (b)       | 183.227        | 169.184        |
| <b>Tewerkgesteld kapitaal</b>             |           | <b>299.014</b> | <b>252.071</b> |
| Goodwill                                  |           | 143.774        | 133.656        |
| Tewerkgesteld kapitaal (incl. goodwill)   |           | 442.788        | 385.727        |
| EBIT voor herstructurering                |           | 30.882         | 70.596         |
| <b>ROCE na belastingen (%) voortgezet</b> | (a)       | <b>6%</b>      | <b>16%</b>     |

# RESULTATEN VAN DE DIVISIES VOOR HET BOEKJAAR 2014

## ENTERTAINMENT & CORPORATE

(IN MILJOEN EURO)

| IN MILJOEN EURO | 1H14  | 2H14  | FY14  | 1H13  | 2H13  | FY13  |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Bestellingen    | 262,4 | 236,4 | 498,9 | 283,0 | 255,2 | 538,2 |
| Verkoop         | 252,3 | 269,2 | 521,5 | 306,2 | 261,7 | 568,0 |
| EBITDA          | 40,3  | 39,1  | 79,4  | 48,1  | 39,0  | 87,1  |
| EBITDA-marge    | 16,0% | 14,5% | 15,2% | 15,7% | 14,9% | 15,3% |

De divisie Entertainment & Corporate behaalde de vooropgestelde cijfers voor zowel de bestellingen als de verkoop. Zoals geanticipeerd, daalde het volume voor digital cinema en genereerden de andere segmenten – Venues & Hospitality en Corporate – hogere volumes. De mix verkoop en inkomende bestellingen bleef verder wegschuiven van Digital Cinema met Venues & Hospitality en Corporate die samen instonden voor 45% van de omzet in 2014, ten opzichte van 35% in 2013.

De onderneming verstevigde verder haar leiderspositie in Digital Cinema; het marktaandeel groeide en met 55.000 projectoren die wereldwijd zijn geïnstalleerd werd een nieuw record bereikt. Met de brede install base blijft Barco goed geplaatst om toekomstige omzet te genereren met onderhoudscontracten en upgrade- en vervangingsprogramma's. Terwijl de gevestigde geografische markten grotendeels overschakelden op digital cinema, zijn opkomende markten zoals China, India en Latijns-Amerika nog volop aan het upgraden en aan het investeren in digital cinema toepassingen.

In de loop van 2014 leverde en installeerde Barco de eerste laserprojectoren en momenteel wordt – met het CinemaBarco-concept – een aantal groei-initiatieven, zoals Barco Escape, onderzocht waarmee de immersive cinema beleving uitgebreid kan worden.

In het Venues and Hospitality segment werd High End Systems geïntegreerd en leverde het bedrijf nieuwe lighting producten aan, wat resulteerde in een omzetgroei en een stijging van het aantal bestellingen.

Het Corporate segment groeide sterk, voornamelijk door ClickShare en het nieuwe gamma Corporate projectors, en ging verder met de ontwikkeling van verkoopkanalen wereldwijd. De projectiondesign® acquisitie deed wat ervan verwacht werd in 2014: bijdragen aan de winstgevendheid, het projectoraanbod van Barco versterken en zorgen voor een uitbreiding van het channel network van de onderneming.

De divisie zorgde verder voor een goede winstgevendheid in elk segment, wat resulteerde in een EBITDA-marge van bijna of boven de 15%.

## HEALTHCARE

(IN MILJOEN EURO)

| IN MILJOEN EURO | 1H14  | 2H14  | FY14  | 1H13  | 2H13  | FY13  |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Bestellingen    | 87,8  | 93,2  | 181,0 | 92,7  | 124,8 | 217,0 |
| Verkoop         | 88,4  | 98,2  | 186,7 | 98,6  | 97,1  | 195,7 |
| EBITDA          | 9,7   | 13,5  | 23,2  | 12,2  | 14,1  | 26,3  |
| EBITDA-marge    | 11,0% | 13,7% | 12,4% | 12,3% | 14,5% | 13,5% |

De divisie Healthcare liet in het eerste semester een zachtere verkoop optekenen, vooral voor diagnostic imaging door de langere vervangingscycli. In het tweede semester verbeterden de resultaten en werd een EBITDA-marge van 13,7% genoteerd.

De divisie bleef marktleider voor diagnostic imaging, met inbegrip van modality and custom products, en breidde verder uit in digital operating rooms omwille van het feit dat verschillende vooraanstaande vendors

Barco's technologie integreerden in hun chirurgische toepassingen. Daarenboven verzekerde de divisie haar technologische leiderspositie met de introductie van de Coronis Uniti (12 megapixel diagnostisch display) en de toevoeging van 4K capabilities aan de digital operating room solution. Bovendien begon de divisie ook haar aanwezigheid in China te ontwikkelen met de set-up van lokale productie voor de inlandse customer base.

## INDUSTRIAL & GOVERNMENT

(IN MILJOEN EURO)

| IN MILJOEN EURO | 1H14  | 2H14 | FY14  | 1H13 | 2H13 | FY13  |
|-----------------|-------|------|-------|------|------|-------|
| Bestellingen    | 76,7  | 76,3 | 153,0 | 85,3 | 95,7 | 180,9 |
| Verkoop         | 68,5  | 91,7 | 160,2 | 80,8 | 88,8 | 169,6 |
| EBITDA          | -1,4  | 6,5  | 5,1   | 6,0  | 4,3  | 10,3  |
| EBITDA-marge    | -2,1% | 7,1% | 3,2%  | 7,4% | 4,8% | 6,1%  |

Industrial & Government diende in 2014 enkele uitdagingen aan te gaan, onder andere een vertraging van de vraag in China, een versnelde technology shift van rear-projection cubes naar LCD-based solutions en de prijsdruk die werd opgevoerd.

De top-line performance was vooral zwak tijdens de eerste zes maanden van het jaar. De geleverde inspanningen in de tweede jaarhalf, om de omzetsyndynamiek te herstellen en de werkingskosten te verlagen, begonnen

in de tweede jaarhalf vruchten af te werpen met een stijgende omzet en een verbeterde EBITDA.

Teneinde de veranderende concurrentiedynamiek in Control Rooms op te vangen, lanceerde Barco tijdens het laatste kwartaal van het jaar een nieuwe gedifferentieerd LCD portfolio en om te voldoen aan de vraag van de opkomende markten naar collaboratieve oplossingen breidde de onderneming haar connectiviteit en software portfolio verder uit.

DEFENSE & AEROSPACE

(IN MILJOEN EURO)

| IN MILJOEN EURO | 1H14  | 2H14  | FY14  | 1H13 | 2H13  | FY13  |
|-----------------|-------|-------|-------|------|-------|-------|
| Bestellingen    | 60,5  | 81,3  | 141,8 | 59,6 | 97,5  | 157,1 |
| Verkoop         | 64    | 78,7  | 142,7 | 71,1 | 78,7  | 149,7 |
| EBITDA          | 8,1   | 13,1  | 21,1  | 6,7  | 13,5  | 20,2  |
| EBITDA-marge    | 12,7% | 16,6% | 14,8% | 9,4% | 17,2% | 13,5% |

De divisie Defense & Aerospace droeg bij aan de resultaten van de groep met een verhoogde EBITDA-bijdrage en een EBITDA-marge van 14,8%, wat de herstructureringsinspanningen geleverd in 2013 weergeeft.

Vertragingen met de programma's in het training segment hadden een verdere impact op de inkomende bestellingen en het verkoopcijfer.

VENTURES

(IN MILJOEN EURO)

| IN MILJOEN EURO | 1H14  | 2H14  | FY14  | 1H13 | 2H13  | FY13  |
|-----------------|-------|-------|-------|------|-------|-------|
| Bestellingen    | 25,3  | 12,0  | 37,2  | 37,4 | 21,8  | 59,2  |
| Verkoop         | 25,7  | 15,4  | 41,1  | 42,7 | 35,8  | 78,5  |
| EBITDA          | -1,8  | 1,6   | -0,3  | 3,9  | 5,4   | 9,3   |
| EBITDA-marge    | -7,0% | 10,4% | -0,7% | 9,0% | 15,2% | 11,8% |

LiveDots heeft een moeilijk jaar achter de rug, met een aanzienlijke terugval van de orders en het verkoopcijfer door het verlies van projecten in Noord-Amerika en het Midden-Oosten. Een wereldwijde vertraagde vraag en uitstel bij het afsluiten van enkele projecten met een groot potentieel wogen op de bestellingen en de omzet en uiteindelijk ook op de winstgevendheid. Als antwoord op deze situatie en in functie van het gewijzigde competitieve landschap voerde Barco een besparing op de werkingskosten door en worden de activiteiten geherpositioneerd om opnieuw aan te knopen met winstgevende groei.



# INFORMATIE OVER HET AANDEEL



Euronext Brussels

|                  |          |                   |                                          |                    |
|------------------|----------|-------------------|------------------------------------------|--------------------|
| Barco aandeel    | BAR      | ISIN BE0003790079 | Beurskapitalisatie (31 december 2014)    | 756,5 miljoen euro |
| Barco VVPR-strip | BARS     | ISIN BE0005583548 | Hoogste kapitalisatie (14 maart 2014)    | 771,4 miljoen euro |
|                  |          |                   | Laagste kapitalisatie (28 augustus 2014) | 664,0 miljoen euro |
| Reuters          | BARBL.BR |                   | Koers op 31 december 2013                | 56,70 euro         |
| Bloomberg        | BAR BB   |                   | Koers op 31 december 2014                | 58,24 euro         |
|                  |          |                   | Omloopsnelheid (2014)                    | 49,70%             |

| LIQUIDITEIT                        | BRON           | 2014                | 2013                | 2012                |
|------------------------------------|----------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Totaal jaarlijks volume (aandelen) | Euronext       | 6.392.357           | 7.576.594           | 6.620.286           |
|                                    | Lit Venues (1) | 8.150.321           | 8.674.804           | 7.500.210           |
|                                    | All Venues (2) | 14.341.236          | 14.461.346          | 13.930.312          |
| Gemiddeld handelsvolume            | Euronext       | 25.068              | 29.787              | 25.860              |
|                                    | Lit Venues (1) | 31.962              | 34.105              | 29.298              |
|                                    | All Venues (2) | 56.240              | 56.711              | 54.415              |
| Totaal jaarlijks volume (omzet)    | Euronext       | 357,60 miljoen euro | 453,95 miljoen euro | 384,71 miljoen euro |
|                                    | Lit Venues (1) | 456,16 miljoen euro | 517,99 miljoen euro | 365,07 miljoen euro |
|                                    | All Venues (2) | 801,69 miljoen euro | 874,87 miljoen euro | 669,85 miljoen euro |

Commentaar (1&2): Op basis van het Fidessa beursrapport: <http://fragmentation.fidessa.com/> wordt voor de cijfers waarnaar hier wordt verwezen rekening gehouden met het handelsvolume in de Lit-categorie: Euronext en de alternatieve platformen BATS, Chi-X, Turquoise en Equiduct. Alle Venues omvat de Lit Venues, de Systematic internalizers, off-book transacties en dark Venues.

DIVIDEND

De Raad van Bestuur heeft besloten de algemene vergadering aan te bevelen om voor 2014 een dividend van 1,6 euro (bruto) per aandeel uit te betalen. Netto is dit 1,2 euro (25% roerende voorheffing). Bij 1,60 euro bedraagt de pay-out ratio 74,8%.

KERNCIJFERS VOOR DE AANDEELHOUDER

bladzijde 136

INVESTOR RELATIONS

bladzijde 138

# KERNCIJFERS VOOR DE AANDEELHOUDER

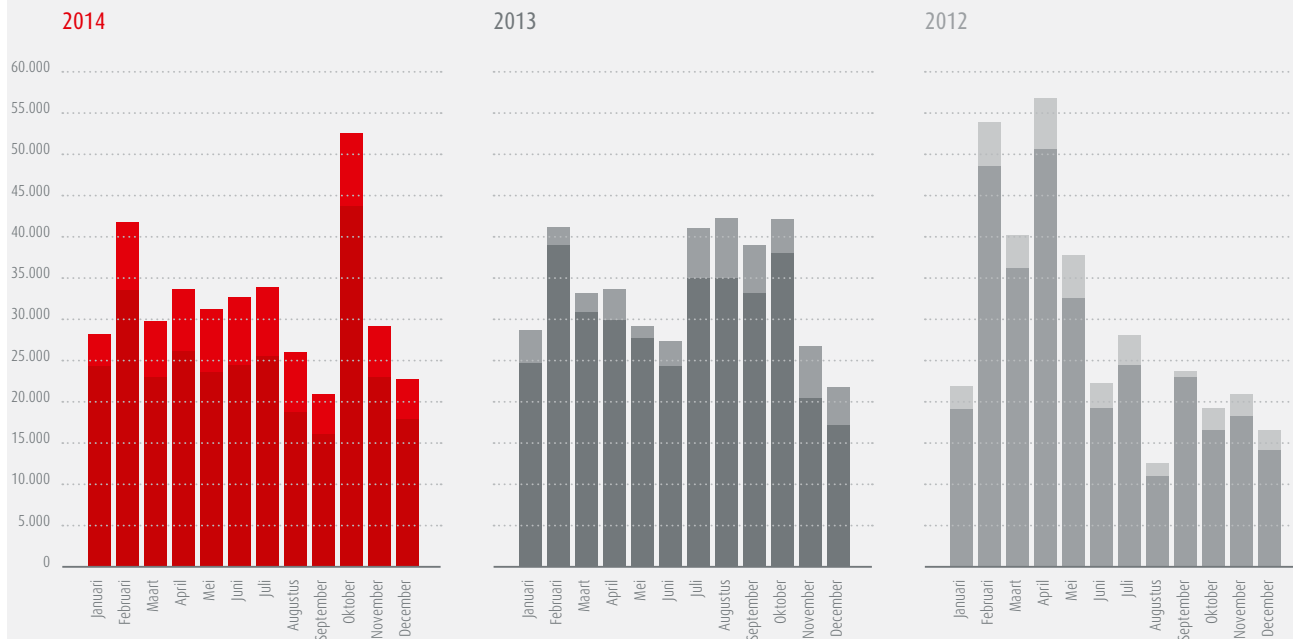
| IN EURO                                          | 2014   | 2013   |
|--------------------------------------------------|--------|--------|
| Aantal aandelen (in duizenden)                   | 12.998 | 12.989 |
| Per aandeel (in euro) - gerapporteerd            |        |        |
| Nettoresultaat per aandeel                       | 1,96   | 4,86   |
| Nettoresultaat per aandeel na verwateringseffect | 1,92   | 4,71   |
| Brutodividend                                    | 1,60   | 1,50   |
| Nettodividend                                    | 1,20   | 1,125  |
| Rendement brutodividend (a)                      | 2,75%  | 2,65%  |
| Jaarlijkse return (b)                            | 5,4%   | 6,6%   |
| Pay-outratio (c)                                 | 74,8%  | 34,1%  |
| Koers-winstratio (d)                             | 29,7   | 11,7   |

- (a) Brutodividend / slotkoers op 31 december 2014  
(b) Toename of afname aandeelkoers + brutodividend, gedeeld door slotkoers van vorig jaar  
(c) Brutodividend x aantal aandelen op 31 december / nettoresultaat  
(d) Koers op 31 december / nettoresultaat per aandeel

| IN EURO                                           | 2014   | 2013   |
|---------------------------------------------------|--------|--------|
| Beurskoers                                        |        |        |
| Gemiddelde slotkoers                              | 56,19  | 59,96  |
| Hoogste slotkoers                                 | 59,39  | 69,95  |
| Laagste slotkoers                                 | 52,01  | 52,58  |
| Slotkoers op 31 december                          | 58,24  | 56,70  |
| Gemiddeld aantal verhandelde aandelen per dag (e) | 31,962 | 29,213 |
| Beurskapitalisatie op 31 december (in miljoenen)  | 756,5  | 736,5  |

- (e) Het gemiddelde aantal aandelen dat in 2014 dagelijks verhandeld werd, houdt rekening met het handelsvolume op NYSE Euronext en met geregistreerde handelsvolumes op alternatieve platformen zoals BATS, Chi-X, Turquoise en Equiduct. Gemiddeld werd in 2014 84% van deze handelsvolumes geregistreerd op NYSE Euronext en 16% op de verschillende alternatieve platformen.

## GEMIDDELD DAGELIJKS HANDELSVOLUME


 Lit venues  
Euronext


## ANALISTEN DIE BARCO VOLGEN

ABN AMRO Bank  
 Bank Degroof  
 Exane BNP Paribas  
 Flemish Federation of Investors and Investor Clubs  
 ING  
 KBC Securities  
 Kempen & Co.  
 Leleux Associated Brokers  
 Petercam

Marc Hesselink  
 Bart Jooris  
 David Vagman  
 Gert De Mesure  
 Emmanuel Carlier  
 Guy Sips  
 Erwin Dut  
 Geert Van Herck  
 Stefaan Genoe

## FINANCIËLE KALENDER 2015

|                                                       |                            |
|-------------------------------------------------------|----------------------------|
| Aankondiging van de resultaten 4Q14 en FY14           | donderdag 12 februari 2015 |
| Trading update 1Q15                                   | woensdag 22 april 2015     |
| Jaarlijkse algemene vergadering van de aandeelhouders | donderdag 30 april 2015    |
| Aankondiging van de resultaten 1H15                   | woensdag 22 juli 2015      |
| Trading update 3Q15                                   | woensdag 21 oktober 2015   |

## INVESTOR RELATIONS

### TERUGBLIK OP 2014

In 2014 presteerde Barco minder goed dan in de twee voorgaande jaren met resultaten die onder de verwachtingen bleven. De impact van de dollar, de tegenwind in bepaalde divisies en in China en een vertraging op de Cinema markt zorgden voor een zwakkere toplijn performantie. Hierdoor werd een negatieve groei geregistreerd op de marges, terwijl de fundamentals van de onderneming – zoals markt- en technologisch leiderschap en financiële sterkte – onaangetast bleven.

### EVOLUTIE VAN DE KOERS

Het Barco-aandeel bleef redelijk stabiel in 2014. De koers varieerde tussen 50 en 60 euro. Het aandeel toonde in 2014 ook een zekere veerkracht.

Het aandeel nam een trage start maar herstelde goed in mei om te pieken rond 59 euro. Na de winstwaarschuwing in juli daalde de koers tot 52 euro. Vervolgens steeg deze weer om vanaf september een goed herstel te laten optekenen, ondersteund door het nieuws op M&A vlak.

De slotkoers van het aandeel was 58,24 euro (in vergelijking met 56,70 euro een jaar eerder), wat betekent dat een resultaat van +5,4% kon opgetekend worden voor het jaar, inclusief het dividend van 1,5 euro, en +2,5% exclusief dividend. Op jaarbasis ligt dit binnen het bereik van de internationale indexen zoals de AEX (+6%) en de CAC-40 (+2%), maar onder de sterke prestatie van de Bel-20 (+15%).

2014 was het vierde jaar op rij dat het aandeel een positieve return (jaar op jaar) kon laten optekenen.

De beurskapitalisatie op 31 december 2014 bedroeg 756 miljoen euro, in vergelijking met 736,5 miljoen euro een jaar eerder.

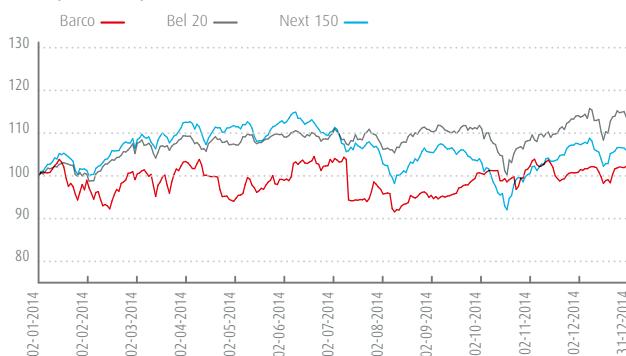
Niettegenstaande de dynamiek van 2014, was het aandeel minder volatiel en toonde de koers een zeker comfort in vergelijking met voorgaande jaren (aandelenkoers tussen 50-59 euro over de periode van twaalf maanden). De nieuwe, waardegerichte investeerders met een langetermijnvisie en in combinatie met een evenwichtig aandeleninkoopprogramma hebben het aandeel goed ondersteund in de loop van het jaar.

In juni kondigde Van de Wiele NV aan dat het GIMV'S 9,6% participatie in Barco overnam. Met deze verkoop zette GIMV een punt achter 30 jaar aandeelhouderschap, waarmee GIMV Barco ondersteunde tijdens de ontwikkeling, transformatie en groei van de onderneming. Van de Wiele NV verstevigde zijn positie en kondigde in juli aan dat het meer dan 10% van de Barco-aandelen bezit. Op 1 januari 2015, volgde Charles Beauduin, CEO en eigenaar van Van de Wiele NV Herman Daems op als Voorzitter van de Raad van Bestuur.

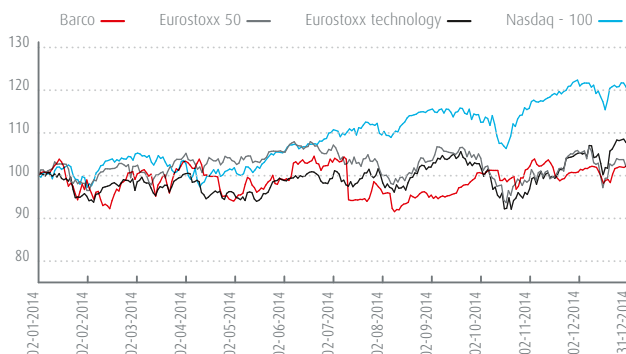
### Barco Share price 2014



### Barco / Bel 20 / Next 150



### Barco / Eurostoxx 50 / Eurostoxx Technology / Nasdaq - 100



### BARCO'S INVESTMENT CASE

Barco blijft een onderneming met solide financials en een sterk business model.

Het bedrijf is marktleider in omvangrijke markten zoals de digitale cinema en de healthcare markten, waar het een sterke reputatie geniet. De onderneming ontwikkelt initiatieven om te groeien op de kernmarkten om, de installed base als hefboom te gebruiken en het aandeel in de oplossingsportfolio te vergroten.

De onderneming volgde de financials nauwgezet op en kan een sterke balans afleveren met jaar op jaar positieve nettoresultaten. De positie van het bedrijf werd verstevigd door de desinvestering van de Defense & Aerospace divisie. Met de opbrengst zullen groei-initiatieven ondersteund worden.

De focus op operationele prestatie van het bedrijf resulteerde in sterke resultaten in 2012 en 2013. Een verdere focus zal nodig zijn om de baseline van 2014 te verbeteren voor wat het werkkapitaal en de ROCE betreft.

De onderneming heeft haar activiteiten gestroomlijnd en focust – vanaf 2015 – op drie markten: Entertainment, Enterprise en Healthcare.

Naast het stroomlijnen van de structuur, verscherpt het bedrijf de focus op een verbeterde efficiëntie om de indirecte kosten te verlagen en de bedrijfswinsten te verhogen.

Het aandeelhouderschap wordt beloond met een consistente groei van het dividend en ondersteund door een bescheiden aandeleninkoopprogramma. De aandeelhoudersbasis blijft heel internationaal. Tegelijkertijd zijn de waardegerichte investeerders nu in het overwicht en wordt de nieuwe referentie-aandeelhouder vertegenwoordigd door de Voorzitter van de Raad van Bestuur.

AANDEELHOUDERS

Een onderzoek naar Barco’s wereldwijde aandeelhouderschap op 31 december 2014<sup>1</sup> identificeerde bijna 90% van het aandeelhouderschap van de onderneming. Institutionele investeerders waren in het bezit van 66% van alle aandelen. 7% van de aandelen waren eigen aandelen van het bedrijf en 18% was in handen van niet-professionele investeerders.

GEOGRAFISCHE VERDELING

Eind 2014, was 34% van de institutionele aandelen in handen van aandeelhouders uit België (een stijging in vergelijking met 33% in 2013 en 30% in 2012), 25% van de institutionele aandelen was in Noord-Amerikaanse handen (Verenigde Staten en Canada), een daling ten opzichte van 34% een jaar eerder. 12% was in handen van aandeelhouders in het Verenigd Koninkrijk (13% het jaar ervoor). Luxemburgse aandeelhouders bezaten 8% van de aandelen en de Franse aandeelhouders 7% (een stijging in vergelijking met 6% in 2013). De rest van de aandelen, 13%, was voornamelijk in handen van aandeelhouders verspreid over de rest van Europa (Duitsland, Zwitserland, Scandinavië en Nederland). Tijdens het jaar bleven de posities relatief stabiel in de VS en op de binnenlandse markt. In het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Scandinavië

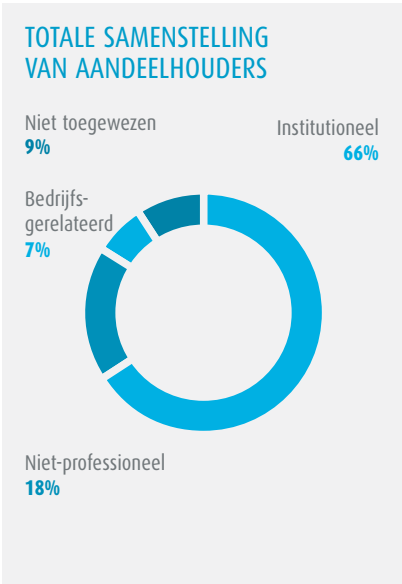
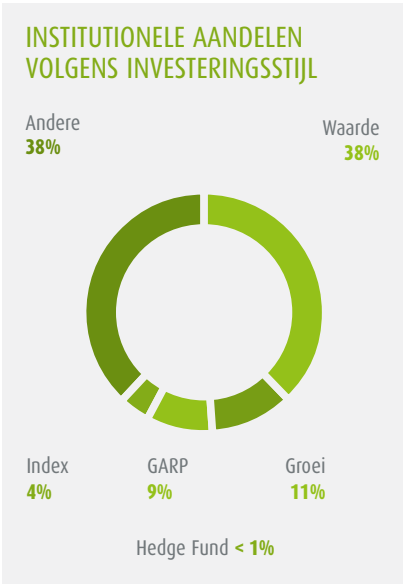
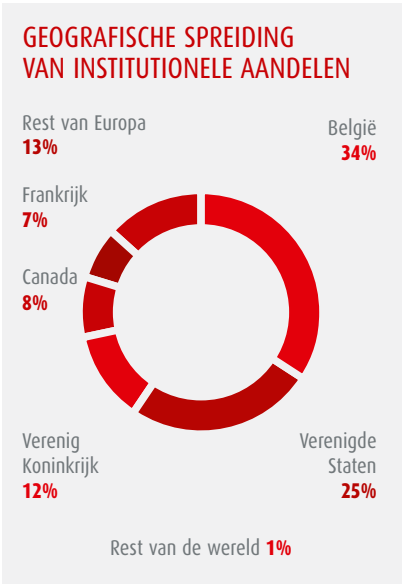
werd een daling opgetekend, die werd gecompenseerd door een stijging in Luxemburg en Frankrijk.

CONCENTRATIE

Er was behoorlijk wat dynamiek in de top 10 aandeelhouders in 2014. Barco mocht 6 nieuwkomers verwelkomen in de top 10 van de aandeelhouders over het volledige jaar.

De koersconcentratie steeg over het volledige jaar. De top 10, top 25 en top 50 vertegenwoordigen respectievelijk 41%, 57% en 64% van de free float, in vergelijking met 38%, 51% en 59% eind 2013. In vergelijking met de Mid Cap client benchmark ligt Barco onder het gemiddelde voor wat aandeelhoudersconcentratie betreft, wat zou moeten resulteren in een lagere volatiliteit van het aandeel indien een top investor beslist om het aandeel af te stoten. Een meerderheid van Barco’s institutionele aandelen is in handen van investeerders die geklasseerd staan als ‘low turnover’ (verwachte houdperiodes van meer dan 24 maanden), wat ook een stabiliserende factor zou moeten zijn.

<sup>1</sup> Onderzoek door Nasdaq OMX Advisory Services.



## SHORTPOSITIES

In 2013 werden de eerste shortposities genoteerd en deze werden behouden in de loop van 2014. De grootste gerapporteerde positie bedraagt 1,5% van de uitstaande aandelen (idem 31 december 2013). De kortetermijnrente bedroeg 2,7% na de eerste jaarhelft en 3,9% op 31 december.

## LIQUIDITEIT EN FREE FLOATING DAYS

In 2014 bedroeg het aantal free floating days voor Barco 428 (in vergelijking met een gemiddelde van 429 dagen voor de Bel-20). In 2012 en 2013 bedroeg het aantal free floating days respectievelijk 408 en 357, in vergelijking met een gemiddelde van 401 en 421.

De liquiditeit op de Lit Venues was iets lager dan in 2013 – met een dagelijks gemiddelde van 32.000 aandelen die werden verhandeld in 2014, in vergelijking met 34.000 in 2013. Indien alle verhandelde aandelen op elke venue worden inbegrepen in de berekening (inclusief off-book transacties) bleef de liquiditeit zo goed als gelijk met gemiddeld 56.000 verhandelde aandelen per dag.

De evolutie op jaarbasis toont aan dat het verhandelingscijfer lager lag in september om sterk te stijgen in oktober en een recordhoogte te laten optekenen van meer dan 50.000 aandelen per dag.

## ON/OFF EXCHANGE – TRADING VENUES

In 2014 vonden 56,9% van alle transacties plaats op Lit trading venues, met Euronext Brussels, BATS en Turquoise als populairste platformen. In 2013 en 2012 was dit respectievelijk 59% en 54%.<sup>2</sup>

De off-book transacties waren goed voor ongeveer 35% van alle transacties. De Dark venues en Systematic internalizers samen waren goed voor 8%.

## INKOOP EIGEN AANDELEN

Na goedkeuring door de jaarlijkse algemene vergadering, besliste het bedrijf om een eerste share buy-back programma van zes maanden te lanceren op 8 mei 2014. Tijdens dit eerste programma werden 214.880 aandelen ingekocht voor een totaal bedrag van 12 miljoen euro. Het programma werd met zes maanden verlengd op 10 november, voor een maximum bedrag van 8 miljoen euro.

In 2014, en sinds de start van het aandeleninkoopprogramma op 8 mei 2014, kocht het bedrijf 247.688 aandelen in voor een totaal bedrag van 13.865.634 euro. Dit komt overeen met 1,91% van het totale aantal uitstaande aandelen.

Op het einde van het jaar bedroeg het totale aantal eigen aandelen van het bedrijf 895.374 aandelen of 7,02%. Het bedrijf gebruikt ingekochte aandelen om de eigen aandelen aan te vullen voor toekomstige aandelenoptieplannen of om aandelen te kunnen gebruiken voor de financiering van overnames. Het bedrijf kondigde aan dat het aantal eigen aandelen niet meer dan 10% zou bedragen en dat de overtollige eigen aandelen geannuleerd zouden worden om deze verbintenis na te komen.

<sup>2</sup> Informatie volgens Fidessa, Fidessa Fragmentation Index

# BARCO GECONSOLIDEERD



## JAARREKENING IN OVEREENSTEMMING MET IFRS

### INLEIDING

Dit hoofdstuk van het jaarverslag omvat de geconsolideerde jaarrekening in overeenstemming met IFRS en behelst ook de toelichtingen die werden opgemaakt in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals goedgekeurd door de Europese Unie.

Het hoofdstuk 'Commentaren bij de resultaten' (zie blz. 118) geeft een analyse van de ontwikkelingen tijdens het boekjaar 2014 en van de resultaten en is gebaseerd op de geconsolideerde jaarrekening in overeenstemming met IFRS en moet hiermee samen worden gelezen.

### REKENINGEN OP GERAPPORTEERDE BASIS

De cijfers voor de groep op gerapporteerde basis zijn inclusief de divisie Defense & Aerospace, teneinde aan te tonen wat de cijfers voor de groep zouden zijn geweest indien de divisie Defense & Aerospace niet zou zijn verkocht.

## RESULTATENREKENING OP GERAPPORTEERDE BASIS

| IN DUIZENDEN EURO                                                                 | 2014          | 2013          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Netto-omzet                                                                       | 1.050.959     | 1.158.015     |
| Brutoresultaat                                                                    | 351.472       | 386.496       |
| EBIT voor herstructurering                                                        | 38.229        | <b>79.024</b> |
| Herstructureringskosten                                                           | -3.280        | -9.428        |
| EBIT na herstructurering                                                          | 34.949        | 69.596        |
| <b>Resultaat voor belastingen</b>                                                 | <b>33.805</b> | <b>67.434</b> |
| Belastingen op het resultaat                                                      | -6.083        | -8.092        |
| <b>Resultaat na belastingen</b>                                                   | <b>27.721</b> | <b>59.342</b> |
| Aandeel in het resultaat van joint ventures en partners                           | 68            | 61            |
| <b>Netto resultaat</b>                                                            | <b>27.790</b> | <b>59.403</b> |
| <b>Aandeel van derden in het resultaat</b>                                        | <b>3.856</b>  | <b>2.284</b>  |
| <b>Nettoresultaat toewijsbaar aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij</b> | <b>23.933</b> | <b>57.119</b> |
| Nettoresultaat per aandeel (in euro)                                              | 1,96          | 4,68          |
| Nettoresultaat per aandeel na verwateringseffect (in euro)                        | 1,92          | 4,53          |

## BALANS OP GERAPPORTEERDE BASIS

| IN DUIZENDEN EURO               | 31 Dec 2014      | 31 Dec 2013      |
|---------------------------------|------------------|------------------|
| <b>ACTIVA</b>                   |                  |                  |
| Vaste activa                    | 463.840          | 449.702          |
| Vlottende activa                | 611.545          | 598.120          |
| <b>Totaal activa</b>            | <b>1.075.385</b> | <b>1.047.822</b> |
| Eigen vermogen                  | 594.561          | 579.366          |
| Verplichtingen op lange termijn | 67.837           | 67.453           |
| Verplichtingen op korte termijn | 412.987          | 401.003          |
| <b>Totaal passiva</b>           | <b>1.075.385</b> | <b>1.047.822</b> |

KASSTROOMOVERZICHT OP GERAPPORTEERDE BASIS

| IN DUIZENDEN EURO                                                                        | 2014    | 2013     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|
|                                                                                          |         |          |
| Bruto operationele kasstromen                                                            | 119.911 | 142.323  |
| Wijziging in nettowerkkapitaal                                                           | -26.086 | 34.914   |
| Netto operationele kasstromen                                                            | 93.825  | 177.238  |
| Kasstromen ontstaan uit operationele activiteiten                                        | 89.681  | 156.190  |
| Kasstromen ontstaan uit investeringsactiviteiten (incl. acquisities en desinvesteringen) | -93.409 | -139.428 |
| Kasstromen ontstaan uit financiële activiteiten                                          | -18.375 | 22.753   |
| Nettostijging/(-daling) van de liquide middelen                                          | -22.103 | 39.515   |
| Liquide middelen aan het begin van de periode                                            | 156.545 | 122.139  |
| Omrekeningsverschil op liquide middelen (CTA)                                            | 10.906  | -5.109   |
| Liquide middelen aan het einde van de periode                                            | 145.340 | 156.545  |

## RESULTATENREKENING OP BASIS VAN DE VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN

| IN DUIZENDEN EURO                                                                                                     | OPMERKING | 2014           | 2013           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|----------------|
| <b>Voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>                                                                              |           |                |                |
| Netto-omzet                                                                                                           | 4         | 908.368        | 1.008.499      |
| Kostprijs van verkochte goederen                                                                                      | 4         | -603.659       | -671.703       |
| <b>Brutoresultaat</b>                                                                                                 | <b>4</b>  | <b>304.709</b> | <b>336.797</b> |
| Kosten voor onderzoek & ontwikkeling                                                                                  | 4         | -99.689        | -80.375        |
| Verkoop- en marketingkosten                                                                                           | 4         | -135.111       | -142.019       |
| Algemene en administratieve kosten                                                                                    | 4         | -44.334        | -46.186        |
| Overige bedrijfsopbrengsten (kosten) - netto                                                                          | 4         | 5.306          | 2.379          |
| <b>EBIT voor herstructurering</b>                                                                                     | <b>4</b>  | <b>30.882</b>  | <b>70.596</b>  |
| Herstructureringskosten                                                                                               |           | -3.373         | -4.511         |
| <b>EBIT na herstructurering</b>                                                                                       |           | <b>27.509</b>  | <b>66.085</b>  |
| Interestopbrengsten                                                                                                   |           | 3.022          | 1.420          |
| Interestkosten                                                                                                        |           | -4.156         | -3.493         |
| <b>Resultaat voor belastingen</b>                                                                                     |           | <b>26.375</b>  | <b>64.012</b>  |
| Belastingen op het resultaat                                                                                          | 6         | -4.748         | -7.690         |
| <b>Resultaat na belastingen</b>                                                                                       |           | <b>21.628</b>  | <b>56.322</b>  |
| Aandeel in het resultaat van joint ventures en partners                                                               | 8         | 68             | 61             |
| <b>Netto resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>                                                          |           | <b>21.696</b>  | <b>56.383</b>  |
| <b>Netto resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten</b>                                                            | <b>3</b>  | <b>6.094</b>   | <b>3.021</b>   |
| <b>Netto resultaat</b>                                                                                                |           | <b>27.790</b>  | <b>59.404</b>  |
| Aandeel van derden in het resultaat                                                                                   |           | 3.856          | 2.284          |
| <b>Nettoresultaat toewijsbaar aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij</b>                                     |           | <b>23.933</b>  | <b>57.119</b>  |
| <b>Nettoresultaat (voortgezette bedrijfsactiviteiten) toewijsbaar aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij</b> |           | <b>17.840</b>  | <b>54.098</b>  |
| <b>Nettoresultaat (beëindigde bedrijfsactiviteiten) toewijsbaar aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij</b>   |           | <b>6.094</b>   | <b>3.021</b>   |
| Nettoresultaat per aandeel (in euro)                                                                                  | 7         | 1.96           | 4.68           |
| Nettoresultaat per aandeel na verwateringseffect (in euro)                                                            | 7         | 1.92           | 4.53           |
| Nettoresultaat (voortgezette bedrijfsactiviteiten) per aandeel (in euro)                                              | 7         | 1.46           | 4.43           |
| Nettoresultaat (voortgezette bedrijfsactiviteiten) per aandeel na verwateringseffect (in euro)                        | 7         | 1.43           | 4.29           |

## OVERZICHT VAN GEREALISEERDE EN NIET-GEREALISEERDE RESULTATEN

| IN DUIZENDEN EURO                                                                                                                                                              | 2014          | 2013           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|
| <b>Nettoresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>                                                                                                                    | <b>21.696</b> | <b>56.383</b>  |
| <b>Nettoresultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten</b>                                                                                                                      | <b>6.094</b>  | <b>3.021</b>   |
| <b>Nettoresultaat</b>                                                                                                                                                          | <b>27.790</b> | <b>59.403</b>  |
| <i>Overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten te herkwalficeren naar winst of verlies in volgende periodes</i>                                                     |               |                |
| <b>Voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>                                                                                                                                       |               |                |
| Omrekeningsverschillen van voortgezette buitenlandse bedrijfsactiviteiten                                                                                                      | 16.789        | -13.411        |
| Kasstroomafdekking voortgezette bedrijfsactiviteiten                                                                                                                           | -1.464        | 596            |
| Belastingen op het resultaat                                                                                                                                                   | 264           | -72            |
| Kasstroomafdekking voortgezette bedrijfsactiviteiten, na aftrek van belastingen                                                                                                | -1.201        | 524            |
| <i>Overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten voortgezette bedrijfsactiviteiten, gerecycleerd via ingehouden winsten over de periode</i>                           | <i>-71</i>    | <i>0</i>       |
| <i>Overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (verlies) over de periode (voortgezette bedrijfsactiviteiten), na aftrek van belastingen</i>                         | <i>13.790</i> | <i>-12.886</i> |
| <b>Beëindigde bedrijfsactiviteiten</b>                                                                                                                                         |               |                |
| Omrekeningsverschillen van beëindigde buitenlandse bedrijfsactiviteiten                                                                                                        | 1.777         | -1.001         |
| Overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (verlies) over de periode (beëindigde bedrijfsactiviteiten), na aftrek van belastingen                                  | 1.777         | -1.001         |
| <b>Overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (verlies) over de periode, na aftrek van belastingen, toewijsbaar aan aandeelhouders van de moedermaatschappij</b>   | <b>16.701</b> | <b>-13.810</b> |
| <b>Overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (verlies) over de periode, na aftrek van belastingen, belang van derden</b>                                          | <b>594</b>    | <b>-77</b>     |
| Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (voortgezette bedrijfsactiviteiten), na aftrek van belastingen, toewijsbaar aan aandeelhouders van de moedermaatschappij | 36.620        | 43.574         |
| Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (beëindigde bedrijfsactiviteiten), na aftrek van belastingen, toewijsbaar aan aandeelhouders van de moedermaatschappij   | 7.871         | 2.020          |
| <b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de periode, na aftrek van belastingen, toewijsbaar aan aandeelhouders van de moedermaatschappij</b>              | <b>44.490</b> | <b>45.594</b>  |
| Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (voortgezette bedrijfsactiviteiten), na aftrek van belastingen, belang van derden                                        | 594           | -77            |
| <b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de periode, na aftrek van belastingen, belang van derden</b>                                                     | <b>594</b>    | <b>-77</b>     |

De bijgevoegde toelichtingen zijn een integraal onderdeel van deze resultatenrekening.

- (a) Blootstelling aan wisselkoersrisico's leidt tot niet-kaswisselkoersresultaten. Voorbeelden zijn buitenlandse aandelen en andere langetermijn-investeringen in het buitenland. Deze langetermijninvesteringen leiden tot periodieke wisselkoersresultaten die niet-kas van aard zijn tot de investering vereffend is. De post met gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten vertoont meestal een positief resultaat als de vreemde munt in landen waar geïnvesteerd wordt, in waarde stijgt ten opzichte van de euro, en een negatief resultaat als de vreemde munt in waarde daalt. In 2014 werden de positieve omrekeningsverschillen van de voortgezette bedrijfsactiviteiten bij de post met gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten vooral geboekt op buitenlandse bedrijfsactiviteiten die plaatsvonden in US dollar, chinese yen en Indische roepie. In de beëindigde bedrijfsactiviteiten werden de positieve omrekeningsverschillen bij de post met gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten vooral geboekt op buitenlandse bedrijfsactiviteiten die plaatsvonden in US dollar. In 2013 werden de negatieve omrekeningsverschillen bij de post met gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van de voortgezette bedrijfsactiviteiten vooral geboekt op buitenlandse bedrijfsactiviteiten die plaatsvonden in Indische roepie, US dollar en Noorse kroon. In de beëindigde bedrijfsactiviteiten werden de negatieve omrekeningsverschillen vooral geboekt op buitenlandse bedrijfsactiviteiten die plaatsvonden in US dollar.

## BALANS OP BASIS VAN DE VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN

| IN DUIZENDEN EURO                                                          | OPMERKING | 31 Dec 2014                              | 31 Dec 2013      |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------|------------------|
| <b>ACTIVA</b>                                                              |           | <b>Voortgezette bedrijfsactiviteiten</b> |                  |
| Goodwill                                                                   | 9         | 143.774                                  | 133.656          |
| Geactiveerde ontwikkelingskosten                                           | 10        | 71.351                                   | 80.044           |
| Overige immateriële vaste activa                                           | 11        | 55.926                                   | 53.808           |
| Terreinen en gebouwen                                                      | 11        | 21.315                                   | 26.179           |
| Overige materiële vaste activa                                             | 11        | 44.597                                   | 38.089           |
| Financiële vaste activa                                                    | 8         | 14.360                                   | 11.824           |
| Uitgestelde belastingvorderingen                                           | 12        | 68.219                                   | 62.325           |
| Overige vaste activa                                                       | 14        | 15.736                                   | 14.200           |
| <b>Vaste activa</b>                                                        |           | <b>435.278</b>                           | <b>420.125</b>   |
| Voorraden                                                                  | 13        | 185.631                                  | 159.438          |
| Handelsvorderingen                                                         | 14        | 170.486                                  | 141.342          |
| Overige vorderingen                                                        | 14        | 18.940                                   | 43.722           |
| Liquide middelen                                                           | 15        | 145.340                                  | 156.545          |
| Over te dragen kosten en verkregen opbrengsten                             |           | 8.948                                    | 7.635            |
| Activa uit beëindigde bedrijfsactiviteiten                                 | 3         | 110.761                                  | 119.015          |
| <b>Vlottende activa</b>                                                    |           | <b>640.106</b>                           | <b>627.696</b>   |
| <b>Totaal activa</b>                                                       |           | <b>1.075.384</b>                         | <b>1.047.822</b> |
| <b>PASSIVA</b>                                                             |           |                                          |                  |
| Eigen vermogen toewijsbaar aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij | 17        | 587.415                                  | 574.943          |
| Belangen van derden                                                        |           | 7.146                                    | 4.423            |
| <b>Eigen vermogen</b>                                                      |           | <b>594.561</b>                           | <b>579.366</b>   |
| Financiële verplichtingen op meer dan een jaar                             | 15        | 57.737                                   | 40.410           |
| Uitgestelde belastingverplichtingen                                        | 12        | 6.830                                    | 11.217           |
| Overige verplichtingen op meer dan een jaar                                | 16        | 0                                        | 12.329           |
| <b>Verplichtingen op lange termijn</b>                                     |           | <b>64.567</b>                            | <b>63.956</b>    |
| Verplichtingen op meer dan een jaar die binnen het jaar vervallen          | 15        | 7.130                                    | 3.582            |
| Verplichtingen op minder dan een jaar                                      | 15        | 19.253                                   | 11.613           |
| Handelsschulden                                                            | 18        | 109.091                                  | 103.713          |
| Ontvangen vooruitbetalingen van klanten                                    | 18        | 107.544                                  | 87.484           |
| Belastingverplichtingen                                                    |           | 15.171                                   | 28.987           |
| Verplichtingen met betrekking tot het personeel                            |           | 44.759                                   | 46.208           |
| Overige verplichtingen op korte termijn                                    |           | 5.204                                    | 12.078           |
| Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten                        |           | 33.390                                   | 30.427           |
| Voorzieningen                                                              | 19        | 40.148                                   | 42.279           |
| Passiva uit beëindigde bedrijfsactiviteiten                                | 3         | 34.567                                   | 38.128           |
| <b>Verplichtingen op korte termijn</b>                                     |           | <b>416.257</b>                           | <b>404.500</b>   |
| <b>Totaal passiva</b>                                                      |           | <b>1.075.384</b>                         | <b>1.047.822</b> |

De bijgevoegde toelichtingen zijn een integraal onderdeel van deze balans.

## KASSTROOMOVERZICHT OP BASIS VAN DE VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN

| IN DUIZENDEN EURO                                                                                    | OPMERKING | 2014                                     | 2013            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------|-----------------|
| <b>Kasstroomen ontstaan uit operationele activiteiten</b>                                            |           | <b>Voortgezette bedrijfsactiviteiten</b> |                 |
| EBIT na herstructurering                                                                             |           | 27.509                                   | 66.014          |
| Bijzondere waardevermindering op geactiveerde ontwikkelingskosten en goodwill                        | 10        | 7.244                                    | 739             |
| Meerwaarde op verkoop Orthogon                                                                       | 4 (d)     | -6.650                                   |                 |
| Afschrijving van geactiveerde ontwikkelingskosten                                                    | 4         | 49.969                                   | 40.193          |
| Afschrijving van materiële en immateriële vaste activa                                               | 11        | 19.291                                   | 21.515          |
| Winst/(verlies) op materiële vaste activa                                                            |           | -69                                      | 7               |
| Aandelenopties opgenomen als kost                                                                    | 17        | 1.268                                    | 1.337           |
| Aandeel winst/(verlies) van joint ventures                                                           | 8         | 68                                       | 61              |
| Beëindigde bedrijfsactiviteiten: kasstromen uit operationele activiteiten                            | 3         | 21.281                                   | 15.347          |
| <b>Bruto operationele kasstromen</b>                                                                 |           | <b>119.911</b>                           | <b>145.213</b>  |
| Wijziging van de handelsvorderingen                                                                  |           | -19.669                                  | 29.064          |
| Wijziging van de voorraden                                                                           |           | -11.915                                  | 24.501          |
| Wijziging van de handelsschulden                                                                     |           | 220                                      | -29.644         |
| Overige wijzigingen in nettowerkkapitaal                                                             |           | 4.740                                    | 4.184           |
| Beëindigde bedrijfsactiviteiten: wijzigingen in nettowerkkapitaal                                    | 3         | 538                                      | 3.919           |
| <b>Wijziging in nettowerkkapitaal</b>                                                                |           | <b>-26.086</b>                           | <b>32.024</b>   |
| <b>Netto operationele kasstromen</b>                                                                 |           | <b>93.825</b>                            | <b>177.238</b>  |
| Interestopbrengsten                                                                                  |           | 3.022                                    | 1.420           |
| Interestkosten                                                                                       |           | -4.156                                   | -3.493          |
| Belastingen op het resultaat                                                                         |           | -2.993                                   | -18.410         |
| Beëindigde bedrijfsactiviteiten: belastingen op het resultaat en interestopbrengsten/(kosten)        | 3         | -17                                      | -564            |
| <b>Kasstroomen ontstaan uit operationele activiteiten</b>                                            |           | <b>89.681</b>                            | <b>156.190</b>  |
| <b>Kasstroomen ontstaan uit investeringsactiviteiten</b>                                             |           |                                          |                 |
| Uitgaven in productontwikkeling                                                                      | 4         | -47.691                                  | -54.795         |
| Aankopen van materiële en immateriële vaste activa                                                   | 11        | -22.031                                  | -21.442         |
| Realisatie van materiële en immateriële vaste activa                                                 |           | 4.312                                    | 255             |
| Verwerving van ondernemingen van de Groep, na aftrek van verworven liquide middelen                  | 1, 2, 24  | -21.915                                  | -51.686         |
| Verkoop van bedrijven van de Groep, na aftrek van gerealiseerde liquide middelen                     | 1, 2, 24  | 10.590                                   | -               |
| Overige investeringsactiviteiten                                                                     | 8         | -1.994                                   | -3.060          |
| Dividend uitgekeerd aan derden                                                                       | 8         | -1.792                                   | -               |
| Beëindigde bedrijfsactiviteiten: kasstromen ontstaan uit investeringsactiviteiten                    | 3         | -12.888                                  | -8.699          |
| <b>Kasstroomen ontstaan uit investeringsactiviteiten (inclusief acquisities en desinvesteringen)</b> |           | <b>-93.409</b>                           | <b>-139.428</b> |

| IN DUIZENDEN EURO                                                                | OPMERKING | 2014           | 2013          |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|---------------|
| <b>Kasstroomen ontstaan uit financiële activiteiten</b>                          |           |                |               |
| Betaalde dividenden                                                              |           | -18.410        | -16.856       |
| Kapitaalverhoging/(verlaging)                                                    |           | 314            | 7.713         |
| (Inkoop)/verkoop eigen aandelen                                                  |           | -11.335        | 1.390         |
| Opnames van (+)/terugbetalingen van (-) langetermijnschulden                     |           | 19.346         | 17.860        |
| Opnames van (+)/terugbetalingen van (-) kortetermijnschulden                     |           | -8.255         | 12.678        |
| Beeindigde bedrijfsactiviteiten: kasstromen ontstaan uit financiële activiteiten | 3         | -36            | -32           |
| <b>Kasstroomen ontstaan uit financiële activiteiten</b>                          |           | <b>-18.375</b> | <b>22.753</b> |
| <b>Nettostijging/(-daling) van de liquide middelen</b>                           |           | <b>-22.103</b> | <b>39.515</b> |
| Liquide middelen aan het begin van de periode                                    |           | 156.545        | 122.139       |
| Omrekeningsverschil op liquide middelen (CTA)                                    |           | 10.897         | -5.109        |
| Liquide middelen aan het einde van de periode                                    |           | 145.340        | 156.545       |

De bijgevoegde toelichtingen zijn een integraal onderdeel van deze cash flow.

## WIJZIGINGEN IN HET EIGEN VERMOGEN

| IN DUIZENDEN EURO                                                                                                                     | Aandelen-<br>kapitaal<br>en agio | Overge-<br>dragen<br>resultaat | Op<br>aandelen<br>gebaseerde<br>betalingen | Cumulatief<br>omreke-<br>nings-<br>verschil | Afdek-<br>kings-<br>reserve<br>kasstroom | Eigen<br>aandelen | Eigen<br>vermogen<br>toewijsbaar<br>aan de<br>aandeelhouders van de<br>moedermaatschappij | Aandeel<br>van<br>derden in<br>het<br>resultaat | Eigen<br>vermogen |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------|
| <b>Balans op 1 januari 2013</b>                                                                                                       | <b>190.056</b>                   | <b>427.107</b>                 | <b>4.936</b>                               | <b>-37.227</b>                              | <b>-1.181</b>                            | <b>-45.641</b>    | <b>538.050</b>                                                                            | <b>-</b>                                        | <b>538.050</b>    |
| Nettoresultaat (voortgezette bedrijfsactiviteiten) toewijsbaar aan de aandeelhouder van de moedermaatschappij                         | -                                | 54.098                         | -                                          | -                                           | -                                        | -                 | 54.098                                                                                    | 2.284                                           | 56.383            |
| Nettoresultaat (beëindigde bedrijfsactiviteiten) toewijsbaar aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij                          | -                                | 3.021                          | -                                          | -                                           | -                                        | -                 | 3.021                                                                                     | -                                               | 3.021             |
| Nettoresultaat toewijsbaar aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij                                                            | -                                | 57.119                         | -                                          | -                                           | -                                        | -                 | 57.119                                                                                    | 2.284                                           | 59.403            |
| Dividend                                                                                                                              | -                                | -16.856                        | -                                          | -                                           | -                                        | -                 | -16.856                                                                                   | -                                               | -16.856           |
| Kapitaalverhoging                                                                                                                     | 7.713                            | -                              | -                                          | -                                           | -                                        | -                 | 7.713                                                                                     | -                                               | 7.713             |
| Overige gerealiseerde en niet gerealiseerde resultaten over de periode (beëindigde bedrijfsactiviteiten), na aftrek van belastingen   | -                                | -                              | -                                          | -1.001                                      | -                                        | -                 | -1.001                                                                                    | -                                               | -1.001            |
| Overige gerealiseerde en niet gerealiseerde resultaten over de periode (voortgezette bedrijfsactiviteiten), na aftrek van belastingen | -                                | -                              | -                                          | -13.334                                     | 524                                      | -                 | -12.809                                                                                   | -77                                             | -12.886           |
| Overige gerealiseerde en niet gerealiseerde resultaten over de periode, na aftrek van belastingen                                     | -                                | -                              | -                                          | -14.334                                     | 524                                      | -                 | -13.810                                                                                   | -77                                             | -13.887           |
| Uitoefening van warrants                                                                                                              | -                                | -                              | -                                          | -                                           | -                                        | 1.390             | 1.390                                                                                     | -                                               | 1.390             |
| Op aandelen gebaseerde betalingen                                                                                                     | -                                | -                              | 1.337                                      | -                                           | -                                        | -                 | 1.337                                                                                     | -                                               | 1.337             |
| Wijziging in consolidatiemethode                                                                                                      | -                                | -                              | -                                          | -                                           | -                                        | -                 | -                                                                                         | 2.216                                           | 2.216             |
| <b>Balans op 31 december 2013</b>                                                                                                     | <b>197.769</b>                   | <b>467.370</b>                 | <b>6.273</b>                               | <b>-51.561</b>                              | <b>-657</b>                              | <b>-44.250</b>    | <b>574.943</b>                                                                            | <b>4.423</b>                                    | <b>579.367</b>    |
| <b>Balans op 1 januari 2014</b>                                                                                                       | <b>197.769</b>                   | <b>467.370</b>                 | <b>6.273</b>                               | <b>-51.561</b>                              | <b>-657</b>                              | <b>-44.250</b>    | <b>574.943</b>                                                                            | <b>4.423</b>                                    | <b>579.367</b>    |
| Nettoresultaat (voortgezette bedrijfsactiviteiten) toewijsbaar aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij                        | -                                | 17.840                         | -                                          | -                                           | -                                        | -                 | 17.840                                                                                    | 3.856                                           | 21.696            |
| Nettoresultaat (beëindigde bedrijfsactiviteiten) toewijsbaar aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij                          | -                                | 6.094                          | -                                          | -                                           | -                                        | -                 | 6.094                                                                                     | -                                               | 6.094             |
| Nettoresultaat toewijsbaar aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij                                                            | -                                | 23.933                         | -                                          | -                                           | -                                        | -                 | 23.933                                                                                    | 3.856                                           | 27.790            |
| Dividend                                                                                                                              | -                                | -18.410                        | -                                          | -                                           | -                                        | -                 | -18.410                                                                                   | -                                               | -18.410           |
| Dividend uitgekeerd aan derden                                                                                                        | -                                | -                              | -                                          | -                                           | -                                        | -                 | -                                                                                         | -1.728                                          | -1.728            |
| Kapitaal- en agioverhoging                                                                                                            | 314                              | -                              | -                                          | -                                           | -                                        | -                 | 314                                                                                       | -                                               | 314               |
| Overige gerealiseerde en niet gerealiseerde resultaten over de periode (beëindigde bedrijfsactiviteiten), na aftrek van belastingen   | -                                | -                              | -                                          | 1.777                                       | -                                        | -                 | 1.777                                                                                     | -                                               | 1.777             |
| Overige gerealiseerde en niet gerealiseerde resultaten over de periode (voortgezette bedrijfsactiviteiten), na aftrek van belastingen | -                                | -71                            | -                                          | 16.195                                      | -1.201                                   | -                 | 14.924                                                                                    | 594                                             | 15.518            |
| Overige gerealiseerde en niet gerealiseerde resultaten over de periode, na aftrek van belastingen                                     | -                                | -71                            | -                                          | 17.972                                      | -1.201                                   | -                 | 16.701                                                                                    | 594                                             | 17.295            |
| Op aandelen gebaseerde betalingen                                                                                                     | -                                | -                              | 1.268                                      | -                                           | -                                        | -                 | 1.268                                                                                     | -                                               | 1.268             |
| Uitoefening van warrants                                                                                                              | -                                | -                              | -1.600                                     | -                                           | -                                        | 4.132             | 2.532                                                                                     | -                                               | 2.532             |
| Inkoop eigen aandelen                                                                                                                 | -                                | -                              | -                                          | -                                           | -                                        | -13.866           | -13.866                                                                                   | -                                               | -13.866           |
| <b>Balans op 31 december 2014</b>                                                                                                     | <b>198.083</b>                   | <b>472.822</b>                 | <b>5.942</b>                               | <b>-33.589</b>                              | <b>-1.857</b>                            | <b>-53.984</b>    | <b>587.415</b>                                                                            | <b>7.146</b>                                    | <b>594.561</b>    |

De bijgevoegde toelichtingen zijn een integraal onderdeel van deze resultatenrekening.

## BELANGRIJKSTE WAARDERINGSREGELS IN OVEREENSTEMMING MET IFRS

### 1. WAARDERINGSREGELS

#### 1.1. CONFORMITEITSVERKLARING EN PRESENTATIEBASIS

De geconsolideerde jaarrekening van de Barco Groep werd opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals goedgekeurd voor gebruik in de Europese Unie. Barco paste alle normen en interpretaties toe uitgevaardigd door de International Accounting Standards Board (IASB) en het International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) die van kracht waren op het jaareinde van 2013 en die goedgekeurd zijn door de Europese Unie.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in duizenden euro en is opgesteld volgens het historische kostprincipe, met uitzondering van de waardering aan reële waarde van financiële vaste activa en afgeleide financiële instrumenten. Goedkeuring tot publicatie van de jaarrekening werd gegeven door de Raad van Bestuur op 9 februari 2015. De Voorzitter van de Raad van Bestuur heeft de bevoegdheid de jaarrekening aan te passen tot de algemene vergadering van 30 april 2015.

#### 1.2. CONSOLIDATIEPRINCIPES

##### Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening bevat de rekeningen van de moedermaatschappij Barco NV en haar dochterondernemingen, na eliminatie van de wederzijdse rekeningen.

##### Dochterondernemingen

Dochterondernemingen worden opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening vanaf de datum dat de moedermaatschappij controle verkrijgt tot de datum dat deze controle stopt. De aankoop van dochterondernemingen wordt verwerkt volgens de aankoopmethode. Er is sprake van controle wanneer Barco variabele opbrengsten uit zijn betrokkenheid bij de deelneming geniet of daar rechten op heeft en in staat is zijn macht over de deelneming aan te wenden om de hoogte van die opbrengsten te beïnvloeden. De jaarrekeningen van de dochterondernemingen worden opgesteld volgens dezelfde rapporteringsperiode als deze van de moedermaatschappij, gebruikmakend van consistente boekhoudprincipes.

##### Minderheidsbelangen

Minderheidsbelangen vertegenwoordigen het deel van de winst of het verlies en netto-activa die niet aangehouden worden door de Groep. Ze

worden afzonderlijk voorgesteld in de resultatenrekening en in het eigen vermogen in de geconsolideerde balans, afgezonderd van het eigen vermogen van de aandeelhouders.

##### Investerings in geassocieerde ondernemingen

Investerings in geassocieerde ondernemingen waarover de onderneming een aanzienlijke invloed uitoefent (typisch ondernemingen die voor 20 -50% eigendom zijn), worden opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode. Zij worden in de balans opgenomen aan de laagste waarde van de vermogensmutatiewaarde en de realiseerbare waarde. Het pro-rata-aandeel van het resultaat van deze ondernemingen wordt opgenomen in het resultaat.

##### Gezamenlijke overeenkomsten

Het bedrijf werkt enkel via joint ventures waarvoor de vermogensmutatiemethode gebruikt wordt, wat betekent dat een proportioneel deel van de joint ventures in de resultatenrekening getoond wordt. De investering wordt op de balans voorgesteld als een vast actief.

### 2. GOODWILL

Goodwill is het surplus van de aankoopprijs ten opzichte van het aandeel van de Groep in de reële waarde van de identificeerbare netto-activa en voorwaardelijke verplichtingen van de dochteronderneming of geassocieerde onderneming op datum van aankoop. De goodwill wordt gewaardeerd aan kostprijs, verminderd met de gecumuleerde verliezen door waardevermindering.

### 3. KOSTEN VAN ONDERZOEK EN ONTWIKKELING

Kosten van onderzoek en ontwikkeling worden als last opgenomen wanneer ze zich voordoen, met uitzondering van ontwikkelingskosten die gerelateerd zijn aan het ontwerpen en het testen van nieuwe of verbeterde materialen, producten of technologieën. Deze ontwikkelingskosten worden geactiveerd voor zover het waarschijnlijk is dat deze activa toekomstige economische voordelen zullen voortbrengen, en voor zover ze voldoen aan de IFRS-erkenningcriteria. Geactiveerde ontwikkelingskosten worden op een systematische basis afgeschreven over de periode van hun verwachte economische levensduur. De algemene schatting van de verwachte economische levensduur is 2 jaar, tenzij een langere of kortere periode verantwoord kan worden. Deze periode kan niet langer zijn dan 4 jaar.

### 4. OVERIGE IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

Immateriële vaste activa die afzonderlijk worden verworven, worden aan kostprijs gewaardeerd. Immateriële vaste activa die worden verworven als

gevolg van de acquisitie van een dochteronderneming, worden afzonderlijk van goodwill aan reële waarde op de balans uitgedrukt, op voorwaarde dat de reële waarde op het moment van verwerving op betrouwbare wijze kan worden geraamd. Zij worden afgeschreven over de periode van hun economische levensduur. Overige immateriële vaste activa worden afgeschreven volgens de lineaire methode over een periode van maximum 7 jaar.

5. MATERIËLE VASTE ACTIVA

Materiële vaste activa worden gewaardeerd aan kostprijs verminderd met de gecumuleerde afschrijvingen. Algemeen worden afschrijvingen lineair berekend over de verwachte economische levensduur. De nettoboekwaarde wordt op iedere afsluitdatum geëvalueerd om in te schatten of deze hoger is dan de realiseerbare waarde. In geval dat de nettoboekwaarde hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde, worden de activa afgewaardeerd tot op hun realiseerbare waarde.

Verwachte economische levensduur:

- gebouwen 20 jaar
- installaties 10 jaar
- productiemachines 5 jaar
- meetapparatuur 4 jaar
- gereedschap en modellen 3 jaar
- meubilair 10 jaar
- kantoomateriaal 5 jaar
- computerapparatuur 3 jaar
- rollend materieel 5 jaar
- demomateriaal 1 tot 3 jaar
- verbetering van gehuurd materiaal en financiële leases: cf. onderliggend actief, beperkt tot de resterende periode van het huurcontract

Materiële vaste activa worden niet langer erkend bij de realisatie of wanneer geen toekomstige economische voordelen verwacht worden van dit gebruik of deze realisatie. Een winst of verlies als gevolg van het niet langer erkennen van het actief wordt opgenomen in de winst of het verlies van het boekjaar waarin het actief niet langer wordt erkend.

6. LEASING

Financiële leasing, waarbij de risico's en voordelen verbonden met de eigendom van het goed substantieel overgedragen worden naar de Groep, worden opgenomen in de balans als materieel vast actief tegen de reële waarde, of, indien lager, tegen de actuele nettowaarde van de minimale leasebetalingen. De overeenkomstige verplichtingen worden opgenomen als verplichtingen op meer of minder dan een jaar, afhankelijk van de periode waarin ze verschuldigd zijn. Het interestgedeelte van de leasing wordt over de termijn van de leasingperiode in de resultatenrekening

opgenomen als financiële kost. Indien het onzeker is dat de Groep de eigendom zal verkrijgen op het einde van de leasingperiode, worden de materiële vaste activa verkregen via financiële leasing afgeschreven over de verwachte economische levensduur of over de leaseperiode indien deze laatste korter is.

Leaseovereenkomsten, waar de leasinggever substantieel de risico's en voordelen verbonden met de eigendom van het geleasede goed behoudt, worden als operationele leasing beschouwd. Betalingen voor operationele leasing worden als kost opgenomen in de resultatenrekening, lineair gespreid over het huurcontract.

7. INVESTERINGEN

Investerings worden beschouwd als financiële activa beschikbaar voor verkoop en worden initieel geboekt aan kostprijs, zijnde de reële waarde van de gegeven vergoeding, inclusief aanschaffingskosten. Voor investeringen die genoteerd worden in een actieve markt, is de genoteerde marktprijs de beste maatstaf voor de reële waarde. Voor investeringen die niet genoteerd worden in een actieve markt, is de boekwaarde gelijk aan de historische kost als er geen betrouwbare inschatting van de reële waarde gemaakt kan worden. Een verlies door waardevermindering wordt geboekt als de boekwaarde de verwachte realiseerbare waarde overschrijdt.

8. OVERIGE VASTE ACTIVA

Overige vaste activa omvatten vorderingen op lange termijn en waarborgen. Vorderingen op lange termijn worden verwerkt als leningen, en worden gewaardeerd aan afgeschreven kost. Een verlies door waardevermindering wordt geboekt als de boekwaarde de verwachte realiseerbare waarde overschrijdt.

9. VOORRADEN

Voorraden worden gewaardeerd aan de laagste waarde van hetzij de kostprijs, hetzij de opbrengstwaarde. De kostprijs wordt bepaald volgens de FIFO-methode (First In First Out). De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het normale verloop van de bedrijfsuitoefening min de geschatte afwerkingskosten en de geschatte kosten die nodig zijn om de verkoop te realiseren. Bovenop de materiaalkost en de directe loonkost wordt het relevante aandeel van indirecte productiekosten meegerekend in de voorraadwaarde.

10. ERKENNING VAN OPBRENGSTEN

Opbrengsten worden erkend wanneer het waarschijnlijk is dat de economische voordelen aan de Groep toekomen en wanneer de opbrengst op een betrouwbare wijze kan worden gewaardeerd. Met betrekking tot de verkoop

van goederen wordt de opbrengst erkend wanneer de wezenlijke risico's en de voordelen van de eigendom van de goederen overgedragen zijn aan de koper. Verkopen worden erkend wanneer een overtuigend bewijs van een overeenkomst bestaat, de levering plaatsgevonden heeft, de vergoeding vaststaat en bepaalbaar is en wanneer de inbaarheid aannemelijk is. Met betrekking tot de opbrengst uit contracten wordt de opbrengst erkend a rato van het stadium van de voltooiing van de projectactiviteit, op voorwaarde dat het resultaat van het contract met redelijke zekerheid beoordeeld kan worden. Deze contracten hebben over het algemeen een verwachte levensduur van minder dan een jaar. Met betrekking tot het leveren van diensten wordt de opbrengst erkend a rato van de verrichte prestaties op balansdatum.

### 11. OVERHEIDSSUBSIDIES

Overheidssubsidies met betrekking tot ontwikkelingsprojecten waarvoor kosten worden geactiveerd, worden als over te dragen opbrengsten geboekt en erkend in verhouding tot afschrijving van de gesubsidieerde activa. Overheidssubsidies met betrekking tot onderzoeksprojecten en andere vormen van subsidies worden bij onherroepelijke verkrijging in resultaat genomen a rato van de gerealiseerde kosten.

### 12. HANDELSVORDERINGEN EN OVERIGE VORDERINGEN

Handelsvorderingen en overige vorderingen zijn in de balans opgenomen aan nominale waarde (normaliter het gefactureerde bedrag), verminderd met een waardevermindering voor dubieuze debiteuren. Dergelijke waardevermindering wordt opgenomen in het bedrijfsresultaat als het waarschijnlijk is dat Barco de vordering niet zal kunnen innen. Waardeverminderingen worden berekend op individuele basis en op portfoliobasis voor categorieën van vorderingen die niet individueel afgewaardeerd zijn. De berekening van de waardevermindering is gebaseerd op een ouderdomsanalyse van de handelsvorderingen.

### 13. LIQUIDE MIDDELEN

Liquide middelen omvatten kasgeld, bankrekeningen en kortetermijnbeleggingen met een looptijd of opzegtermijn van maximaal drie maanden vanaf de verwervingsdatum. Het beleid van de Groep bestaat erin om beleggingen tot de vervaldag te behouden. Alle beleggingen worden oorspronkelijk erkend tegen reële waarde, die gelijk is aan de kostprijs op de erkenningsdatum. Winsten en verliezen worden in het resultaat opgenomen wanneer de investeringen gerealiseerd of afgewaardeerd zijn, ook via het amortisatieproces.

### 14. VOORZIENINGEN

Voorzieningen worden aangelegd wanneer de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft als gevolg van een gebeurtenis uit het verleden, en als het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen, die economische voordelen omvatten, zal nodig zijn om te voldoen aan deze verplichting en dat een betrouwbare schatting kan gemaakt worden van het bedrag van de verplichting.

De Groep erkent een voorziening voor het herstellen of vervangen van producten wanneer ze nog onder garantie vallen op afsluitdatum. De voorziening wordt berekend op basis van de historische ervaring van de graad van herstellingen en vervangingen.

Een voorziening voor herstructurering wordt enkel erkend wanneer de Groep een gedetailleerd en formeel herstructureringsplan heeft goedgekeurd en indien deze herstructurering hetzij begonnen, hetzij openbaar aangekondigd werd vóór de balansdatum.

### 15. EIGEN VERMOGEN – KOSTEN VAN EEN EIGEN-VERMOGENSTRANSACTIE

De transactiekost van een eigen-vermogenstransactie wordt geboekt als een vermindering van het eigen vermogen, na aftrek van het gerelateerde winstbelastingvoordeel.

### 16. INTERESTHOUDENDE LENINGEN

Leningen worden initieel gewaardeerd aan kostprijs, zijnde de marktwaarde van de ontvangen betalingen, verminderd met de uitgiftekosten van de lening. Volgend op de initiële erkenning worden interesthoudende leningen gewaardeerd aan afgeschreven kost, op basis van de effectieve interestvoet. Hierbij wordt rekening gehouden met uitgiftekosten bij het aangaan van de lening en kortingen bij afloop van de lening.

### 17. HANDELSSCHULDEN EN OVERIGE SCHULDEN

Handelsschulden en overige schulden worden oorspronkelijk erkend tegen reële waarde, die gelijk is aan de kostprijs op de erkenningsdatum.

### 18. PERSONEELSVORDELEN

Voordelen in hoofde van het personeel worden erkend als kost wanneer de Groep gebruik maakt van het economische voordeel dat ontstaat uit de prestaties die het personeelslid verricht in ruil voor het voordeel, en als een verplichting wanneer het personeelslid prestaties geleverd heeft in ruil voor personeelsvoordelen die in de toekomst betaald zullen worden. Zolang aan de minimum garanties wordt voldaan in overeenstemming met de Belgische wetgeving, brengt Barco dit in als Toegezegde

Bijdrageregelingen. Verplichtingen m.b.t. deze plannen worden opgenomen als kosten in de resultatenrekening op het moment dat ze zich voordoen. Pensioenverplichtingen veroorzaakt door legale vereisten en sommige uitzonderlijke gevallen waar het aanvullend pensioenplan een toegezegde pensioenregeling omvat, worden behandeld als tewerkstellingsvoordelen van het type toegezegde pensioenregeling.

## 19. TRANSACTIES IN VREEMDE VALUTA'S

Transacties in vreemde valuta's worden opgenomen aan de geldende wisselkoers op de datum van de transactie of aan de geldende wisselkoers op het einde van de maand die voorafgaat aan de transactie. Op balansdatum worden de onbetaalde saldo's van vorderingen en verplichtingen in vreemde valuta's omgezet tegen de wisselkoers geldend op die datum. Wisselkoersresultaten worden in het resultaat opgenomen in de periode waarin ze zich voordoen.

## 20. BUITENLANDSE ONDERNEMINGEN BINNEN DE GROEP

In de geconsolideerde rekeningen worden alle elementen op de winst- en verliesrekeningen van de buitenlandse ondernemingen omgezet naar euro aan de gemiddelde wisselkoers van de boekhoudperiode. De balans van de buitenlandse ondernemingen van de Groep wordt omgezet naar euro aan de wisselkoers die geldt op het jaareinde. De omrekeningsverschillen worden in een afzonderlijke component van de 'overige gerealiseerde of niet-gerealiseerde resultaten' behouden tot de realisatie van de investering.

## 21. AFGELEIDE FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Afgeleide financiële instrumenten worden initieel aan kost gewaardeerd, die overeenstemt met de reële waarde van de betaalde vergoeding (in het geval van een actief) of de ontvangen vergoeding (in het geval van een passief). Transactiekosten zitten vervat in de initiële waardering van alle financiële activa en passiva. Volgend op de initiële erkenning worden afgeleide financiële instrumenten aan reële waarde gewaardeerd. De reële waarde van afgeleide interestcontracten wordt geschat door het verdisconteren van de toekomstige kasstromen, gebruikmakend van de geldende marktinterest en rendementscurve over de resterende termijn van het instrument. De reële waarde van termijnwisselkoerscontracten is de marktwaarde op afsluitdatum.

Afgeleide financiële instrumenten die niet-aangewezen afdekkingsinstrumenten zijn of die niet in aanmerking komen als afdekkingsinstrumenten, worden opgenomen aan reële waarde en veranderingen in deze waarde worden opgenomen in de resultatenrekening. Wanneer een afgeleide financieel instrument gekwalificeerd wordt als zijnde een kasstroomafdekking van een erkende vordering of verplichting, of een verwachte

transactie, wordt het effectieve gedeelte van de winst of verlies op het afgeleide financiële instrument direct erkend in 'overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten', waarbij het ineffektieve gedeelte in de resultatenrekening opgenomen wordt.

## 22. BELASTINGEN OP HET RESULTAAT

De winstbelasting van het boekjaar is gebaseerd op de resultaten van de ondernemingen in de Groep en wordt berekend volgens de lokale belastingregels. Uitgestelde belastingschulden en -vorderingen worden bepaald volgens de balansmethode, voor alle tijdelijke verschillen tussen de belastingbasis van activa en passiva en hun balanswaarde voor financiële rapportering. De gebruikte belastingtarieven zullen naar verwachting van toepassing zijn op de periode waarin de vordering wordt gerealiseerd of de verplichting wordt afgewikkeld, gebaseerd op belastingvoeten en belastingwetten die goedgekeurd werden op balansdatum of volgend op balansdatum. Voor de overgedragen compensatie van niet-gecompenseerde fiscale verliezen en voor de verrekening van ongebruikte fiscaal verrekenbare tegoeden wordt een belastingvordering opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee de niet-gecompenseerde fiscale verliezen en ongebruikte belastingvoordelen kunnen worden verrekend. De boekwaarde van uitgestelde belastingvorderingen wordt op iedere afsluitdatum geëvalueerd en verminderd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst zal beschikbaar zijn om het geheel of een deel van de uitgestelde belastingvorderingen op te nemen. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd als er een wettelijk afdwingbaar recht bestaat om actuele belastingvorderingen en -verplichtingen te salderen, en indien de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen verband houden met eenzelfde belastbare entiteit en dezelfde belastingautoriteit.

## 23. WAARDEVERMINDERING VAN ACTIVA

Voor goodwill gebeurt minstens jaarlijks een test voor het bepalen van eventuele verliezen door waardevermindering. Voor andere materiële en immateriële activa wordt op iedere balansdatum een beoordeling gemaakt of er indicaties zijn die wijzen op een mogelijke waardevermindering van een actief. Als er dergelijke indicaties bestaan, wordt een test uitgevoerd om te bepalen of en in welke mate een waardevermindering nodig is naar de bedrijfswaarde (de huidige waarde van de verwachte toekomstige kasstromen) of, als deze hoger is, naar de reële waarde verminderd met de verwachte verkoopkosten. De reële waarde verminderd met de verwachte verkoopkosten is het bedrag dat verkregen wordt uit de verkoop van een actief op basis van het 'arm's length'-principe verminderd met de verwachte verkoopkosten, terwijl de bedrijfswaarde de huidige waarde is van de verwachte toekomstige kasstromen uit een

actief. De realiseerbare waarde wordt geschat voor individuele activa of, indien dit niet mogelijk is, voor de kasstroomgenererende eenheid waartoe de activa behoren. Een verlies door waardevermindering wordt erkend telkens als de boekwaarde van een actief of een kasstroomgenererende eenheid de realiseerbare waarde overtreft. Verliezen door waardevermindering worden opgenomen in de resultatenrekening. Terugboekingen van verliezen door waardevermindering die werden erkend tijdens voorgaande boekjaren, worden opgenomen als inkomst wanneer er aanwijzingen zijn dat de voor het actief erkende verliezen door waardevermindering niet langer (of in mindere mate) nodig zijn. Uitzondering hierop vormen verliezen door waardevermindering van goodwill die nooit teruggeboekt worden.

## 24. WARRANTREGELINGEN

Barco heeft voor medewerkers en niet-uitvoerende bestuurders, alsook voor personen die een belangrijke rol spelen voor het bedrijf, warrants gecreëerd op het aandeel Barco. Naar aanleiding van de publicatie van IFRS 2 wordt de kost van deze warrantregelingen weergegeven in de resultatenrekening.

De warrants worden gewaardeerd op het moment van toekenning, op grond van de koers van het aandeel op het moment van toekenning, de uitoefenprijs, de verwachte volatiliteit, de dividendverwachting en de interestvoet. De kost van de warrants wordt lineair gespreid over de periode vanaf de toekenning van de optie tot de eerste uitoefendatum.

## 25. NETTORESULTAAT PER AANDEEL

De Groep berekent de gewone en verwaterde winst per aandeel in overeenstemming met IAS 33, winst per aandeel. Onder IAS 33 wordt een gewone winst per aandeel berekend op basis van het gewogen gemiddelde van het aantal uitstaande aandelen gedurende de periode. De verwaterde winst per aandeel wordt berekend op basis van het gewogen gemiddelde van het aantal uitstaande aandelen gedurende de periode plus het verwaterende effect van de uitstaande warrants gedurende de periode. Omdat de verwaterde winst per aandeel niet meer mag bedragen dan de gewone winst per aandeel, wordt de verwaterde winst per aandeel gelijk gehouden met de gewone winst per aandeel in geval van negatieve nettowinst.

## 26. BEÏNDIGDE BEDRIJFSACTIVITEITEN EN VASTE ACTIVA AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een component van de Groep die ofwel is afgestoten, ofwel is geclassificeerd als aangehouden voor verkoop en die een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit vertegenwoordigt,

deel uitmaakt van één enkel gecoördineerd plan om een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit af te stoten of een dochteronderneming is die uitsluitend is overgenomen met de bedoeling te worden doorverkocht. De Groep classificeert een vast actief (of een groep activa die wordt afgestoten) als aangehouden voor verkoop indien zijn boekwaarde hoofdzakelijk zal worden gerealiseerd in een verkooptransactie en niet door het voortgezette gebruik ervan. Vlak vóór de initiële classificatie van het actief (of de groep activa die wordt afgestoten) wordt de boekwaarde gewaardeerd overeenkomstig de van toepassing zijnde IFRS-normen. Daarna, bij classificatie als aangehouden voor verkoop, wordt het vaste actief (of de groep activa die worden afgestoten) gewaardeerd tegen de laagste waarde van de boekwaarde en de reële waarde minus de verkoopkosten. Bijzondere verliezen door waardevermindering worden opgenomen voor elke eerste of latere afschrijving van het actief (of de groep activa die worden afgestoten) tot de reële waarde minus de verkoopkosten.

## IFRS-NORMEN TOEGEPAST VANAF 2014

- » IFRS 10 Geconsolideerde Jaarrekening, van kracht 1 januari 2014
- » IFRS 11 Gezamenlijke Regelingen, van kracht 1 januari 2014
- » IFRS 12 Informatieverschaffing m.b.t. Belangen in Andere Entiteiten, van kracht 1 januari 2014
- » IFRS 10-11-12 Richtlijn voor Omschakeling, van kracht 1 januari 2014
- » IFRS 10, IFRS 12 en IAS 27 - Investeringsentiteiten, van kracht 1 januari 2014
- » IAS 27 Afzonderlijke Jaarrekening, van kracht 1 januari 2014
- » IAS 28 Investeringsentiteiten in Vennooten en Joint Ventures, van kracht 1 januari 2014
- » IAS 32 Financiële instrumenten – Presentatie: compensatie van financiële activa en verplichtingen, van kracht 1 januari 2014
- » IAS 36 Waardevermindering van Activa – informatievervalsing realiseerbare waarde niet-financiële activa, van kracht 1 januari 2014
- » IAS 39 Financiële instrumenten – Opname en Waardering – Novatie van Derivaten en Verderzetting van Afdekkingstransacties, van kracht 1 januari 2014
- » IFRIC 21 Heffingen, van kracht 1 januari 2014
- » Jaarlijkse verbeteringen cyclus 2010-2012: wijziging IFRS 13 Waardering tegen reële waarde, van kracht 1 januari 2014
- » Jaarlijkse verbeteringen cyclus 2011-2013: wijziging IFRS 1 Invoering van internationale financiële rapportering

## **IFRS-NORMEN TOEGEPAST VANAF 1 JANUARI 2014**

### **IFRS 10 DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING**

IFRS 10 schrijft een eenduidig model van zeggenschap voor dat van toepassing is op alle soorten entiteiten inclusief voor een bijzonder doel opgerichte entiteiten. IFRS 10 vervangt het deel van IAS 27 'De geconsolideerde jaarrekening en de enkelvoudige jaarrekening' dat betrekking heeft op geconsolideerde jaarrekeningen en bevat ook de regelgeving uit SIC-12 'Consolidatie – Voor een bijzonder doel opgerichte entiteiten'. IFRS 10 verandert de definitie van zeggenschap zodanig dat van zeggenschap sprake is indien een investeerder variabele opbrengsten uit zijn betrokkenheid bij de deelneming geniet of daar rechten op heeft en in staat is zijn macht over de deelneming aan te wenden om de hoogte van die opbrengsten te beïnvloeden.

Voordat van zeggenschap conform IFRS 10 sprake is, dient aan alle drie de volgende criteria te zijn voldaan:

- » De investeerder heeft macht over de deelneming;
- » De investeerder geniet een variabele opbrengst uit zijn betrokkenheid bij de deelneming of heeft daar rechten op; en
- » De investeerder is in staat zijn macht over de deelneming aan te wenden om de hoogte van zijn opbrengsten te beïnvloeden.

De initiële toepassing van deze norm had geen invloed op Barco's financiële positie of prestatie.

### **IFRS 11 GEZAMENLIJKE OVEREENKOMSTEN**

IFRS 11 vervangt IAS 31 'Belangen in joint ventures' en SIC-13 'Entiteiten waarover gezamenlijk zeggenschap wordt uitgeoefend - Niet-monetaire bijdragen door deelnemers in een joint venture'. IFRS 11 elimineert de optie dat entiteiten waarover gezamenlijk zeggenschap wordt uitgeoefend proportioneel kunnen worden geconsolideerd. Entiteiten waarover gezamenlijk zeggenschap wordt uitgeoefend en die voldoen aan de definitie van een joint venture worden gewaardeerd tegen de 'equity method'. Aangezien Barco per 31 december 2014 geen partij is in een gezamenlijke overeenkomst, had de initiële toepassing van deze norm geen invloed op de jaarrekening.

### **IFRS 12 INFORMATIEVERSCHAFFING OVER BELANGEN IN ANDERE ENTITEITEN**

IFRS 12 bepaalt de toelichtingsvereisten voor de belangen van een entiteit in dochterondernemingen, gezamenlijke overeenkomsten, geassocieerde deelnemingen en voor een bijzonder doel opgerichte entiteiten. IFRS 12 bevat een aantal nieuwe toelichtingsvereisten voor dochteronder-

nemingen. Aangezien Barco geen materiële minderheidsbelangen heeft, had de initiële toepassing van deze norm geen invloed op de cijfers.

### **IFRS 10, IFRS 12 EN IAS 27 – BELEGGINGSENTITEITEN**

De wijzigingen voorzien in een uitzondering op de consolidatieplicht voor entiteiten die voldoen aan de definitie van beleggingsentiteit onder IFRS 10 en dienen te worden toegepast met terugwerkende kracht, rekening houdend met de overgangsbepalingen. De uitzondering op de consolidatieplicht vereist van beleggingsentiteiten dat dochterondernemingen worden gewaardeerd aan reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening. Deze wijziging is niet relevant voor Barco aangezien Barco niet voldoet aan de definitie van een beleggingsentiteit onder IFRS 10.

### **IAS 32 FINANCIËLE INSTRUMENTEN: PRESENTATIE – SALDEREN VAN FINANCIËLE ACTIVA EN FINANCIËLE VERPLICHTINGEN**

Met de wijzigingen wordt duidelijkheid verschaft inzake de betekenis van 'momenteel een in rechte afdwingbaar recht heeft om [...] te salderen' en de criteria voor niet-simultane settlementssystemen van clearinginstellingen teneinde te voldoen voor saldering en wordt dit toegepast met terugwerkende kracht. Aangezien Barco geen financiële instrumenten conform IAS 32 saldeert en geen relevante salderingsafspraken heeft gemaakt, had de wijziging geen invloed op de presentatie van Barco's financiële activa en financiële verplichtingen.

### **IAS 36 BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING VAN ACTIVA – TOELICHTINGEN INZAKE DE REALISEERBARE WAARDE VAN NIET-FINANCIËLE ACTIVA**

Met de wijzigingen wordt een einde gesteld aan de niet intentionele gevolgen van IFRS 13 op de toelichtingen vereist onder IAS 36. Daarenboven vereisen deze wijzigingen toelichting inzake de realiseerbare waarde voor de activa of CGU's waarvoor verlies door waardevermindering werd erkend of teruggenomen tijdens de periode. Deze wijzigingen dienen met terugwerkende kracht te worden toegepast op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2014 met toelating van vroegere toepassing, op voorwaarde dat ook toepassing wordt gemaakt van IFRS 13. De initiële toepassing van deze wijziging had geen impact op Barco's jaarrekening.

### **IAS 39 FINANCIËLE INSTRUMENTEN: OPNAME EN WAARDERING - VERNIEUWING VAN AFGELEIDE FINANCIËLE INSTRUMENTEN EN VERDERZETTING VAN HEDGE ACCOUNTING**

Deze wijzigingen voorzien in ontheffing van de stopzetting van hedge accounting wanneer vernieuwing van een afgeleid financieel instrument

aangeduid als een hedging instrument aan bepaalde criteria voldoet en toepassing met terugwerkende kracht vereist is. Barco heeft zijn afgeleide financiële instrumenten niet vernieuwd tijdens de huidige en voorgaande periodes. Echter, deze wijzigingen zouden in beschouwing genomen worden voor toekomstige vernieuwingen.

### IFRIC 21 HEFFINGEN VAN OVERHEIDSWEGE

IFRIC 21 verduidelijkt dat een entiteit een verplichting erkent voor een heffing van overheidswege wanneer de activiteit die tot de afdracht leidt, zoals geïdentificeerd door de relevante wetgeving, zich voordoet. Voor een heffing van overheidswege die getriggert wordt na het bereiken van een minimum drempel verduidelijkt de interpretatie dat geen verplichting dient geanticipeerd te worden alvorens de gespecificeerde minimum drempel bereikt wordt. Toepassing met terugwerkende kracht is vereist. Deze interpretatie zal een minieme impact hebben op de financiële positie en de prestatie op interim gerapporteerde basis van de Groep aangezien de Groep de erkenningsprincipes onder IAS 37 'Voorzieningen, voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa' heeft toegepast, dit consequent met de vereisten van IFRIC 21 tijdens de voorgaande jaren. De interpretatie treedt in voege voor boekjaren beginnend op of na 17 juni 2014.

### JAARLIJKSE VERBETERINGEN CYCLUS 2010-2012: WIJZIGING IFRS 13 WAARDERING TEGEN REËLE WAARDE

In december 2013 vaardigde de IASB, als onderdeel van de jaarlijkse verbeteringen cyclus 2010-2012, zeven wijzigingen aan zes normen uit. De wijziging van IFRS 13 gaat onmiddellijk van kracht, terwijl de andere wijzigingen van toepassing zijn op boekjaren die aanvangen op of na 1 juli 2014.

De wijziging van IFRS 13 verduidelijkt in de Basisprincipes voor Conclusies dat de waardebepalingen van vorderingen op korte termijn en kortlopende schulden zonder aangegeven rente kan gebeuren op basis van het factuurbedrag wanneer het effect van discontering niet van materiële betekenis is.

### JAARLIJKSE VERBETERINGEN CYCLUS 2011-2013: WIJZIGING IFRS 1 INVOERING VAN INTERNATIONALE FINANCIËLE RAPPORTERING

In december 2013 vaardigde de IASB, als onderdeel van de jaarlijkse verbeteringen cyclus 2011-2013, vier wijzigingen aan vier normen uit. De wijziging van IFRS 1 gaat onmiddellijk van kracht, terwijl de andere wijzigingen in voege treden voor jaarlijkse periodes beginnend op of na 1 juli 2014. De wijziging van IFRS 1 verduidelijkt in de Basisprincipes voor Conclusies dat een entiteit kan kiezen om ofwel een huidige norm of een nieuwe norm toe te passen die nog niet verplicht is.

Vroegere toepassing is toegelaten op voorwaarde dat iedere norm consequent wordt toegepast doorheen de periodes gepresenteerd in de eerste jaarrekening volgens de IFRS-normen van de entiteit.

## IFRS-NORMEN VAN KRACHT VANAF 2015

### NORMEN UITGEVAARDIGD MAAR NOG NIET VAN KRACHT

Normen en interpretaties die werden uitgevaardigd maar nog niet van kracht zijn tot de datum van uitgifte van de jaarrekening van de Groep worden hieronder vermeld. De vermelde normen en interpretaties die werden uitgevaardigd, zijn deze waarvan de Groep in alle redelijkheid verwacht dat zij een impact zullen hebben op de informatieverschaffing, balans of resultaten wanneer zij in de toekomst zullen worden toegepast. De Groep heeft de intentie om deze normen en interpretaties in te voeren wanneer deze van kracht worden.

- » IFRS 9 Financiële Instrumenten, van kracht 1 januari 2018
- » IFRS 15 Opbrengsten uit Contracten met Klanten,<sup>1</sup> van kracht 1 januari 2017
- » IFRS 14 Wettelijk uitstel rekeningen,<sup>1</sup> van kracht 1 januari 2016
- » Wijzigingen IAS 16 en IAS 38: Overlopende posten uit hoofde van tariefregulering,<sup>1</sup> van kracht 1 januari 2016
- » Wijziging IAS 27: Equity methode in enkelvoudige jaarrekeningen,<sup>1</sup> van kracht 1 januari 2016
- » Wijziging IAS 16 en IAS 41 – Vruchtdragende planten,<sup>1</sup> van kracht 1 januari 2016
- » Wijziging IFRS 10 en IAS 28 – Verkoop of bijdrage van activa tussen een investeerder en zijn vennoot of joint venture,<sup>1</sup> van kracht 1 januari 2016
- » Wijziging IFRS 11: Boekhoudkundige regels voor de verwerving van belangen in gezamenlijke operaties,<sup>1</sup> van kracht 1 januari 2016
- » IAS 19 Personeelsbeloningen – Toegezegde pensioenregelingsplannen: Bijdragen van werknemers,<sup>1</sup> van kracht 1 juli 2014
- » Jaarlijkse verbeteringen IFRS cyclus 2010-2012 (uitgevaardigd december 2013),<sup>1</sup> van kracht 1 juli 2014
- » Jaarlijkse verbeteringen IFRS cyclus 2011-2013 (uitgevaardigd december 2013),<sup>1</sup> van kracht 1 juli 2014
- » Jaarlijkse verbeteringen IFRS cyclus 2012-2014 (uitgevaardigd 25 september 2014),<sup>1</sup> van kracht 1 januari 2016

<sup>1</sup> Per 14 november 2014 nog niet bekrachtigd door de EU

## BELANGRIJKSTE BOEKHOUDKUNDIGE SCHATTINGEN EN BRONNEN VAN ONZEKERHEID

### ALGEMENE BEDRIJFSRISICO'S

Voor een overzicht van de risico's gekoppeld aan de activiteiten van de Barco Groep verwijzen we naar het hoofdstuk 'Risicofactoren' op bladzijde 110 - 117.

### BELANGRIJKSTE BRONNEN VAN ONZEKERHEID BIJ SCHATTINGEN

- » Uitgestelde belastingvorderingen worden erkend voor fiscaal overgedragen verliezen en andere niet-gebruikte belastingkredieten, voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee de fiscaal overgedragen verliezen en andere niet-gebruikte belastingkredieten kunnen worden verrekend. Voor deze schatting houdt het management rekening met zaken als de bedrijfsstrategie op lange termijn en de mogelijkheden op het gebied van belastingplanning (zie toelichting 12. 'Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen').
- » Waardevermindering van goodwill: de Groep voert jaarlijks of frequenter een test uit voor het bepalen van eventuele waardeverminderingen

van de goodwill indien er indicaties zijn dat de goodwill een waardevermindering zou kunnen ondergaan (zie toelichting 9. 'Goodwill').

- » Kosten voor ontwikkeling worden geactiveerd in overeenstemming met het boekhoudprincipe. De initiële kapitalisatie van kosten steunt op het oordeel door het management dat de technologische en economische haalbaarheid van een ontwikkelingsproject bevestigd is. Gewoonlijk gebeurt dit op het ogenblik dat de productontwikkeling een definitieve mijlpaal bereikt heeft volgens een bestaand model voor projectbeheer. Voor het bepalen van de te activeren bedragen formuleert het management een aantal veronderstellingen aangaande de verwachte toekomstige kasstromen die het project zal genereren, de disconteringsvoet die moet worden toegepast en de verwachte periode van voordelen.
- » Waardevermindering van ontwikkelingskosten: Barco voert jaarlijks een test uit om na te gaan of er aanwijzingen zijn voor waardeverminderingen van de geactiveerde ontwikkeling (zie toelichting 10. 'Geactiveerde ontwikkelingskosten').

## TOELICHTINGEN BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1. Geconsolideerde ondernemingen
  - 1.1 Lijst van geconsolideerde ondernemingen op 31 december 2014
  - 1.2 Lijst van verwante ondernemingen op 31 december 2014
  - 1.3 Acquisities en desinvesteringen
2. Segmentrapportering
  - 2.1 Grondslagen van segmentrapportering
  - 2.2 Entertainment & Corporate
  - 2.3 Healthcare
  - 2.4 Industrial & Government
  - 2.5 Ventures
  - 2.6 Reconciliatie van de segment- en groepsinformatie
  - 2.7 Geografische informatie
3. Stopgezette bedrijfsactiviteiten
4. Opbrengsten uit bedrijfsactiviteiten (EBIT)
5. Opbrengsten en kosten per soort
6. Belastingen op het resultaat
7. Nettoresultaat per aandeel
8. Investerings
9. Goodwill
10. Geactiveerde ontwikkelingskosten
11. Overige immateriële activa en materiële vaste activa
12. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen
13. Voorraden
14. Vorderingen en vaste activa
15. Netto financiële liquide middelen / verplichtingen
16. Overige verplichtingen op meer dan een jaar
17. Eigen vermogen toewijsbaar aan aandeelhouders van de moedermaatschappij
18. Handelsschulden
19. Voorzieningen
20. Risicomanagement – afgeleide financiële instrumenten
21. Operationele leasing
22. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen
23. Transacties met verbonden partijen
24. Kasstroomoverzicht: invloed van acquisities en desinvesteringen
25. Gebeurtenissen na balansdatum

## 1. GECONSOLIDEERDE ONDERNEMINGEN

### 1.1. LIJST VAN GECONSOLIDEERDE ONDERNEMINGEN OP 31 DECEMBER 2014

#### Europa, Midden-Oosten en Afrika

|                     |                                     |                                                                                    |      |
|---------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Argentinië          | Barco Argentina S.R.L.              | c/o Grant Thornton Argentina, Avenida Corrientes 327 piso 3, C1043AAD Buenos Aires | 100% |
| België              | Barco Coordination Center NV        | President Kennedypark 35, 8500 Kortrijk                                            | 100% |
| België              | Barco Integrated Solutions NV       | President Kennedypark 35, 8500 Kortrijk                                            | 100% |
| België              | Innovative Designs NV               | President Kennedypark 35, 8500 Kortrijk                                            | 100% |
| België              | Barco Silex SA                      | Scientific Parc, rue du Bosquet 7, 1348 Ottignies, Louvain-La-Neuve                | 100% |
| België              | dZine NV                            | President Kennedypark 35, 8500 Kortrijk                                            | 100% |
| Brazilië            | Barco Ltda.                         | Av. Ibirapuera, 2332, 8º andar, conj 82, Torre II, Moema, 04028-002 São Paulo      | 100% |
| Colombia            | Barco Colombia SAS                  | Carrera 15, n° 88-64, Torre Zimma Oficina 610, 110221 Bogota                       | 100% |
| Denemarken          | Barco A/S                           | c/o PwC, att. RAS Strandvejen 44, 2900 Hellerup                                    | 100% |
| Frankrijk           | Barco SAS                           | 177 Avenue Georges Clémenceau, Immeuble "Le Plein Ouest", 92000 Nanterre           | 100% |
| Frankrijk           | Barco Silex SAS                     | ZI Rousset-Peynier, Immeuble CCE-CD6, Route de Trets, 13790 Peynier                | 100% |
| Frankrijk           | Barco Texen                         | 7 rue Roger Camboulives, Parc Technologique de Basso Cambo, 31000 Toulouse         | 100% |
| Duitsland           | Barco Control Rooms GmbH            | Greschbachstrasse 5 a, 76229 Karlsruhe                                             | 100% |
| Duitsland           | Barco GmbH                          | Greschbachstrasse 5 a, 76229 Karlsruhe                                             | 100% |
| Israël              | Barco Electronic Systems Ltd.       | 53 Etzel Street, 75706 Rishon Lezion                                               | 100% |
| Italië              | Barco S.r.l.                        | Via Monferrato 7, 20094 Corsico-MI                                                 | 100% |
| Italië              | FIMI S.r.l.                         | c/o Studio Ciavarella, via Vittor Pisani n. 6, 20124 Milano                        | 100% |
| Mexico              | Barco Visual Solutions S.A. de C.V. | Mariano Escobedo No. 476 Piso 10 Col. Anzures, C.P. 11590 D.F. México              | 100% |
| Nederland           | Barco B.V.                          | Helmond                                                                            | 100% |
| Noorwegen           | Barco Norway AS                     | c/o Grant Thornton, Bogstadveien 30, 0355 Oslo                                     | 100% |
| Noorwegen           | Habornveien Hjemmel AS              | Habornveien 53, 1630 Gamle Fredrikstad                                             | 100% |
| Noorwegen           | projectiondesign AS                 | Habornveien 53, 1630 Gamle Fredrikstad                                             | 100% |
| Polen               | Barco Sp. z o.o.                    | Marywilska 16, 03-228 Warsaw                                                       | 100% |
| Rusland             | Barco Services OOO                  | ulitsa Kondratyuka, 3, 129515 Moscow                                               | 100% |
| Spanje              | Barco Electronic Systems, S.A.      | Travesera de las Corts 371, 08029 Barcelona                                        | 100% |
| Zweden              | Barco Sverige AB                    | Kyrkvägen 1, 192 72 Sollentuna                                                     | 100% |
| Verenigd Koninkrijk | Barco Ltd.                          | Venture House, Downshire Way, Arlington Square, RG12 1WA Bracknell, Berkshire      | 100% |
| Verenigd Koninkrijk | JAOTech Ltd.                        | Venture House, Downshire Way, Arlington Square, RG12 1WA Bracknell, Berkshire      | 100% |

Amerika

|        |                              |                                                                 |      |
|--------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------|
| Canada | Barco Visual Solutions, Inc. | 2000 Mansfield Drive, Suite 1400, Montreal, H3A 3A2 Quebec      | 100% |
| Canada | X2O Media Inc.               | 147 Saint Paul Street West, Suite 300, H2Y 1Z5 Montreal, Quebec |      |
| VS     | Barco Federal Systems LLC    | 1209 Orange Street, 19801 Wilmington-DE                         | 100% |
| VS     | Barco, Inc.                  | 1209 Orange Street, 19801 Wilmington-DE                         | 100% |
| VS     | Barco Lighting Systems, Inc. | 350 N. St. Paul St., 75201 Dallas-TX                            | 100% |

Asië-Pacific

|           |                                             |                                                                                                                                          |       |
|-----------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Australië | Barco Systems Pty. Ltd.                     | 2 Rocklea Drive, VIC 3207 Port Melbourne                                                                                                 | 100 % |
| China     | Barco Trading (Shanghai) Co., Ltd.          | Rm501, 180 Hua Shen Road, Wai Gao Qiao Free Trade Zone, 200031 Shanghai                                                                  | 100 % |
| China     | Barco Visual (Beijing)Electronics Co., Ltd. | No. 16 Changsheng Road, Chang Ping Park, Zhong Guan Cun Science Park, Chang Ping District, 102200 Beijing                                | 100 % |
| China     | Barco Visual (Beijing) Trading Co., Ltd.    | No. 16 Changsheng Road, Chang Ping Park, Zhong Guan Cun Science Park, Chang Ping District, 102200 Beijing                                | 100 % |
| China     | CFG Barco (Beijing) Electronics Co., Ltd.   | No. 16 Changsheng Road, Chang Ping Park, Zhong Guan Cun Science Park, Chang Ping District, 102200 Beijing                                | 58 %  |
| Hong Kong | Barco Ltd.                                  | Suite 2808, 28/F., Central Plaza, 18 Harbour Road, Wanchai                                                                               | 100 % |
| Hong Kong | Barco Visual Electronics Co., Ltd.          | Suite 2808, 28/F., Central Plaza, 18 Harbour Road, Wanchai                                                                               | 100 % |
| Hong Kong | Barco China (Holding) Ltd.                  | Suite 2808, 28/F., Central Plaza, 18 Harbour Road, Wanchai                                                                               | 100 % |
| India     | Barco Electronic Systems Pvt. Ltd.          | c/o Perfect Accounting & Shared Services P.Ltd., E-20, 1 <sup>st</sup> & 2 <sup>nd</sup> Floor, Main Market, Hauz Khas, 110016 New Delhi | 100 % |
| Japan     | Barco Co., Ltd.                             | Yamato International Bldg 8F, 5-1-1 Heiwajima, Ota-ku, 143-0006 Tokyo                                                                    | 100 % |
| Korea     | Barco Ltd.                                  | 42 Youngdongdaero 106-Gil, Gangnam-Gu, 135-881 Seoul                                                                                     | 100 % |
| Maleisië  | Barco Sdn. Bhd.                             | No. 13A, Jalan SS21/56B, Damansara Utama, 47400 Petaling Jaya, Selangor                                                                  | 100 % |
| Singapore | Barco Pte Ltd.                              | 10 Changi South Lane #04-01, 486162 Singapore                                                                                            | 100 % |
| Singapore | Barco Singapore Private Limited             | 10 Changi South Lane #04-01, 486162 Singapore                                                                                            | 100 % |
| Taiwan    | Barco Ltd.                                  | 12F.-2, No. 88, Dunhua N. Rd., Songshan Dist., 10551 Taipei City                                                                         | 100 % |
| Taiwan    | Awind Inc.                                  | 17 <sup>th</sup> Floor, No. 866-5, Zhongzhen Road, Zhonghe District, 235 New Taipei City                                                 | 100 % |

1.2. LIJST VAN VERWANTE ONDERNEMINGEN OP 31 DECEMBER 2014

Europa, Midden-Oosten en Afrika

|          |                   |                                        |     |
|----------|-------------------|----------------------------------------|-----|
| Norwegen | Habornveien 53 AS | Habornveien 53, 1630 Gamle Fredrikstad | 42% |
|----------|-------------------|----------------------------------------|-----|

Amerika

|    |                            |                                                              |     |
|----|----------------------------|--------------------------------------------------------------|-----|
| VS | Audience Entertainment LLC | 108 West 13 <sup>th</sup> Street, 19801 Wilmington, Delaware | 29% |
|----|----------------------------|--------------------------------------------------------------|-----|

### 1.3. ACQUISITIES EN DESINVESTERINGEN

#### 2014

##### Acquisitie van X20

Op 19 maart 2014 verwierf Barco 100% van de aandelen van de Canadese onderneming X20 Media Inc. De overname kadert in de strategie van Barco om verder te evolueren, voorbij display- en projectietechnologie. Met deze transactie wordt Barco's portefeuille uitgebreid met content distributie en workflowoplossingen op basis van geavanceerde networking- en connectiviteitsmogelijkheden.

De effectieve controle werd overgedragen op 1 april 2014. X20 werd opgenomen in Barco's structuur als een business venture die onderdeel is van de Entertainment & Corporate divisie, waardoor X20 in de mogelijkheid verkeert verder te werken aan de ontwikkeling van de platformtechnologie, terwijl Barco's wereldwijde verkoop en service als hefboom voor groei gebruikt wordt. Daarenboven zullen de specifieke capabilities en technologie van X20 geleidelijk geïntegreerd worden in toepassingen die verdeeld zullen worden op alle markten van Barco.

De overname werd geboekt aan de hand van de overnamemethode in overeenstemming met IFRS 3 Bedrijfscombinaties (herziene versie). In 2014 droeg X20 negen maanden omzet en EBITDA bij: 2,3 miljoen euro op de totale omzet van de Groep, hoewel X20 in de opstartfase nog niet bijdraagt aan het nettoresultaat (-2,6 miljoen euro EBITDA). Indien de overname plaats had gevonden in het begin van het jaar, zou de totale omzet 2,6 miljoen euro bedragen hebben en de EBITDA voor de periode -2,7 miljoen euro. De transactiekost van € 0,1m werd opgenomen in administratieve kosten op de winst-en-verliesrekening en maakt deel uit van de bedrijfskasstromen op het kasstroomoverzicht.

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de betaalde bedragen voor X20 en de bedragen van de overgenomen activa en passiva zoals erkend op de datum van overname.

##### Activa en passiva X20

| IN DUIZENDEN EURO                             | VOOR OVERNAMEDATUM | REËLE WAARDEN AANPASSINGEN | 01-Apr-2014      |
|-----------------------------------------------|--------------------|----------------------------|------------------|
|                                               |                    |                            | NA OVERNAMEDATUM |
| Overige immateriële vaste activa              | 1                  | 3.204                      | 3.204            |
| Overige materiële vaste activa                | 41                 | -16                        | 25               |
| <b>Totaal vaste activa</b>                    | <b>42</b>          | <b>3.187</b>               | <b>3.229</b>     |
| Handelsvorderingen                            | 591                | 65                         | 656              |
| Overige vlottende activa                      | 813                | -                          | 813              |
| <b>Totaal vlottende activa</b>                | <b>1.404</b>       | <b>65</b>                  | <b>1.469</b>     |
| Financiële lease lening                       | -5                 | 0                          | -5               |
| Uitgestelde belastingverplichtingen           | 0                  | -855                       | -855             |
| <b>Totaal verplichtingen op lange termijn</b> | <b>-5</b>          | <b>-855</b>                | <b>-859</b>      |
| Overige verplichtingen op korte termijn       | -1.431             | -76                        | -1.507           |
| <b>Totaal verplichtingen op korte termijn</b> | <b>-1.451</b>      | <b>-76</b>                 | <b>-1.527</b>    |
| Cash                                          | 94                 | -                          | 94               |
| <b>Totale overgenomen netto-activa</b>        | <b>84</b>          | <b>2.322</b>               | <b>2.407</b>     |
| Vooraf betaalde vergoeding                    |                    |                            | 13.277           |
| <b>Totale aanschaffingskost</b>               |                    |                            | <b>13.277</b>    |
| Goodwill                                      |                    |                            | 10.870           |

**Desinvestering van Orthogon**

Op 1 augustus 2014 bereikte Barco een overeenkomst met Exelis met betrekking tot de verkoop van Barco Orthogon, onderdeel van de Ventures (Orthogon), voor een bedrag van 13 miljoen euro, waarvan 2 miljoen euro op een waarborgrekening werd geplaatst gedurende een periode van achttien maanden (tot januari 2016), waarvan 50% dient vrijgegeven te worden na negen maanden (april 2015). De transactie werd dezelfde dag afgesloten. In 2014 werd een meerwaarde op de desinvestering van 6,7 miljoen euro erkend in andere bedrijfsopbrengsten. Zie toelichting 4.(d).

Wij verwijzen naar toelichting 23 'Kasstroomoverzicht: invloed van acquisities en desinvesteringen' voor de impact van de desinvestering op de kasstroom van de Groep.

**Beëindigde bedrijfsactiviteiten**

Op 29 september 2014 bereikte Barco een overeenkomst met de Amerikaanse lucht- en ruimtevaart- en defensiegroep Esterline Corporation met betrekking tot de verkoop van de Defense & Aerospace divisie van Barco. De verkoop, die zowel de aandelen van de wettelijke entiteiten Barco Singapore Private Ltd, Barco Texen, Barco Federal Systems LLC en Barco Electronic Systems Ltd en de activa van de Defense & Aerospace divisie in België en de Verenigde Staten omvat, wordt gewaardeerd op 150 miljoen euro. De verkoop wordt afgesloten op 31 januari 2015 en was op het jaareinde onderworpen aan de gewoonlijke afsluitvoorwaarden en wettelijke goedkeuringen.

Volgens de vereisten van IFRS 5 wordt het nettoresultaat van de Defense & Aerospace divisie afzonderlijk vermeld op de resultatenrekening als 'nettoresultaat uit stopgezette bedrijfsactiviteiten' per 31 december 2014. Hetzelfde gebeurde per 31 december 2014 voor de balans van de Defense & Aerospace divisie (activa en passiva uit stopgezette bedrijfsactiviteiten) en voor de nettokasstromen toewijsbaar aan de werking, investering en financiering van stopgezette bedrijfsactiviteiten. De resultatenrekening, de balans en de nettokasstroom per 31 december 2013 werden opnieuw opgemaakt en dienovereenkomstig voorgesteld.

Voor meer informatie, zie toelichting 3 Beëindigde bedrijfsactiviteiten.

**2013****Acquisitie van projectiondesign®**

Op 21 februari 2013 verwierf Barco de overige aandelen van de Noorse onderneming projectiondesign®, nadat Barco op 19 december 2012 al 61% van de aandelen in handen kreeg. De overname past in de strategie van Barco om zijn leiderspositie op de high-performance projector technology markt te verstevigen door verder op te schuiven naar het mid-segment van zijn doelmarkten. De effectieve controle werd overgedragen op 1 januari 2013; projectiondesign® werd opgenomen in Barco's Entertainment & Corporate divisie.

De overname werd geboekt aan de hand van de overnamemethode in overeenstemming met IFRS 3 Bedrijfscombinaties (herziene versie).

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de betaalde bedragen voor projectiondesign® en de bedragen van de overgenomen activa en passiva zoals erkend op de datum van overname.

**Activa en passiva projectiondesign®**

| IN DUIZENDEN EURO                             | VOOR OVERNAMEDATUM | REËLE WAARDEN AANPASSINGEN | 01-Jan-2013      |
|-----------------------------------------------|--------------------|----------------------------|------------------|
|                                               |                    |                            | NA OVERNAMEDATUM |
| Overige immateriële vaste activa              | 157                | 18.384                     | 18.541           |
| Geleased gebouw                               | 11.782             | -                          | 11.782           |
| Overige vaste activa                          | 2.261              | -                          | 2.261            |
| <b>Totaal vaste activa</b>                    | <b>14.200</b>      | <b>18.384</b>              | <b>32.584</b>    |
| Voorraden                                     | 16.184             | -2.322                     | 13.863           |
| Handelsvorderingen                            | 11.143             | -                          | 11.143           |
| Overige vlottende activa                      | 1.182              | -                          | 1.182            |
| <b>Totaal vlottende activa</b>                | <b>28.509</b>      | <b>-2.322</b>              | <b>26.188</b>    |
| Voorzieningen                                 | -203               | -4.245                     | -4.448           |
| Leaseverplichtingen                           | -12.016            | -                          | -12.016          |
| Uitgestelde belastingverplichtingen           | 1.701              | -3.436                     | -1.735           |
| Financiële verplichtingen                     | -3.183             | -                          | -3.183           |
| <b>Totaal verplichtingen op lange termijn</b> | <b>-13.701</b>     | <b>-7.681</b>              | <b>-21.382</b>   |
| Overige verplichtingen op korte termijn       | -7.511             | -                          | -7.511           |
| <b>Totaal verplichtingen op korte termijn</b> | <b>-7.511</b>      | <b>-</b>                   | <b>-7.511</b>    |
| Cash                                          | -716               | -                          | -716             |
| <b>Totale overgenomen netto-activa</b>        | <b>20.782</b>      | <b>8.381</b>               | <b>29.163</b>    |
| <b>Totale aanschaffingskost</b>               |                    |                            | <b>64.762</b>    |
| <b>Goodwill</b>                               |                    |                            | <b>35.599</b>    |

Opmerking: Aanpassingen inzake de reële waarde omvatten eveneens aanpassingen van lokale (Noorse) Gaap naar IFRS.

| IN DUIZENDEN EURO                               |  |  |         |
|-------------------------------------------------|--|--|---------|
|                                                 |  |  |         |
| Kasstroom bij acquisitie                        |  |  |         |
| Nettocash overgenomen van de dochteronderneming |  |  | -716    |
| Cash betaald                                    |  |  | -50.832 |
| Cash betaald                                    |  |  | -51.547 |

De totale overnamekosten omvatten het bedrag van 17,8 miljoen euro dat is betaald in 2013 bij de sluiting van de overeenkomst, het bedrag van 33 miljoen euro betaald per 19 december 2012 en een aandeelhouderslening van 13,9 miljoen euro (101,5 miljoen NOK) te betalen aan de voormalige aandeelhouders, wat beschouwd wordt als een reeds bestaand recht op het ogenblik van de overname en terugbetaalbaar is in 2014, 2015 en 2016. Wij opteerden voor een vervroegde volledige terugbetaling in 2014. Het contract vermeldt verder nog bijkomende earn-out betalingen. De earn-out betalingen zijn afhankelijk van de aangepaste EBITDA gegenereerd tijdens het financiële jaar eindigend op 31 december 2013 (minimum 50 miljoen NOK). Eind 2013 werd niet voldaan aan de vereisten voor de earn-out betaling. De goodwill die bij de overname is erkend, heeft betrekking op het personeelsbestand, de capaciteit van het bedrijf om nieuwe technologieën te ontwikkelen en synergieën die ontstaan door de combinatie van projectiondesign® met Barco. Barco wordt na deze overname een marktleider in projectietoepassingen voor zowel grote als middelgrote markten. De goodwill komt niet in aanmerking voor belastingaftrek.

Overname van AWIND

Per 26 maart 2013 verwierf Barco 100% van de aandelen van de Taiwanese onderneming AWIND, een vooraanstaand leverancier van wireless content sharing en WIFI-enabled presentaties. Deze transactie past in de strategie van Barco om zijn sterkte in visualisatie als hefboom te gebruiken om een leiderspositie te verwerven in professionele netwerken en samenwerking. De effectieve controle werd overgedragen op 1 april 2013.

De overname werd geboekt aan de hand van de overnamemethode in overeenstemming met IFRS 3 Bedrijfscombinaties (herziene versie).

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de betaalde bedragen voor AWIND en de bedragen van de overgenomen activa en passiva zoals erkend op de datum van overname.

## Activa en passiva AWIND

| IN DUIZENDEN EURO                             | VOOR OVERNAMEDATUM | REËLE WAARDEN AANPASSINGEN | 01-Apr-2013<br>NA OVERNAMEDATUM |
|-----------------------------------------------|--------------------|----------------------------|---------------------------------|
| Overige immateriële vaste activa              | 80                 | 12.653                     | 12.733                          |
| Overige materiële vaste activa                | 125                | -                          | 125                             |
| <b>Totaal vaste activa</b>                    | <b>205</b>         | <b>12.653</b>              | <b>12.858</b>                   |
| Voorraden                                     | 786                | -                          | 786                             |
| Handelsvorderingen                            | 919                | -                          | 919                             |
| Overige vlottende activa                      | 276                | -                          | 276                             |
| <b>Totaal vlottende activa</b>                | <b>1.980</b>       | <b>-</b>                   | <b>1.980</b>                    |
| Uitgestelde belastingverplichting             | -                  | -2.151                     | -2.151                          |
| <b>Totaal verplichtingen op lange termijn</b> | <b>-</b>           | <b>-2.151</b>              | <b>-2.151</b>                   |
| Overige verplichtingen op korte termijn       | -743               | -                          | -743                            |
| <b>Totaal verplichtingen op korte termijn</b> | <b>-743</b>        | <b>-</b>                   | <b>-743</b>                     |
| Cash                                          | 2.508              | -                          | 2.508                           |
| <b>Totale overgenomen netto-activa</b>        | <b>3.949</b>       | <b>10.502</b>              | <b>14.451</b>                   |
| Vooraf betaalde vergoeding                    |                    |                            | 51.621                          |
| Uitgestelde vergoeding                        |                    |                            | 4.615                           |
| <b>Totale overnamekost (excl. netto cash)</b> |                    |                            | <b>56.236</b>                   |
| <b>Goodwill</b>                               |                    |                            | <b>41.785</b>                   |

| IN DUIZENDEN EURO                               |  |  |                |
|-------------------------------------------------|--|--|----------------|
| <b>Kasstroom bij acquisitie</b>                 |  |  |                |
| Nettocash overgenomen van de dochteronderneming |  |  | 2.508          |
| Cash betaald                                    |  |  | -51.621        |
| <b>Nettokasstroom bij acquisitie</b>            |  |  | <b>-49.113</b> |

De totale overnamekosten omvatten het bedrag van 52,1 miljoen US dollar (40 miljoen euro omgerekend aan de wisselkoers op datum van overname) betaald op de datum van overname, 15 miljoen US dollar (11,6 miljoen euro omgerekend aan de wisselkoers op datum van overname) op een waarborgrekening geplaatst voor 24 maanden en 6 miljoen US dollar uitgestelde betaling (4,6 miljoen euro omgerekend aan de wisselkoers op datum van de overname), weerhouden voor 15 maanden. De goodwill die bij de overname is erkend, heeft betrekking op de toekomstige kasstromen die Barco verwacht te kunnen realiseren door de verkoop van producten met AWIND-technologie. De goodwill komt niet in aanmerking voor belastingaftrek.

De goodwill werd toegekend aan de Entertainment & Corporate divisie.

Wijziging in consolidatiemethode Chinese joint venture CFG Barco

Met ingang van 1 januari 2013 werd het contract met Barco's joint venture partner China Film Group gewijzigd, wat resulteert in het verwerven van de controle door Barco over CFG Barco (Beijing) Electronics Co, Ltd. Barco's aandeelhouderschap van 58% in de onderneming bleef ongewijzigd en er werden geen bijkomende betalingen uitgevoerd voor de verwerving van de controle. Als gevolg van het verwerven van de controle werd CFG Barco volledig geconsolideerd vanaf 1 januari 2013. Als gevolg van de volledige consolidatie, wordt een niet-controlerend belang van 42% vermeld vanaf 1 januari 2013. Tot 31 december 2012 werd CFG Barco volgens de vermogensmutatiemethode opgenomen.

De stapsgewijze overname werd geboekt aan de hand van de overnamemethode in overeenstemming met IFRS 3 Bedrijfscombinaties (herziene versie). Aangezien CFG Barco werd opgericht in 2011 en eind 2012 alle productie-activiteiten overnam van Barco China voor wat betreft de projectoren voor de Chinese markt, vertoonde de herbepaling van de reële waarde van het aandelenbelang in CFG Barco op de datum van de overname, gehouden onmiddellijk voor de overnamedatum, geen materieel verschil met het aandelenbelang in de onderneming voor de bedrijfscombinatie. Hierdoor diende geen winst of verlies te worden erkend als gevolg van de herbepaling van de reële waarde van het aandelenbelang in CFG Barco.

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de bedragen van de verworven activa en van de passiva van CFG zoals erkend op de datum van overname.

Activa en passiva CFG Barco

| IN DUIZENDEN EURO                                   | VOOR OVERNAMEDATUM | REËLE WAARDEAANPASSINGEN | 01-Jan-2013      |
|-----------------------------------------------------|--------------------|--------------------------|------------------|
|                                                     |                    |                          | NA OVERNAMEDATUM |
| Uitgestelde belastingvorderingen                    | 728                | -                        | 728              |
| Overige vaste activa                                | 684                | -                        | 684              |
| <b>Totaal vaste activa</b>                          | <b>1.412</b>       | <b>-</b>                 | <b>1.412</b>     |
| Voorraden                                           | 9.959              | -                        | 9.959            |
| Handelsvorderingen                                  | 14.314             | -                        | 14.314           |
| Overige vlottende activa                            | 5.919              | -                        | 5.919            |
| <b>Totaal vlottende activa</b>                      | <b>30.192</b>      | <b>-</b>                 | <b>30.192</b>    |
| Handelsschulden                                     | -13.111            | -                        | -13.111          |
| Overige verplichtingen op korte termijn             | -12.867            | -                        | -12.867          |
| Ontvangen vooruitbetalingen op orders in uitvoering | -18.480            | -                        | -18.480          |
| <b>Totaal verplichtingen op korte termijn</b>       | <b>-44.457</b>     | <b>-</b>                 | <b>-44.457</b>   |
| Cash                                                | 18.138             | -                        | 18.138           |
| <b>Totale overgenomen netto-activa</b>              | <b>5.285</b>       | <b>-</b>                 | <b>5.285</b>     |

In 2013 droeg CFG Barco 48 miljoen euro bij aan de totale omzet van de Groep, wat resulteerde in een EBITDA van 8,1 miljoen euro.

| IN DUIZENDEN EURO                                                 |  |               |
|-------------------------------------------------------------------|--|---------------|
| Kasstroom op de datum van overdracht van de controle              |  |               |
| Nettocash overgenomen van de dochteronderneming                   |  | 18.138        |
| Cash betaald                                                      |  | -             |
| <b>Netto kasstroom op de datum van overdracht van de controle</b> |  | <b>18.138</b> |

## 2. SEGMENTRAPPORTERING

### 2.1. GRONDSLAGEN VAN SEGMENTRAPPORTERING

Met ingang van 1 januari 2014 wijzigde Barco de samenstelling van twee divisies als volgt:

- » Barco's divisie Projection is de Entertainment & Corporate divisie geworden en omhelst High End Systems en Collaboration (ClickShare).
- » De Advanced Visualization divisie is nu de Industrial & Government divisie. De Collaboration activiteiten zijn hier niet langer in ondergebracht.
- » De Defense & Aerospace divisie is conform IFRS 5 opgenomen als een stopgezette bedrijfsactiviteit, gezien de aankondiging van 29 september 2014 dat Barco een overeenkomst bereikt had met Esterline m.b.t. de verkoop van de divisie en dat ze daarom niet langer opgenomen is in de segmentrapportering.

#### Barco's activiteiten in 2014:

- » **Entertainment & Corporate (vroeger Projection met toevoeging van High End Systems, Collaboration (ClickShare) en X20):** ontwerpt en produceert een uitgebreid gamma projectoren, beeldverwerkende producten, professionele verlichtingsproducten voor de entertainmentindustrie en dedicated collaboration software voor gebruik bij evenementen, concerten, openluchtfestivals, in retail, sportstadia, musea, auditoria, vergaderzalen en bioscopen. Met de overname van X20 biedt de divisie nu ook enhanced en cross-divisional content distribution en workflow toepassingen, gebaseerd op geavanceerde networking- en connectiviteitsmogelijkheden.
- » **Industrial & Government (vroeger Advanced Visualization zonder Collaboration):** biedt een volledig gamma hoogkwalitatieve video wall modules met verschillende afmetingen en resoluties.
- » **Healthcare:** heeft een sterke reputatie op het vlak van levering van betrouwbare visualisatieoplossingen die essentieel zijn voor de kwaliteit van de gezondheidszorg. Het productgamma omvat hoogtechnologische displays voor radiologie, mammografieën, chirurgie, tandheelkunde en pathologie en multimodale beeldvorming. Daarnaast omvat het gamma DICOM-compatibele displays voor klinische controle, digitale OR-netwerksystemen en point-of-care-oplossingen.

#### Barco's Ventures:

- » **Barco Silex:** actief op het vlak van gespecialiseerde electronic engineering.
- » **LiveDots:** biedt hoogkwalitatieve LED display oplossingen voor binnen- en buiteninstallaties.
- » **Orthogon:** ontwikkelt softwarecomponenten voor luchtverkeersleiding. Orthogon werd per 31 juli 2014 verkocht (zie 1.3. Desinvesteringen 2014).

Het management monitort de resultaten van elk van de divisies en ventures afzonderlijk om beslissingen te kunnen nemen over het aanwenden van de middelen en de prestatiebeoordeling. De prestaties van de divisies worden beoordeeld op basis van hun EBITDA. De financiële activiteiten van de Groep (met inbegrip van de financiële kosten en financiële opbrengsten) en belastingen op het resultaat worden beheerd op groepsniveau en worden niet toegewezen aan operationele divisies.

De Groep heeft zijn segmentrapportering afgestemd op deze business structuur, wat resulteerde in 4 operationele segmenten.

De transferprijzen tussen de operationele segmenten worden bepaald op basis van het 'arm's length'-principe op dezelfde manier als bij transacties met derden.

Voor meer uitleg over de activiteiten van de verschillende divisies, zie pagina 36.

## 2.2. ENTERTAINMENT & CORPORATE

| IN DUIZENDEN EURO                             | 2014           |               | 2013           |               | VERSCHIL       |
|-----------------------------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
|                                               |                |               |                |               | 2014-2013      |
| <b>Netto-omzet</b>                            | <b>521.538</b> | <b>100,0%</b> | <b>567.967</b> | <b>100,0%</b> | <b>-46.429</b> |
| externe omzet                                 | 521.435        | 100,0%        | 567.812        | 100,0%        | -46.377        |
| interdivisieomzet                             | 103            | 0,0%          | 155            | 0,0%          | -52            |
| Kostprijs van verkochte goederen              | -339.995       | -65,2%        | -380.744       | -67,0%        | 40.749         |
| <b>Brutoresultaat</b>                         | <b>181.543</b> | <b>34,8%</b>  | <b>187.228</b> | <b>33,0%</b>  | <b>-5.685</b>  |
| <b>EBIT voor herstructurering</b>             | <b>46.902</b>  | <b>9,0%</b>   | <b>60.194</b>  | <b>10,6%</b>  | <b>-13.292</b> |
| Afschrijving geactiveerde ontwikkelingskosten | 20.954         | 4,0%          | 13.959         | 2,5%          | 6.995          |
| Waardevermindering TFA en software            | 11.503         | 2,2%          | 12.945         | 2,3%          | -1.442         |
| <b>EBITDA</b>                                 | <b>79.359</b>  | <b>15,2%</b>  | <b>87.098</b>  | <b>15,3%</b>  | <b>-7.739</b>  |
| Geactiveerde ontwikkelingskosten              | 20.881         | 4,0%          | 22.376         | 3,9%          | -1.495         |
| Investerings in TFA en software               | 12.294         | 2,4%          | 7.717          | 1,4%          | 4.577          |
| <b>Activa van het segment</b>                 | <b>393.168</b> |               | <b>331.974</b> |               |                |
| <b>Passiva van het segment</b>                | <b>214.463</b> |               | <b>202.672</b> |               |                |

## 2.3. HEALTHCARE

| IN DUIZENDEN EURO                             | 2014           |               | 2013           |               | VERSCHIL      |
|-----------------------------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
|                                               |                |               |                |               | 2014-2013     |
| <b>Netto-omzet</b>                            | <b>186.672</b> | <b>100,0%</b> | <b>195.708</b> | <b>100,0%</b> | <b>-9.036</b> |
| externe omzet                                 | 186.482        | 99,9%         | 195.697        | 100,0%        | -9.215        |
| interdivisieomzet                             | 190            | 0,1%          | 11             | 0,0%          | 179           |
| Kostprijs van verkochte goederen              | -120.743       | -64,7%        | -127.849       | -65,3%        | 7.106         |
| <b>Brutoresultaat</b>                         | <b>65.929</b>  | <b>35,3%</b>  | <b>67.858</b>  | <b>34,7%</b>  | <b>-1.929</b> |
| <b>EBIT voor herstructurering</b>             | <b>3.629</b>   | <b>1,9%</b>   | <b>9.428</b>   | <b>4,8%</b>   | <b>-5.799</b> |
| Afschrijving geactiveerde ontwikkelingskosten | 15.268         | 8,2%          | 12.750         | 6,5%          | 2.518         |
| Waardevermindering TFA en software            | 4.269          | 2,3%          | 4.171          | 2,1%          | 98            |
| <b>EBITDA</b>                                 | <b>23.166</b>  | <b>12,4%</b>  | <b>26.348</b>  | <b>13,5%</b>  | <b>-3.182</b> |
| Geactiveerde ontwikkelingskosten              | 12.875         | 6,9%          | 15.300         | 7,8%          | -2.425        |
| Investerings in TFA en software               | 5.027          | 2,7%          | 4.116          | 2,1%          | 911           |
| <b>Activa van het segment</b>                 | <b>131.254</b> |               | <b>127.825</b> |               |               |
| <b>Passiva van het segment</b>                | <b>47.047</b>  |               | <b>44.435</b>  |               |               |

## 2.4. INDUSTRIAL & GOVERNMENT

| IN DUIZENDEN EURO                             | 2014           |               | 2013           |               | VERSCHIL      |
|-----------------------------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
|                                               |                |               |                |               | 2014-2013     |
| <b>Netto-omzet</b>                            | <b>160.245</b> | <b>100,0%</b> | <b>169.600</b> | <b>100,0%</b> | <b>-9.355</b> |
| externe omzet                                 | 159.488        | 99,5%         | 167.629        | 98,8%         | -8.140        |
| interdivisieomzet                             | 756            | 0,5%          | 1.971          | 1,2%          | -1.215        |
| Kostprijs van verkochte goederen              | -109.643       | -68,4%        | -112.043       | -66,1%        | 2.400         |
| <b>Brutoresultaat</b>                         | <b>50.602</b>  | <b>31,6%</b>  | <b>57.557</b>  | <b>33,9%</b>  | <b>-6.955</b> |
| <b>EBIT voor herstructurering</b>             | <b>-12.038</b> | <b>-7,5%</b>  | <b>-2.178</b>  | <b>1,3%</b>   | <b>-9.861</b> |
| Afschrijving geactiveerde ontwikkelingskosten | 13.906         | 8,7%          | 8.557          | 5,0%          | 5.349         |
| Waardevermindering TFA en software            | 3.247          | 2,0%          | 3.933          | 2,3%          | -685          |
| <b>EBITDA</b>                                 | <b>5.115</b>   | <b>3,2%</b>   | <b>10.312</b>  | <b>6,1%</b>   | <b>-5.196</b> |
| Geactiveerde ontwikkelingskosten              | 8.847          | 5,5%          | 11.546         | 6,8%          | -2.699        |
| Investerings in TFA en software               | 4.066          | 2,5%          | 6.655          | 3,9%          | -2.590        |
| <b>Activa van het segment</b>                 | <b>109.431</b> |               | <b>120.878</b> |               |               |
| <b>Passiva van het segment</b>                | <b>38.295</b>  |               | <b>54.100</b>  |               |               |

## 2.5. VENTURES

| IN DUIZENDEN EURO                             | 2014          |               | 2013          |               | VERSCHIL       |
|-----------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
|                                               |               |               |               |               | 2014-2013      |
| <b>Netto-omzet</b>                            | <b>41.094</b> | <b>100,0%</b> | <b>78.477</b> | <b>100,0%</b> | <b>-37.383</b> |
| externe omzet                                 | 40.963        | 99,7%         | 77.358        | 98,6%         | -36.395        |
| interdivisieomzet                             | 131           | 0,3%          | 1.119         | 1,4%          | -988           |
| Kostprijs van verkochte goederen              | -33.695       | -82,0%        | -53.536       | -68,2%        | 19.841         |
| <b>Brutoresultaat</b>                         | <b>7.399</b>  | <b>18,0%</b>  | <b>24.941</b> | <b>31,8%</b>  | <b>-17.541</b> |
| <b>EBIT voor herstructurering</b>             | <b>-7.611</b> | <b>-18,5%</b> | <b>3.152</b>  | <b>4,0%</b>   | <b>-10.763</b> |
| Afschrijving geactiveerde ontwikkelingskosten | 7.085         | 17,2%         | 5.667         | 7,2%          | 1.418          |
| Waardevermindering TFA en software            | 271           | 0,7%          | 467           | 0,6%          | -195           |
| <b>EBITDA</b>                                 | <b>-255</b>   | <b>-0,6%</b>  | <b>9.285</b>  | <b>11,8%</b>  | <b>-9.540</b>  |
| Geactiveerde ontwikkelingskosten              | 5.088         | 12,4%         | 5.552         | 7,1%          | -464           |
| Investerings in TFA en software               | 644           | 1,6%          | 267           | 0,3%          | 377            |
| <b>Activa van het segment</b>                 | <b>21.318</b> |               | <b>37.884</b> |               |                |
| <b>Passiva van het segment</b>                | <b>10.618</b> |               | <b>13.376</b> |               |                |

**2.6. RECONCILIATIE VAN DE SEGMENT- EN GROEPSINFORMATIE**

| IN DUIZENDEN EURO                                 | 2014           | 2013             |
|---------------------------------------------------|----------------|------------------|
| <b>Externe omzet</b>                              |                |                  |
| Entertainment & Corporate                         | 521.435        | 567.816          |
| Healthcare                                        | 186.482        | 195.697          |
| Industrial & Government                           | 159.488        | 167.629          |
| Ventures                                          | 40.963         | 77.358           |
| <b>Totaal externe omzet segmenten</b>             | <b>908.368</b> | <b>1.008.499</b> |
| <b>Nettoresultaat</b>                             |                |                  |
| <b>EBITDA voor herstructurering</b>               |                |                  |
| Entertainment & Corporate                         | 79.359         | 87.098           |
| Healthcare                                        | 23.166         | 26.348           |
| Industrial & Government                           | 5.115          | 10.312           |
| Ventures                                          | -255           | 9.285            |
| <b>Afschrijvingen op immateriële vaste activa</b> |                |                  |
| Entertainment & Corporate                         | 20.954         | 13.959           |
| Healthcare                                        | 15.268         | 12.750           |
| Industrial & Government                           | 13.906         | 8.557            |
| Ventures                                          | 7.085          | 5.667            |
| <b>Afschrijvingen op materiële vaste activa</b>   |                |                  |
| Entertainment & Corporate                         | 11.503         | 12.945           |
| Healthcare                                        | 4.269          | 4.171            |
| Industrial & Government                           | 3.247          | 3.933            |
| Ventures                                          | 271            | 467              |
| <b>EBIT voor herstructurering</b>                 |                |                  |
| Entertainment & Corporate                         | 46.902         | 60.194           |
| Healthcare                                        | 3.629          | 9.428            |
| Industrial & Government                           | -12.038        | -2.178           |
| Ventures                                          | -7.611         | 3.152            |

| IN DUIZENDEN EURO                                                                                                     | 2014             | 2013             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| <b>Herstructureringskosten</b>                                                                                        | <b>-3.373</b>    | <b>-4.511</b>    |
| <b>Totaal EBIT na herstructurering</b>                                                                                | <b>27.509</b>    | <b>66.085</b>    |
| Interestopbrengsten (kosten) - netto                                                                                  | -1.134           | -2.073           |
| Belastingen op het resultaat                                                                                          | -4.748           | -7.690           |
| <b>Nettoresultaat na belastingen</b>                                                                                  | <b>21.628</b>    | <b>56.322</b>    |
| Aandeel in het resultaat van joint ventures en partners                                                               | 68               | 61               |
| <b>Nettoresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>                                                           | <b>21.696</b>    | <b>56.383</b>    |
| <b>Nettoresultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten</b>                                                             | <b>6.094</b>     | <b>3.021</b>     |
| <b>Nettoresultaat</b>                                                                                                 | <b>27.790</b>    | <b>59.404</b>    |
| Aandeel van derden in het resultaat                                                                                   | 3.856            | 2.284            |
| <b>Nettoresultaat (voortgezette bedrijfsactiviteiten) toewijsbaar aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij</b> | <b>17.840</b>    | <b>54.098</b>    |
| <b>Nettoresultaat (beëindigde bedrijfsactiviteiten) toewijsbaar aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij</b>   | <b>6.094</b>     | <b>3.021</b>     |
| <b>Nettoresultaat toewijsbaar aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij</b>                                     | <b>23.933</b>    | <b>57.119</b>    |
| <b>Activa</b>                                                                                                         |                  |                  |
| <b>Activa van het segment</b>                                                                                         |                  |                  |
| Entertainment & Corporate                                                                                             | 393.168          | 331.974          |
| Healthcare                                                                                                            | 131.254          | 127.825          |
| Industrial & Government                                                                                               | 109.431          | 120.878          |
| Ventures                                                                                                              | 21.318           | 37.884           |
| <b>Totaal activa van het segment</b>                                                                                  | <b>655.171</b>   | <b>618.561</b>   |
| Financiële vaste activa                                                                                               | 14.360           | 11.824           |
| Uitgestelde belastingvorderingen                                                                                      | 68.219           | 62.325           |
| Liquide middelen                                                                                                      | 144.472          | 156.540          |
| Overige niet-toegewezen activa                                                                                        | 82.401           | 79.557           |
| Activa uit beëindigde bedrijfsactiviteiten                                                                            | 110.761          | 119.015          |
| <b>Totaal activa</b>                                                                                                  | <b>1.075.384</b> | <b>1.047.822</b> |

| IN DUIZENDEN EURO                                                          | 2014      | 2013      |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Passiva                                                                    |           |           |
| Passiva van het segment                                                    |           |           |
| Entertainment & Corporate                                                  | 214.463   | 202.672   |
| Healthcare                                                                 | 47.047    | 44.435    |
| Industrial & Government                                                    | 38.295    | 54.100    |
| Ventures                                                                   | 10.618    | 13.376    |
| Totaal passiva van het segment                                             | 310.423   | 314.583   |
| Eigen vermogen toewijsbaar aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij | 587.415   | 574.943   |
| Aandeel van derden in het resultaat                                        | 7.146     | 4.423     |
| Financiële verplichtingen op meer dan een jaar                             | 57.737    | 40.410    |
| Uitgestelde belastingverplichtingen                                        | 6.830     | 11.217    |
| Verplichtingen op meer dan een jaar die binnen het jaar vervallen          | 7.130     | 3.582     |
| Verplichtingen op minder dan een jaar                                      | 19.253    | 11.613    |
| Overige niet-toegewezen passiva                                            | 44.882    | 48.923    |
| Passiva uit beëindigde bedrijfsactiviteiten                                | 34.567    | 38.128    |
| Totaal passiva                                                             | 1.075.384 | 1.047.822 |

## 2.7. GEOGRAFISCHE INFORMATIE

Het management stuurt de verkoop van de Groep op basis van de regio's waarnaar goederen verzonden worden of waar de diensten verleend worden. Er zijn drie verschillende regio's: Europa, Amerika (NA en LATAM) en Azië-Pacific (APAC).

Wij verwijzen naar de 'Opmerkingen bij de resultaten' op pagina 118 voor een uitsplitsing van de inkomsten van externe klanten, gebaseerd op de geografische locatie van de klanten aan wie de factuur wordt uitgegeven.

Er is geen significante concentratie van de omzet (d.w.z. meer dan 10% van de omzet van de Groep) van Barco bij één enkele klant.

De verkoop in België is goed voor 36,7 miljoen euro van de opbrengst van de Groep in 2014 versus 37,9 miljoen in 2013.

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de activa per regio en van de belangrijkste investeringen in vaste activa per regio:

| IN DUIZENDEN EURO                                         | 2014             |               | 2013             |               |
|-----------------------------------------------------------|------------------|---------------|------------------|---------------|
| <b>Netto-omzet</b>                                        |                  |               |                  |               |
| Europa                                                    | 319.822          | 35,2%         | 357.525          | 35,5%         |
| Amerika                                                   | 332.056          | 36,6%         | 360.665          | 35,8%         |
| Azië - Pacific                                            | 256.490          | 28,2%         | 290.309          | 28,8%         |
| <b>Totaal</b>                                             | <b>908.369</b>   | <b>100,0%</b> | <b>1.008.499</b> | <b>100,0%</b> |
| <b>Totaal activa</b>                                      |                  |               |                  |               |
| Europe                                                    | 506.118          | 47,1%         | 528.006          | 50,4%         |
| Amerika                                                   | 165.031          | 15,3%         | 140.384          | 13,4%         |
| Azië - Pacific                                            | 293.474          | 27,3%         | 260.418          | 24,9%         |
| Activa uit stopgezette activiteiten                       | 110.761          | 10,3%         | 119.015          | 11,4%         |
| <b>Totaal</b>                                             | <b>1.075.384</b> | <b>100,0%</b> | <b>1.047.822</b> | <b>100,0%</b> |
| <b>Geactiveerde ontwikkelingskosten</b>                   |                  |               |                  |               |
| Europa                                                    | 40.832           | 85,6%         | 49.120           | 89,6%         |
| Amerika                                                   | 5.331            | 11,2%         | 4.758            | 8,7%          |
| Azië - Pacific                                            | 1.527            | 3,2%          | 916              | 1,7%          |
| <b>Totaal</b>                                             | <b>47.691</b>    | <b>100,0%</b> | <b>54.795</b>    | <b>100,0%</b> |
| <b>Aankopen van materiële en immateriële vaste activa</b> |                  |               |                  |               |
| Europa                                                    | 19.052           | 86,5%         | 17.314           | 80,7%         |
| Amerika                                                   | 763              | 3,5%          | 1.873            | 8,7%          |
| Azië - Pacific                                            | 2.216            | 10,1%         | 2.255            | 10,5%         |
| <b>Totaal</b>                                             | <b>22.031</b>    | <b>100,0%</b> | <b>21.442</b>    | <b>100,0%</b> |

### 3. BEËINDIGDE BEDRIJFSACTIVITEITEN

Op 29 september 2014 bereikte Barco een overeenkomst met de Amerikaanse lucht- en ruimtevaart- en defensiegroep Esterline Corporation met betrekking tot de verkoop van de Defense & Aerospace divisie van Barco. De verkoop, die zowel de aandelen van de wettelijke entiteiten Barco Singapore Private Ltd, Barco Texen, Barco Federal Systems LLC en Barco Electronic Systems Ltd en de activa van de Defense & Aerospace divisie in België en de Verenigde Staten omvat, wordt gewaardeerd op 150 miljoen euro. De verkoop wordt afgesloten op 31 januari 2015 en was op het jaareinde onderworpen aan de gewoonlijke afsluitvoorwaarden en wettelijke goedkeuringen.

De transactie kadert in de langetermijnstrategie van Barco om de onderneming te stroomlijnen en de kernactiviteiten te versterken.

De Defense & Aerospace divisie van Barco omhelst activiteiten op de volgende markten: defensie, avionics, luchtverkeerscontrole, training en simulatie en produceert high-performance displaysystemen, visualisatieplatformen met grote schermen, geavanceerde verwerkingsmodules en network-client toepassingen, die continue beschikbaarheid van informatie garanderen in moeilijke omstandigheden en veeleisende omgevingen.

Volgens de vereisten van IFRS 5 wordt het nettoresultaat van de Defense & Aerospace divisie afzonderlijk vermeld op de resultatenrekening als 'nettoresultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten' per 31 december 2014 en wordt dit opnieuw opgemaakt en dienovereenkomstig voorgesteld per 31 december 2013.

De resultatenrekening van de stopgezette bedrijfsactiviteiten, hieronder vermeld, is een detailweergave van de lijn 'nettoresultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten' zoals vermeld op de resultatenrekening van de Barco Groep per 31 december 2014 en opnieuw opgemaakt en dienovereenkomstig voorgesteld per 31 december 2013.

## RESULTATENREKENING

| IN DUIZENDEN EURO                                          | 2014          | 2013          |
|------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Beëindigde bedrijfsactiviteiten</b>                     |               |               |
| Netto-omzet                                                | 142.591       | 149.516       |
| Kostprijs van verkochte goederen                           | -95.829       | -99.816       |
| <b>Brutoresultaat</b>                                      | <b>46.762</b> | <b>49.700</b> |
| Kosten voor onderzoek & ontwikkeling                       | -15.656       | -15.101       |
| Verkoop- en marketingkosten                                | -16.727       | -18.651       |
| Algemene en administratieve kosten                         | -8.248        | -9.503        |
| Overige bedrijfsopbrengsten (kosten) - netto               | 1.216         | 1.984         |
| <b>EBIT voor herstructurering</b>                          | <b>7.348</b>  | <b>8.428</b>  |
| Herstructureringskosten                                    | 93            | -4.918        |
| <b>EBIT na herstructurering</b>                            | <b>7.440</b>  | <b>3.511</b>  |
| Interestopbrengsten                                        | 35            | -             |
| Interestkosten                                             | -45           | -88           |
| <b>Resultaat voor belastingen</b>                          | <b>7.429</b>  | <b>3.423</b>  |
| Belastingen op het resultaat                               | -1.336        | -402          |
| <b>Resultaat na belastingen</b>                            | <b>6.094</b>  | <b>3.021</b>  |
| Aandeel in het resultaat van joint ventures en partners    | -             | -             |
| <b>Netto resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten</b> | <b>6.094</b>  | <b>3.021</b>  |

Geholpen door de herstructurering in 2013 daalden de werkingskosten van de Defense & Aerospace divisie in vergelijking met 2013, waardoor het nettoresultaat van 2013 verdubbeld werd om 6,1 miljoen euro te bedragen in 2014. De hogere R&D uitgaven in vergelijking met vorig jaar werden negatief beïnvloed door een waardevermindering op geactiveerde ontwikkeling van 1,3 miljoen euro in 2014.

De onderstaande tabel geeft een gedetailleerd overzicht van de herstructureringskosten in de Defense & Aerospace divisie in 2013, dewelke gemaakt werden teneinde de activiteiten in de divisie op het juiste niveau te brengen. In 2014 hebben de inkomsten uit herstructurering betrekking op de omkering van een herstructureringsprovisie, voorzien in 2013, die niet langer nodig is.

HERSTRUCTURERINGSKOSTEN

| IN DUIZENDEN EURO                             | 2014 | 2013  |
|-----------------------------------------------|------|-------|
| Ontslagkosten                                 | -93  | 2.548 |
| Waardevermindering voorraden                  | -    | 1.096 |
| Waardevermindering goederen in bewerking      | -    | 820   |
| Voorzieningen voor overige risico's en claims | -    | 454   |
| Herstructureringskosten                       | -    | 4.918 |
| Totaal herstructurering en waardevermindering | -93  | 4.918 |

## BALANS

De balans van de Defense & Aerospace divisie wordt afzonderlijk weergegeven als 'Activa en passiva uit stopgezette bedrijfsactiviteiten' op de balans van de Barco Groep per 31 december 2014 en werd opnieuw opgemaakt en dienovereenkomstig voorgesteld per 31 december 2013.

De balans hieronder geeft een gedetailleerd overzicht van de lijn 'Activa en passiva uit stopgezette bedrijfsactiviteiten'.

| IN DUIZENDEN EURO                                                 | 31 Dec 2014                            | 31 Dec 2013    |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------|
| <b>ACTIVA</b>                                                     | <b>Beëindigde bedrijfsactiviteiten</b> |                |
| Goodwill                                                          | 12.666                                 | 12.049         |
| Geactiveerde ontwikkelingskosten                                  | 11.699                                 | 13.204         |
| Overige immateriële activa                                        | 901                                    | 1.361          |
| Terreinen en gebouwen                                             | 833                                    | 837            |
| Overige materiële activa                                          | 2.379                                  | 2.032          |
| Uitgestelde belastingvorderingen                                  | 0                                      | 7              |
| Overige vaste activa                                              | 86                                     | 86             |
| <b>Vaste activa</b>                                               | <b>28.564</b>                          | <b>29.576</b>  |
| Voorraden                                                         | 44.840                                 | 52.138         |
| Handelsvorderingen                                                | 36.727                                 | 36.125         |
| Overige vorderingen                                               | 323                                    | 381            |
| Over te dragen kosten en verkregen opbrengsten                    | 307                                    | 796            |
| <b>Vlottende activa</b>                                           | <b>82.197</b>                          | <b>89.439</b>  |
| <b>Totaal activa</b>                                              | <b>110.761</b>                         | <b>119.015</b> |
| <b>PASSIVA</b>                                                    |                                        |                |
| Uitgestelde belastingverplichtingen                               | 343                                    | 504            |
| Overige verplichtingen op meer dan een jaar                       | 2.927                                  | 2.993          |
| <b>Verplichtingen op lange termijn</b>                            | <b>3.270</b>                           | <b>3.496</b>   |
| Verplichtingen op meer dan een jaar die binnen het jaar vervallen | 9                                      | 43             |
| Handelsschulden                                                   | 13.105                                 | 10.421         |
| Ontvangen vooruitbetalingen van klanten                           | 6.287                                  | 6.078          |
| Belastingverplichtingen                                           | 555                                    | 1.137          |
| Verplichtingen met betrekking tot het personeel                   | 7.318                                  | 11.040         |
| Overige verplichtingen op korte termijn                           | 4                                      | 37             |
| Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten               | 623                                    | 1.343          |
| Voorzieningen                                                     | 3.396                                  | 4.525          |
| <b>Verplichtingen op korte termijn</b>                            | <b>31.297</b>                          | <b>34.624</b>  |
| <b>Totaal passiva</b>                                             | <b>34.567</b>                          | <b>38.121</b>  |

De netto activa van de stopgezette bedrijfsactiviteiten bedragen 76,2 miljoen euro, vergeleken met 80,9 miljoen euro in 2013.

## KASSTROOMOVERZICHT

De kasstroom van de stopgezette bedrijfsactiviteiten in 2014 (en opnieuw opgemaakt en dienovereenkomstig voorgesteld voor 2013) wordt afzonderlijk weergegeven op het kasstroomoverzicht van de Barco Groep voor de nettokasstroom toewijsbaar aan de werking, investering en financiering van stopgezette bedrijfsactiviteiten.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de werkings-, investerings- en financieringskasstroom van de Defense & Aerospace divisie.

| IN DUIZENDEN EURO                                                             | 2014                                   | 2013          |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------|
| <b>Kasstroomen ontstaan uit operationele activiteiten</b>                     | <b>Beëindigde bedrijfsactiviteiten</b> |               |
| EBIT na herstructurering en waardevermindering van goodwill                   | 7.440                                  | 3.582         |
| Bijzondere waardevermindering op geactiveerde ontwikkelingskosten en goodwill | 1.329                                  | 119           |
| Afschrijving van geactiveerde ontwikkelingskosten                             | 9.386                                  | 8.952         |
| Afschrijving van materiële en immateriële vaste activa                        | 3.110                                  | 2.692         |
| Winst/(verlies) op materiële vaste activa                                     | 15                                     | 2             |
| <b>Bruto operationele kasstromen</b>                                          | <b>21.281</b>                          | <b>15.347</b> |
| Wijziging van de handelsvorderingen                                           | -706                                   | -3.290        |
| Wijziging van de voorraden                                                    | 1.981                                  | 4.781         |
| Wijziging van de handelsschulden                                              | 3.693                                  | -244          |
| Overige wijzigingen in nettowerkkapitaal                                      | -4.429                                 | 2.672         |
| <b>Wijziging in nettowerkkapitaal</b>                                         | <b>538</b>                             | <b>3.919</b>  |
| <b>Netto operationele kasstromen</b>                                          | <b>21.819</b>                          | <b>19.266</b> |
| Interestopbrengsten                                                           | 35                                     | -             |
| Interestkosten                                                                | -45                                    | -88           |
| Belastingen op het resultaat                                                  | -7                                     | -476          |
| <b>Kasstroomen ontstaan uit operationele activiteiten</b>                     | <b>21.802</b>                          | <b>18.702</b> |
| <b>Kasstroomen ontstaan uit investeringsactiviteiten</b>                      |                                        |               |
| Uitgaven in productontwikkeling                                               | -9.338                                 | -7.277        |
| Aankopen van materiële en immateriële vaste activa                            | -3.554                                 | -1.426        |
| Realisatie van materiële en immateriële vaste activa                          | 4                                      | 5             |
| <b>Kasstroomen ontstaan uit investeringsactiviteiten</b>                      | <b>-12.888</b>                         | <b>-8.699</b> |
| <b>Kasstroomen ontstaan uit financiële activiteiten</b>                       |                                        |               |
| Opnames van (+)/terugbetalingen van (-) kortetermijnschulden                  | -36                                    | -32           |
| <b>Kasstroomen ontstaan uit financiële activiteiten</b>                       | <b>-36</b>                             | <b>-32</b>    |
| <b>Kasstroomen beëindigde bedrijfsactiviteiten</b>                            | <b>8.879</b>                           | <b>9.972</b>  |

De netto activa van de stopgezette bedrijfsactiviteiten bedragen 76,2 miljoen euro, vergeleken met 80,9 miljoen euro in 2013.

#### 4. OPBRENGSTEN UIT BEDRIJFSACTIVITEITEN (EBIT)

| IN DUIZENDEN EURO                            | 2014           | 2013           |
|----------------------------------------------|----------------|----------------|
| Omzet                                        | 908.368        | 1.008.499      |
| Kostprijs van verkochte goederen             | -603.659       | -671.703       |
| <b>Brutoresultaat</b>                        | <b>304.709</b> | <b>336.797</b> |
| Brutoresultaat als % van omzet               | 33,5%          | 33,4%          |
| Indirecte kosten                             | -279.134       | -268.580       |
| Overige bedrijfsopbrengsten (kosten) - netto | 5.306          | 2.379          |
| <b>EBIT voor herstructurering</b>            | <b>30.882</b>  | <b>70.596</b>  |
| EBIT voor herstructurering als % van omzet   | 3,4%           | 7,0%           |
| Herstructureringskosten                      | -3.373         | -4.511         |
| <b>EBIT na herstructurering</b>              | <b>27.509</b>  | <b>66.085</b>  |
| EBIT na herstructurering als % van omzet     | 3,0%           | 6,6%           |

De daling van de EBIT in vergelijking met vorig jaar is enerzijds het gevolg van een aanzienlijke daling van het verkoopprijs met 100 miljoen euro en anderzijds van hogere indirecte kosten.

In 2014 werd een nieuwe herstructureringsprovisie voorzien om de kosten te verlagen, dit voornamelijk in Healthcare en Industrial & Government.

| IN DUIZENDEN EURO | 2014           |     | 2013             |     |
|-------------------|----------------|-----|------------------|-----|
| Omzet goederen    | 684.587        | 75% | 731.013          | 72% |
| Omzet projecten   | 152.346        | 17% | 207.300          | 21% |
| Omzet diensten    | 71.435         | 8%  | 70.186           | 7%  |
| <b>Omzet</b>      | <b>908.368</b> |     | <b>1.008.499</b> |     |

Een groot deel van de verkoop betreft productverkoop (in 2014: 75%, in 2013: 72%). De contractverkoop behelzen gecombineerde verkoop van producten, installaties en diensten. De meeste van deze contractverkoop hebben een levensduur van minder dan een jaar.

Wij verwijzen naar toelichting 2 'Segmentrapportering' en naar het hoofdstuk 'Opmerkingen bij de resultaten' voor meer uitleg over de verkoop en operationele inkomsten (zie pagina 118).

Indirecte kosten en overige bedrijfsopbrengsten (kosten) - netto

| IN DUIZENDEN EURO                                                                         | 2014            | 2013            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Kosten van onderzoek & ontwikkeling (a)                                                   | -99.689         | -80.375         |
| Verkoop- en marketingkosten (b)                                                           | -135.111        | -142.019        |
| Algemene en administratieve kosten (c)                                                    | -44.334         | -46.186         |
| <b>Indirecte kosten</b>                                                                   | <b>-279.134</b> | <b>-268.580</b> |
| <b>Overige bedrijfsopbrengsten (kosten) - netto (d)</b>                                   | <b>5.306</b>    | <b>2.379</b>    |
| <b>Indirecte kosten en overige bedrijfsopbrengsten (kosten) - netto</b>                   | <b>-273.827</b> | <b>-266.201</b> |
| Afschrijvingen op immateriële vaste activa van acquisities inbegrepen in indirecte kosten | -7.432          | -9.318          |
| <b>Indirecte kosten zonder afschrijvingen op immateriële vaste activa van acquisities</b> | <b>-271.702</b> | <b>-259.261</b> |

De indirecte kosten vertegenwoordigen 31% van de verkoop in 2014 versus 27% van de verkoop in 2013. De stijging van de indirecte kosten in absolute cijfers met 10,5 miljoen euro houdt integraal verband met uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling, aangezien de kosten voor sales en marketing en de algemene en administratiekosten daalden in vergelijking met vorig jaar.

(a) Kosten van onderzoek en ontwikkeling

| IN DUIZENDEN EURO                                       | 2014          | 2013           |
|---------------------------------------------------------|---------------|----------------|
| Kosten voor onderzoek & ontwikkeling                    | 90.167        | 94.238         |
| Geactiveerde ontwikkelingskosten                        | -47.691       | -54.795        |
| Afschrijving van geactiveerde ontwikkelingskosten       | 49.969        | 40.193         |
| Waardevermindering van geactiveerde ontwikkelingskosten | 7.244         | 739            |
| <b>Geactiveerde ontwikkelingskosten - netto</b>         | <b>9.522</b>  | <b>-13.862</b> |
| <b>Kosten voor onderzoek &amp; ontwikkeling - netto</b> | <b>99.689</b> | <b>80.375</b>  |

Teneinde de positie van marktleider te verstevigen, investeert Barco in R&D, nieuwe technologieën en innovatie. Wij verwijzen naar ‘Onze strategie’ op pagina 26 voor meer informatie.

De cashuitgaven voor onderzoek en ontwikkeling vertegenwoordigen 99% van de verkoop in 2014, in vergelijking met 93% van de verkoop in 2013. In 2014 had de lagere kapitalisatie van onderzoek en ontwikkeling (53% van de totale onderzoeks- en ontwikkelingsuitgaven in 2014, 58% in 2013) in combinatie met hogere kosten voor afschrijvingen (door de hogere kapitalisatie van de voorgaande jaren en een hogere waardevermindering op geactiveerde ontwikkeling) een negatieve impact op de operationele inkomsten (EBIT) van 95 miljoen euro (in vergelijking met een positieve impact van 139 miljoen euro in 2013).

Waardeverminderingskosten van geactiveerde ontwikkelingsuitgaven werden geboekt onder de post ‘Uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling’. Voor meer informatie over de waardeverminderingkost van geactiveerde ontwikkelingsuitgaven verwijzen wij naar toelichting 10.

De onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten worden als volgt over de divisies gespreid:

| IN DUIZENDEN EURO                                       | GROEP         | INDUSTRIAL & GOVERNMENT | ENTERTAINMENT & CORPORATE |
|---------------------------------------------------------|---------------|-------------------------|---------------------------|
| <b>Kosten voor onderzoek &amp; ontwikkeling</b>         | <b>90.167</b> | <b>15.832</b>           | <b>45.648</b>             |
| Geactiveerde ontwikkelingskosten                        | -47.691       | -8.847                  | -20.881                   |
| Afschrijving van geactiveerde ontwikkelingskosten       | 49.969        | 11.563                  | 19.323                    |
| Waardevermindering van geactiveerde ontwikkelingskosten | 7.244         | 2.343                   | 1.631                     |
| <b>Geactiveerde ontwikkelingskosten - netto</b>         | <b>9.522</b>  | <b>5.059</b>            | <b>73</b>                 |
| <b>Kosten voor onderzoek &amp; ontwikkeling</b>         | <b>99.689</b> | <b>20.891</b>           | <b>45.722</b>             |

| IN DUIZENDEN EURO                                       | HEALTHCARE    | VENTURES     |
|---------------------------------------------------------|---------------|--------------|
| <b>Kosten voor onderzoek &amp; ontwikkeling</b>         | <b>22.321</b> | <b>6.366</b> |
| Geactiveerde ontwikkelingskosten                        | -12.875       | -5.088       |
| Afschrijving van geactiveerde ontwikkelingskosten       | 14.414        | 4.669        |
| Waardevermindering van geactiveerde ontwikkelingskosten | 854           | 2.415        |
| <b>Geactiveerde ontwikkelingskosten - netto</b>         | <b>2.393</b>  | <b>1.997</b> |
| <b>Kosten voor onderzoek &amp; ontwikkeling</b>         | <b>24.713</b> | <b>8.363</b> |

## (b) Verkoop- en marketingkosten

| IN DUIZENDEN EURO                     | 2014           | % OMZET      | 2013           | % OMZET      |
|---------------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| <b>Verkoop- &amp; marketingkosten</b> | <b>135.111</b> | <b>14,9%</b> | <b>142.019</b> | <b>14,1%</b> |

De verkoop- en marketingkosten omvatten alle indirecte kosten met betrekking tot verkoop en dienst na verkoop die niet als onderdeel van een product of dienst aan de klant doorgerekend worden, en de kosten voor marketing binnen de regio of divisie.

## (c) Algemene en administratieve kosten

| IN DUIZENDEN EURO                         | 2014          | % OMZET     | 2013          | % OMZET     |
|-------------------------------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
| <b>Algemene en administratieve kosten</b> | <b>44.334</b> | <b>4,9%</b> | <b>46.186</b> | <b>4,6%</b> |

Algemene en administratieve kosten omvatten kosten met betrekking tot het management (algemeen en divisie), financiële diensten en boekhouding, IT, personeelsbeleid en investor relations.

(d) Overige bedrijfsopbrengsten (kosten) – netto

| IN DUIZENDEN EURO                                                                                     | 2014         | 2013         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Meerwaarde op verkoop Orthogon (a)                                                                    | 6.650        | 0            |
| Kapitaalsubsidies                                                                                     | 6.358        | 4.935        |
| Terugname earn-out (b)                                                                                | 0            | 3.547        |
| Reserve voor dubieuze debiteuren (netto na waardeverminderingen en terugnames van waardevermindering) | -3.509       | -120         |
| Kost van warrantregelingen                                                                            | -1.268       | -1.337       |
| Omrekeningsverschillen (netto)                                                                        | -345         | 1.240        |
| Bankkosten                                                                                            | -937         | -1.460       |
| Andere voorzieningen (netto van toevoegingen en terugnames van voorzieningen)                         | 208          | -3.446       |
| Meerwaarden/(verlies) bij de realisatie van materiële vaste activa                                    | 69           | -7           |
| Overige (netto)                                                                                       | -1.919       | -975         |
| <b>Totaal</b>                                                                                         | <b>5.306</b> | <b>2.379</b> |

(a) In 2014 verkocht Barco de venture Orthogon, waarmee een meerwaarde gerealiseerd werd van 6,7 miljoen euro.

(b) Omkering van de transactie verband houdend met de earn-out van JAOtech in 2013.

Voor meer informatie verwijzen wij naar toelichting 1.2. Acquisities en desinvesteringen.

5. OPBRENGSTEN EN KOSTEN PER SOORT

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de kostensoorten binnen het bedrijfsresultaat (EBIT).

| IN DUIZENDEN EURO                                               | 2014          | 2013          |
|-----------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Omzet                                                           | 908.368       | 1.008.499     |
| Materiaalkosten                                                 | -510.900      | -573.984      |
| Diensten en diverse goederen                                    | -100.966      | -112.124      |
| Personeelskosten                                                | -251.300      | -260.735      |
| Geactiveerde ontwikkelingskosten                                | 47.691        | 54.795        |
| Amortisatie en waardevermindering van geactiveerde ontwikkeling | -57.213       | -40.933       |
| Afschrijving materiële vaste activa en software                 | -19.291       | -21.515       |
| Overige bedrijfsopbrengsten (kosten) - netto (toelichting 3)    | 5.306         | 2.379         |
| <b>EBIT voor herstructurering en waardevermindering</b>         | <b>21.696</b> | <b>56.383</b> |

Personeelskosten omvatten 4,4 miljoen euro kosten voor interimtewerkstelling (in 2013: 3,4 miljoen euro). Het gemiddelde aantal werknemers in 2014 bedroeg 3.321 (in vergelijking met 3.413 in 2013), waaronder 2.544 bedienden (in 2013: 2.554) en 777 arbeiders (in 2013: 859).

## 6. BELASTINGEN OP HET RESULTAAT

| IN DUIZENDEN EURO                                                                          | 2014           | 2013           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>Courante versus uitgestelde belastingen op het resultaat</b>                            |                |                |
| Courante belastingen op het resultaat                                                      | -14.610        | -3.802         |
| Uitgestelde belastingen op het resultaat                                                   | 8.527          | -4.290         |
| Belastingen op het resultaat                                                               | -6.083         | -8.092         |
| <i>Belastingen op het resultaat voortgezette bedrijfsactiviteiten</i>                      | -4.748         | -7.690         |
| <i>Belastingen op het resultaat beëindigde bedrijfsactiviteiten</i>                        | -1.336         | -402           |
| <b>Belastingen versus resultaat voor belastingen</b>                                       |                |                |
| EBIT na herstructurering                                                                   | 34.949         | 69.596         |
| Interestopbrengsten (kosten) - netto                                                       | -1.145         | -2.161         |
| Overig niet-operationeel resultaat (kosten) - netto                                        |                |                |
| Resultaat voor belastingen                                                                 | 33.805         | 67.434         |
| <b>Belastingen op het resultaat gerapporteerd</b>                                          | <b>-6.083</b>  | <b>-8.092</b>  |
| Reële belastingvoet                                                                        | -18,0%         | -12,0%         |
| Resultaat voor belastingen gerapporteerd                                                   | 33.805         | 67.434         |
| Theoretische aanslagvoet                                                                   | 34%            | 34%            |
| <b>Theoretische belastingopbrengst/(kost)</b>                                              | <b>-11.494</b> | <b>-22.928</b> |
| Niet-aftekbare uitgaven/niet-belastbaar inkomen voor belastingdoeleinden                   |                |                |
| Dividend voor fusie in Noorwegen (d)                                                       | 2.694          | -              |
| Overige niet-aftekbare uitgaven                                                            | -1.474         | -1.456         |
| Resultaat voor belastingen                                                                 |                |                |
| Overheidstoelagen vrijgesteld van belastingen                                              | 1.588          | 1.460          |
| Onderlinge overlegprocedure - aanpassing transferprijs (f)                                 | -              | 6.293          |
| Aftrek inkomsten uit patenten (PID) (c)                                                    | -              | 2.208          |
| Notionele interestaftrek (NID) (e)                                                         | 2.927          | 2.369          |
| Investeringsaftrek (a)                                                                     | 1.116          | 213            |
| Tijdens het boekjaar erkende uitgestelde belastingvorderingen, niet erkend in vorige jaren | 2.873          | -358           |
| Uitgestelde belastingvorderingen, niet erkend in huidig jaar (b)                           | -7.206         | -4.909         |
| Effecten van andere belastingvoeten in het buitenland                                      | 2.983          | 6.322          |
| Correcties van belastingen met betrekking tot vorige periodes                              | -89            | 2.695          |
| <b>Belastingen op het courant resultaat voor belastingen</b>                               | <b>-6.083</b>  | <b>-8.092</b>  |

- (a) Gespreide taxatie op investeringen en onderzoeks- en ontwikkelingskosten van vorige jaren.
- (b) Zie toelichting 12
- (c) De PID is van toepassing voor Barco NV vanaf het boekjaar 2010. De aftrek in de geconsolideerde cijfers is pas inbegrepen vanaf 2011 na het verkrijgen van de formele goedkeuring van de belastingautoriteiten. In 2014 is de PID-aftrek nihil door een onvoldoende belastbaar resultaat voor het jaar.
- (d) Uitgestelde belastingen op DBI-aftrek overgedragen. Het dividend voor fusie uitgekeerd van Noorwegen naar België in de resultaten voor 2014 in een permanent verschil tussen de belastingboeken en statutaire rekeningen (in de belastingboeken wordt het dividend geboekt via het resultaat, terwijl in de statutaire rekeningen het dividend opgenomen werd als een daling van de investering in Noorwegen). Aangezien DBI-aftrek toegestaan is, maar de jaarwinst in België onvoldoende was, werd de DBI-aftrek overgedragen en zal deze resulteren in een toekomstig aftrekbaar verlies.
- (e) In 2014 en 2013 heeft de notionele interestaftrek enkel betrekking op de bedragen die gecompenseerd kunnen worden door het belastbare resultaat van dit jaar.
- (f) Aanpassing transferprijs ten gevolge van een transferprijsaudit in België waarbij een verschuiving van resultaten werd doorgevoerd van de VS naar België. De fiscale autoriteiten in de VS verklaarden zich hiermee akkoord via een onderlinge overlegprocedure die werd afgesloten einde 2013. De inkomsten werden belast in België in voorgaande jaren via aanpassing van de overgedragen fiscale verliezen. De inkomsten die in 2013 werden opgenomen in Barco NV (België) zijn daarom vrijgesteld van belasting.

7. NETTORESULTAAT PER AANDEEL

| IN DUIZENDEN EURO                                                                                     | 2014       | 2013       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Nettoresultaat (voortgezette activiteiten) toewijsbaar aan de aandeelhouder van de moedermaatschappij | 17.840     | 54.099     |
| Gewogen gemiddelde van aantal uitstaande aandelen                                                     | 12.188.239 | 12.213.492 |
| Nettoresultaat per aandeel (in euro)                                                                  | 1,46       | 4,43       |
| Nettoresultaat (stopgezette activiteiten) toewijsbaar aan de aandeelhouder van de moedermaatschappij  | 6.094      | 3.021      |
| Gewogen gemiddelde van aantal uitstaande aandelen                                                     | 12.188.239 | 12.213.492 |
| Nettoresultaat per aandeel (in euro)                                                                  | 0,50       | 0,25       |
| Basisresultaat per aandeel                                                                            | 1,96       | 4,68       |
| Nettoresultaat (voortgezette activiteiten) toewijsbaar aan de aandeelhouder van de moedermaatschappij | 17.840     | 54.099     |
| Gewogen gemiddelde van aantal uitstaande aandelen (na verwatering)                                    | 12.490.869 | 12.608.396 |
| Nettoresultaat per aandeel na verwateringseffect (in euro)                                            | 1,43       | 4,29       |
| Nettoresultaat (stopgezette activiteiten) toewijsbaar aan de aandeelhouder van de moedermaatschappij  | 6.094      | 3.021      |
| Gewogen gemiddelde van aantal uitstaande aandelen (na verwatering)                                    | 12.490.869 | 12.608.396 |
| Nettoresultaat per aandeel na verwateringseffect (in euro) (a)                                        | 0,49       | 0,24       |
| Nettoresultaat per aandeel na verwateringseffect (a)                                                  | 1,92       | 4,53       |

- (a) Het verschil tussen het gewogen gemiddelde van het aantal uitstaande aandelen en het gewogen gemiddelde na verwatering is het gevolg van uitoefenbare warrants met intrinsieke waarde (dit betekent dat de slotkoers van het Barco-aandeel hoger was dan de uitoefenprijs). Voor meer informatie over aandelen en warrants verwijzen wij naar toelichting 17.

## 8. INVESTERINGEN

| IN DUIZENDEN EURO              | 2014          | 2013          |
|--------------------------------|---------------|---------------|
| Investerings (a)               | 8.337         | 10.947        |
| Belangen in joint ventures (b) | 6.022         | 877           |
| <b>Totale investeringen</b>    | <b>14.360</b> | <b>11.824</b> |

(a) Investerings omvatten entiteiten waarvan Barco minder dan 20% van de aandelen bezit. Sinds 2013 omvatten de investeringen een investering in Audience Entertainment, waarvan het percentage aandelen in bezit gestegen is naar 29% eind september 2014. Daarom werd deze investering in 2014 opgenomen in de post 'belangen in joint ventures en vennoten'.

(b) Sinds 2013 bezit de Groep een belang van 42% in Habornveien 53, AS, via de overname van projectiondesign®. In 2014 omvat dit ook de investering in Audience Entertainment (zie (a)) in de vaste activa in de onderstaande tabel van het aandeel van de Groep in de activa en passiva per 31 december 2014. Aangezien de cijfers voor 2014 van Audience Entertainment nog niet beschikbaar zijn, ontbreekt het resultaat van één kwartaal in het aandeel in het resultaat van joint ventures en vennoten in 2014. In 2013 werd Audience Entertainment opgenomen in de investeringen.

Het aandeel van de Groep in de activa en passiva per 31 december 2014 en 2013 en de inkomsten en uitgaven van de gezamenlijk bestuurd entiteiten en vennoten voor het jaar eindigend op 31 december 2014 en 2013, worden opgenomen met behulp van de vermogensmutatiemethode:

| IN DUIZENDEN EURO                                        | 2014         | 2013       |
|----------------------------------------------------------|--------------|------------|
| Aandeel in de balans van de joint ventures:              |              |            |
| Vlottende activa                                         | 114          | 117        |
| Vaste activa                                             | 9.088        | 4.384      |
| Verplichtingen op korte termijn                          | 127          | 260        |
| Verplichtingen op lange termijn                          | 3.053        | 3.364      |
| <b>Eigen vermogen</b>                                    | <b>6.022</b> | <b>877</b> |
| Aandeel in de inkomsten en winsten van de joint ventures |              |            |
| Omzet                                                    | 371          | 388        |
| Brutoresultaat                                           | 247          | 255        |
| EBIT                                                     | 246          | 253        |
| <b>Winst/(verlies) van het boekjaar</b>                  | <b>68</b>    | <b>61</b>  |

De Groep heeft geen aandeel in voorwaardelijke verplichtingen of kapitale verbintenissen op 31 december 2014 en 2013.

9. GOODWILL

| IN DUIZENDEN EURO                 | 2014    | 2013    |
|-----------------------------------|---------|---------|
| Aanschaffingswaarde               |         |         |
| Op 1 januari                      | 172.463 | 95.368  |
| Acquisities                       | 10.870  | 77.384  |
| Omzet                             | -1.602  | -       |
| Omrekeningsverschillen            | 851     | -290    |
| Op 31 december                    | 182.581 | 172.463 |
| Waardevermindering                |         |         |
| Op 1 januari                      | 38.807  | 38.807  |
| Verliezen door waardevermindering | -       | -       |
| Op 31 december                    | 38.807  | 38.807  |
| Nettoboekwaarde                   |         |         |
| Op 1 januari                      | 133.656 | 56.562  |
| Op 31 december                    | 143.774 | 133.656 |

De acquisities voor 2014 omvatten goodwill met betrekking tot de overname van X20 Media Inc. voor 10,9 miljoen euro.  
De acquisities voor 2013 omvatten goodwill met betrekking tot de overname van projectiondesign® voor 35,6 miljoen euro en AWIND voor 41,8 miljoen euro.

In 2014 en 2013 leidden de waardeverminderingstesten op goodwill niet tot waardeverminderingen.

Zie hieronder voor meer informatie over de uitgevoerde waardeverminderingstesten.

## GOODWILL PER KASSTROOMGENERERENDE EENHEID

Goodwill die verworven werd in een bedrijfscombinatie, wordt bij verwerving toegewezen aan de kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting voordeel zullen halen uit die bedrijfscombinatie. Deze kasstroomgenererende eenheden stemmen overeen met het divisieniveau. Daarom worden per divisie waardeverminderingstesten uitgevoerd.

De boekwaarde van de goodwill (na waardevermindering) werd als volgt toegewezen aan de kasstroomgenererende eenheden (in duizenden euro):

| IN DUIZENDEN EURO                        | 2014           | 2013           |
|------------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>Kasstroomgenererende eenheden</b>     |                |                |
| Entertainment & Corporate                | 96.234         | 85.336         |
| Industrial & Government                  | 9.281          | 9.014          |
| Healthcare                               | 38.259         | 37.704         |
| Ventures                                 | 0              | 1.602          |
| <b>Totaal goodwill (nettoboekwaarde)</b> | <b>143.774</b> | <b>133.656</b> |

In 2013 betrof de goodwill (nettoboekwaarde) van de ventures van Barco de resterende goodwill op Orthogon, dat verkocht werd in 2014.

In 2014 werd de goodwill op de overname van X20 toegekend aan de divisie Entertainment & Corporate.

In 2013 werd de goodwill op de overname van projectiondesign® en AWIND eveneens toegekend aan de divisie Entertainment & Corporate.

De Groep voerde zijn jaarlijkse waardeverminderingstest uit tijdens het vierde kwartaal van 2014, net als de vorige jaren.

De Groep onderzoekt onder meer de relatie tussen de beurskapitalisatie en de boekwaarde bij het beoordelen van de indicatoren voor waardevermindering. Op 31 december 2014 was de beurskapitalisatie van de Groep meer dan 29% groter dan het eigen vermogen van de Groep. Op die manier wijst de algemene test dus niet op waardevermindering.

De jaarlijkse waardeverminderingstesten werden uitgevoerd voor elke kasstroomgenererende eenheid. De realiseerbare waarde voor elk van de kasstroomgenererende eenheden werd bepaald door het berekenen van de bedrijfswaarde op grond van kasstroomverwachtingen opgemaakt door het management van de divisie over een periode van vijf jaar. Door de onzekerheid over de komende jaren werden deze financiële verwachtingen met het oog op onze waardeverminderingstesten bijgesteld tot een meer conservatief niveau. De verdisconteringsvoet vóór belastingen

voor deze kasstroomverwachtingen is 9% (2013: 10,7%) en kasstromen voorbij de periode van vijf jaar worden geëxtrapoleerd door middel van een conservatief groeipercentage van 0% (2013: 0%).

Een sensitiviteitsanalyse wordt uitgevoerd voor alle kasstroomgenererende units voor wat betreft de verdisconteringsvoet (zie Sensitiviteit voor wijzigingen in veronderstellingen – verdisconteringsvoet).

De veronderstellingen van de jaarlijkse waardeverminderingstest komen overeen met externe bronnen.

Op basis van de resultaten van de waardeverminderingstesten werden er geen waardeverminderingen geïdentificeerd voor de kasstroomgenererende units.

## BELANGRIJKE VERONDERSTELLINGEN VOOR HET BEREKENEN VAN DE BEDRIJFSWAARDE

De berekening van de bedrijfswaarde voor alle divisies is het meest gevoelig voor de volgende veronderstellingen:

- » Percentage omzetgroei dat gehanteerd wordt tijdens de periode waarop de verwachtingen betrekking hebben;
- » EBIT;
- » Groeipercantage dat gehanteerd wordt voor het extrapoleren van kasstromen voorbij de budgetperiode;
- » Verdisconteringsvoeten.

**Percentage omzetgroei dat gehanteerd wordt tijdens de periode waarop de verwachtingen betrekking hebben** – Het percentage omzetgroei dat gehanteerd werd voor de periode waarop de verwachtingen betrekking hebben, bleef conservatief behouden op nul procent voor de kasstroomgenererende eenheid binnen de divisie Healthcare omdat er zelfs dan geen risico is op waardevermindering. Voor Entertainment & Corporate en Industrial & Government wordt uitgegaan van een groei van 3% per jaar voor de volgende vijf jaar.

**EBIT als percentage van de omzet** – EBIT als percentage van de omzet is gebaseerd op de gemiddelde percentages tijdens de drie jaren voorafgaand aan de budgetperiode. Verwacht wordt dat de EBIT over de periode zal groeien dankzij een grotere operationele efficiëntie. Deze grotere efficiëntie kan zowel bestaan uit kostenvermindering als uit verbetering van de marge. Er werd een stijging toegepast van 1 procentpunt per jaar voor de divisie Healthcare. Het EBIT niveau van Industrial & Government start met 0%, aangezien het gemiddelde EBIT percentage van de laatste drie jaar negatief was, en wordt verwacht te zullen groeien naar 3,5% het volgende jaar. Daarna wordt een stijging van 1 procentpunt per jaar toegepast. Voor de divisie Entertainment & Corporate werd voor de volledige budgetperiode een stabiele EBIT als percentage van de omzet van 8% behouden, wat 3% minder is dan het gemiddelde over de voorbije drie jaar, omdat er zelfs dan geen risico is op waardevermindering.

**Geraamd groeipercantage** – Het langetermijnpercentage dat gehanteerd wordt voor het extrapoleren van de verwachtingen werd voor alle divisies conservatief behouden op nul procent.

**Verdisconteringsvoeten** – De verdisconteringsvoeten weerspiegelen de beoordeling binnen het huidige marktklimaat van de risico's die specifiek

zijn voor de Barco Groep. De verdisconteringsvoet werd geraamd op grond van een kapitaalkost vóór belastingen (op lange termijn) waarbij de risico's vervat zijn in de kasstromen. De verdisconteringsvoet op lange termijn werd bepaald op het niveau van de Groep en bedroeg 9% voor het boekjaar 2014. Deze verdisconteringsvoet werd toegepast voor alle kasstroomgenererende eenheden.

## SENSITIVITEIT VOOR WIJZIGINGEN IN VERONDERSTELLINGEN

Per 31 december 2014 zou een wijziging in een van de belangrijke veronderstellingen van de berekening van de bedrijfswaarde voor de kasstroomgenererende units aanleiding kunnen geven tot een waardevermindering. De gevolgen van de belangrijke veronderstellingen op de realiseerbare waarde worden hierna toegelicht:

**Percentage omzetgroei dat gehanteerd wordt tijdens de budgetperiode** – Het management heeft rekening gehouden met de mogelijkheid van een lagere dan gebudgetteerde omzetgroei tijdens de budgetperiode. Wijzigingen in het omzetgroeipercantage tijdens de budgetperiode zorgen er niet voor dat de boekwaarde van de divisies de realiseerbare waarde ervan wezenlijk overstijgt, tenzij de omzetgroei negatief zou zijn.

**EBIT als percentage van de omzet** – Het management heeft rekening gehouden met de mogelijkheid van een lager dan gebudgetteerde EBIT als percentage van de omzet. Voor de divisie Industrial & Government zou een EBIT niveau dat op 3,5% blijft staan (i.p.v. te stijgen met 1% per jaar vanaf het derde jaar) leiden tot een waardevermindering. Voor de divisie Healthcare zou een EBIT niveau dat blijft staan op 3,9% (i.p.v. te stijgen met 1% per jaar), wat het gemiddelde EBIT percentage van de voorbije drie jaar is, leiden tot een waardevermindering. Voor Entertainment & Corporate, zou een daling van meer dan 1% in het laatste jaar van de budgetperiode resulteren in een waardevermindering.

**Verdisconteringsvoeten** – Een stijging van de gewogen gemiddelde kost met 1% voor Industrial & Government en met 2% voor Entertainment & Corporate en Healthcare zou aanleiding geven tot een waardevermindering.

**Geraamd groeipercantage** – Een daling van de omzet voorbij de budgetperiode zou resulteren in een waardevermindering voor Industrial & Government en Healthcare indien de daling respectievelijk meer dan 2% en meer dan 3% zou bedragen.

Voor de divisie Entertainment & Corporate zou zelfs een daling (wat zou leiden tot een negatieve evolutie van de omzet) van het percentage op lange termijn, dat gehanteerd wordt voor een extrapolatie van de verwachtingen voorbij de budgetperiode, geen aanleiding geven tot een bijkomende waardevermindering als de daling minder zou bedragen dan 4%.

## 10. GEACTIVEERDE ONTWIKKELINGSKOSTEN

| IN DUIZENDEN EURO                       | 2014    | 2013    |
|-----------------------------------------|---------|---------|
| <b>Aanschaffingswaarde</b>              |         |         |
| Op 1 januari                            | 290.071 | 241.388 |
| Aanschaffingen                          | 47.691  | 54.795  |
| Overdrachten en buitengebruikstellingen | 0       | -4.131  |
| Aankoop van ondernemingen               | -       | -       |
| Verkoop van ondernemingen               | -7.586  | 0       |
| Omrekeningsverschillen                  | 5.699   | -1.981  |
| Op 31 december                          | 335.874 | 290.071 |
| <b>Waardevermindering</b>               |         |         |
| Op 1 januari                            | 20.800  | 20.061  |
| Aanschaffingen                          | 7.244   | 739     |
| Op 31 december                          | 28.044  | 20.800  |
| <b>Amortisatie</b>                      |         |         |
| Op 1 januari                            | 189.226 | 154.432 |
| Amortisatie                             | 49.969  | 40.193  |
| Overdrachten en buitengebruikstellingen | 0       | -4.131  |
| Aankoop van ondernemingen               | -       | -       |
| Verkoop van ondernemingen               | -7.310  | -       |
| Omrekeningsverschillen                  | 4.593   | -1.267  |
| Op 31 december                          | 236.479 | 189.226 |
| <b>Nettoboekwaarde</b>                  |         |         |
| Op 1 januari                            | 80.044  | 66.895  |
| Op 31 december                          | 71.351  | 80.044  |

In overeenstemming met de testen die de voorbije jaren werden uitgevoerd, voerde Barco ook in het vierde kwartaal van 2014 waardeverminderingstesten uit. Op basis van deze testen werden er waardeverminderingskosten geboekt voor een bedrag van 7,2 miljoen euro. Gelijkaardige waardeverminderingstesten wezen op de noodzaak tot het opnemen van waardeverminderingverliezen op geactiveerde ontwikkelingskosten in 2013 voor 0,7 miljoen euro. De geboekte waardeverminderingverliezen vertegenwoordigen de afschrijving van bepaalde specifieke geactiveerde ontwikkelingsprojecten die verband houden met networkingtechnologie en in LiveDots. Gezien de verminderde vraag van de markt in LiveDots, werd een geactiveerd ontwikkelingsproject dat verband houdt met LED opgenomen als waardeverminderingverlies.

De geboekte waardevermindervingsverliezen op geactiveerde ontwikkeling worden als volgt toegewezen aan de business segmenten:

| IN DUIZENDEN EURO         | 2014         | 2013       |
|---------------------------|--------------|------------|
| Industrial & Government   | 2.343        | 0          |
| Entertainment & Corporate | 1.631        | 98         |
| Healthcare                | 854          | 352        |
| Ventures                  | 2.415        | 290        |
| <b>Totaal</b>             | <b>7.244</b> | <b>739</b> |

## 11. OVERIGE IMMATERIËLE ACTIVA EN MATERIËLE VASTE ACTIVA

| IN DUIZENDEN EURO                       | 2014                              |                       |                                      |                                                   |                                |                   |                                 | 2013           |                |
|-----------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------|---------------------------------|----------------|----------------|
|                                         | Totaal overige immateriële activa | Terreinen en gebouwen | Installaties, machines en uitrusting | Meubilair, kantoorapparatuur en rollend materieel | Overige materiële vaste activa | Activa in aanbouw | Totaal overige materiële activa | Totaal         | Totaal         |
| <b>Aanschaffingswaarde</b>              |                                   |                       |                                      |                                                   |                                |                   |                                 |                |                |
| Op 1 januari                            | 85.625                            | 63.113                | 92.269                               | 33.575                                            | 19.593                         | 5.537             | 150.974                         | 299.712        | 240.220        |
| Aanschaffingen                          | 6.473                             | 218                   | 2.252                                | 3.255                                             | 994                            | 11.502            | 18.003                          | 24.693         | 21.442         |
| Overdrachten en buitengebruikstellingen | -2.025                            | -15.323               | -19.911                              | -5.727                                            | -1.245                         | -                 | -26.883                         | -44.232        | -8.083         |
| Overname van ondernemingen              | 3.859                             | -                     | -                                    | 217                                               | 25                             | -                 | 242                             | 4.101          | 53.377         |
| Verkoop van ondernemingen               | -886                              | -1.492                | -62                                  | -1.678                                            | -56                            | -2                | -1.799                          | -4.177         | -              |
| Transfers                               | 6                                 | -416                  | -2.649                               | 26                                                | 2.377                          | -290              | -535                            | -945           | 0              |
| Omrekeningsverschillen                  | 589                               | 1.535                 | -1.719                               | 2.248                                             | -275                           | -0                | 253                             | 2.376          | -7.243         |
| <b>Op 31 december 2014</b>              | <b>93.640</b>                     | <b>47.634</b>         | <b>70.179</b>                        | <b>31.916</b>                                     | <b>21.413</b>                  | <b>16.746</b>     | <b>140.255</b>                  | <b>281.529</b> | <b>299.712</b> |
| <b>Afschrijvingen</b>                   |                                   |                       |                                      |                                                   |                                |                   |                                 |                |                |
| Op 1 januari                            | 31.818                            | 36.933                | 80.476                               | 24.525                                            | 7.885                          | -                 | 112.885                         | 181.636        | 160.575        |
| Afschrijvingen                          | 7.038                             | 1.714                 | 4.091                                | 4.419                                             | 2.029                          | -                 | 10.539                          | 19.291         | 21.515         |
| Overdrachten en buitengebruikstellingen | -1.967                            | -12.156               | -19.183                              | -5.422                                            | -1.262                         | -                 | -25.866                         | -39.989        | -7.821         |
| Overname van ondernemingen              | 5                                 | -                     | -                                    | 77                                                | 21                             | -                 | 97                              | 102            | 8.400          |
| Verkoop van ondernemingen               | -826                              | -1.112                | -6                                   | -1.558                                            | -56                            | -                 | -1.620                          | -3.558         | -              |
| Transfers                               | -3                                | -36                   | -844                                 | -40                                               | -11                            | -                 | -895                            | -934           | -188           |
| Omrekeningsverschillen                  | 1.648                             | 977                   | -1.637                               | 1.909                                             | 245                            | -                 | 517                             | 3.143          | -843           |
| <b>Op 31 december 2014</b>              | <b>37.714</b>                     | <b>26.320</b>         | <b>62.896</b>                        | <b>23.909</b>                                     | <b>8.852</b>                   | <b>-</b>          | <b>95.658</b>                   | <b>159.692</b> | <b>181.636</b> |
| <b>Nettoboekwaarde</b>                  |                                   |                       |                                      |                                                   |                                |                   |                                 |                |                |
| Op 1 januari 2014                       | 53.808                            | 26.179                | 11.793                               | 9.050                                             | 11.708                         | 5.537             | 38.089                          | 118.075        | 79.645         |
| <b>Op 31 december 2014</b>              | <b>55.926</b>                     | <b>21.315</b>         | <b>7.283</b>                         | <b>8.007</b>                                      | <b>12.561</b>                  | <b>16.746</b>     | <b>44.597</b>                   | <b>121.838</b> | <b>118.076</b> |

In 2014 bedroegen de investeringen 22 miljoen euro tegenover 21,4 miljoen euro in 2013.

Overige immateriële activa hebben voor het overgrote deel (29,6 miljoen euro) te maken met de investering in het nieuwe SAP ERP-pakket. De investeringen werden vanaf april 2014 afgeschreven wanneer de eerste succesvolle roll-out in India plaatsvond. Een volgende roll-out van het project is voorzien voor juli 2015 in België. De investeringen in aanbouw betreffen voor het overgrote deel de investering in een nieuw gebouw bij het hoofdkantoor van Barco. De investeringen in de overige materiële activa (6,5 miljoen euro) betreffen voor het overgrote deel O&O en IT materiaal.

De acquisitie van dochterondernemingen in 2014 betreft voor het overgrote deel knowhow die werd verworven via de acquisitie van X20, de desinvestering van dochterondernemingen betreft de verkoop van Orthogon. De nettoboekwaarde van de overige immateriële activa en de materiële vaste activa die in 2013 via acquisitie verworven werden, bedroeg 45 miljoen euro, waarvan overige immateriële activa ten bedrage van 31,9 miljoen euro: 17,7 miljoen euro technologie, 12,1 miljoen euro customer relations en 1,2 miljoen euro trade names.

Wij verwijzen naar toelichting 1.2 'Acquisities en desinvesteringen' en toelichting 23 'Kasstroomoverzicht: invloed van acquisities en desinvesteringen' voor meer informatie over deze transacties. De desinvestering van terreinen en gebouwen (3,1 miljoen euro) betreft de verkoop van het gebouw in Kuurne in 2014.

## 12. UITGESTELDE BELASTINGVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen zijn als volgt toewijsbaar:

| IN DUIZENDEN EURO                                                | Activa        |               | Passiva        |                | Netto-activa/(passiva) |               |
|------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|------------------------|---------------|
|                                                                  | 2014          | 2013          | 2014           | 2013           | 2014                   | 2013          |
| Geactiveerde ontwikkelingskosten                                 | 3.786         | 181           | -6.664         | -8.441         | -2.878                 | -8.260        |
| Patenten, licenties, ...                                         | -             | -             | -7.312         | -5.247         | -7.312                 | -5.247        |
| Materiële vaste activa en software                               | 2.058         | 2.191         | -1.338         | 2.544          | 720                    | -353          |
| Overige investeringen                                            | -             | -             | -258           | -              | -258                   | -             |
| Voorraden                                                        | 21.565        | 16.389        | -              | -313           | 21.565                 | 16.076        |
| Handelsvorderingen                                               | 1.553         | 872           | -4.108         | -981           | -2.555                 | -109          |
| Voorzieningen                                                    | 14.254        | 9.516         | -1.987         | -1.603         | 12.267                 | 7.913         |
| Personeelsvoordelen                                              | -1.384        | 990           | -              | -              | -1.384                 | 990           |
| Over te dragen opbrengsten                                       | 4.047         | 2.011         | -              | -3             | 4.047                  | 2.008         |
| Overige elementen                                                | -281          | 4.025         | -1.215         | -2.983         | -1.496                 | 1.042         |
| Belastingwaarde van overdraagbare verliezen                      | 17.684        | 18.849        | -              | -              | 17.684                 | 18.849        |
| Overdraagbare belastingvoordelen                                 | 21.410        | 18.197        | -421           | -              | 20.989                 | 18.197        |
| <b>Bruto uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen</b> | <b>84.692</b> | <b>73.221</b> | <b>-23.303</b> | <b>-22.114</b> | <b>61.389</b>          | <b>51.107</b> |
| Eliminaties                                                      | -16.473       | -10.897       | 16.473         | 10.897         | -                      | -             |
| <b>Netto uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen</b> | <b>68.219</b> | <b>62.325</b> | <b>-6.830</b>  | <b>-11.217</b> | <b>61.389</b>          | <b>51.108</b> |

Mutaties in de uitgestelde belastingvorderingen / (-verplichtingen) ontstaan uit:

| IN DUIZENDEN EURO                           | Op 1 januari  | Opgenomen via de resultaten-rekening | Acquisities en desinvesteringen | Omrekenings-verschillen | Op 31 december |
|---------------------------------------------|---------------|--------------------------------------|---------------------------------|-------------------------|----------------|
| Geactiveerde ontwikkelingskosten            | -8.260        | 5.640                                | 289                             | -548                    | -2.878         |
| Patenten, licenties, ...                    | -5.247        | -1.213                               | -927                            | 75                      | -7.312         |
| Materiële vaste activa en software          | -353          | 1.138                                | -185                            | 120                     | 720            |
| Overige investeringen                       | -             | -236                                 | -                               | -22                     | -258           |
| Voorraad                                    | 16.076        | 4.001                                | 313                             | 1.175                   | 21.565         |
| Handelsvorderingen                          | -109          | -2.581                               | -                               | 135                     | -2.555         |
| Voorzieningen                               | 7.913         | 3.569                                | -211                            | 996                     | 12.267         |
| Personeelsvoordelen                         | 990           | -2.565                               | -                               | 191                     | -1.384         |
| Over te dragen opbrengsten                  | 2.008         | 1.646                                | -                               | 393                     | 4.047          |
| Overige elementen                           | 1.044         | -2.452                               | 0                               | 70                      | -1.496         |
| Belastingwaarde van overdraagbare verliezen | 18.849        | -1.249                               | -                               | 84                      | 17.684         |
| Overdraagbare belastingvoordelen            | 18.197        | 2.828                                | -                               | -36                     | 20.989         |
| <b>Totaal</b>                               | <b>51.108</b> | <b>8.527</b>                         | <b>-721</b>                     | <b>2.633</b>            | <b>61.389</b>  |

Naast de fiscale verliezen en de belastingkredieten waarvoor een netto uitgestelde belastingvordering wordt opgenomen (netto uitgestelde belastingvordering van respectievelijk 17,7 miljoen euro en 21,4 miljoen euro), bezit de Groep overdraagbare fiscale verliezen en andere tijdelijke verschillen waarvoor geen uitgestelde belastingvordering is opgenomen voor een bedrag van 75,7 miljoen euro vanaf 31 december 2014 (aan 34% belastingvoet leidt dit tot een niet-erkende uitgestelde belastingvordering van ongeveer 25,7 miljoen euro). Er werden geen uitgestelde belastingvorderingen erkend op dit bedrag, omdat het onwaarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winst beschikbaar zal zijn om de overdraagbare verliezen te compenseren. Overdraagbare verliezen en andere tijdelijke verschillen waarvoor geen uitgestelde belastingvordering is opgenomen, hebben geen vervaldatum.

Uitgestelde belastingvorderingen houden grotendeels verband met de belastingwaarde van overdraagbare fiscale verliezen en belastingvoordelen en hebben bijna volledig betrekking op België. Bij het beoordelen van de realiseerbaarheid van uitgestelde belastingvorderingen houdt

het management rekening met de waarschijnlijkheid dat de uitgestelde belastingvoordelen geheel of gedeeltelijk binnen afzienbare tijd kunnen gerealiseerd worden. De uiteindelijke realisatie van uitgestelde belastingvoordelen hangt af van het genereren van toekomstige belastbare winst tijdens de periodes waarin de tijdelijke verschillen aftrekbaar worden. Het management houdt bij deze beoordeling rekening met de geplande terugname van uitgestelde belastingverplichtingen, gebudgetteerde toekomstige winsten en de belastingplanning. Om de uitgestelde belastingvoordelen volledig te kunnen realiseren, moet de Groep in de toekomst belastbare winst genereren in de landen waar het nettobedrijfsverlies zich voordeed. Op grond van belastbare winsten uit het verleden, van de verwachte realisatie van overgedragen fiscale verliezen ter compensatie van de meerwaarde gerealiseerd op de verkoop van de Defense & Aerospace divisie in België in 2015 en van verwachtingen ten aanzien van toekomstige belastbare winst voor de periodes waarin de uitgestelde belastingvoordelen aftrekbaar zijn, is het management van oordeel dat het op 31 december 2014 waarschijnlijk is dat de Groep alle opgenomen voordelen van deze aftrekbare verschillen zal kunnen realiseren.

### 13. VOORRADEN

| IN DUIZENDEN EURO            | 2014           | 2013           |
|------------------------------|----------------|----------------|
| Grond- en hulpstoffen        | 78.587         | 67.445         |
| Goederen in bewerking        | 61.524         | 56.977         |
| Gereed product               | 140.738        | 116.635        |
| Waardevermindering voorraden | -95.218        | -81.619        |
| <b>Voorraden</b>             | <b>185.631</b> | <b>159.438</b> |
| Voorraadrotatie (a)          | 2.9            | 3.7            |

(a) Voorraadrotatie =  $12 / [\text{Voorraad} / (\text{Gemiddelde maandomzet voorbij 12 maanden} \times \% \text{ materiaalkosten van verkochte goederen})]$

Het bedrag van waardeverminderingen dat opgenomen is als kost in 2014 bedraagt 18,4 miljoen euro (2013: 13,9 miljoen euro). De voorraadrotatie daalde in vergelijking met 2013 en bereikte 2,9 tegen eind 2014.

**14. VORDERINGEN EN OVERIGE VASTE ACTIVA**

| IN DUIZENDEN EURO                                         | 2014           | 2013           |
|-----------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Handelsvorderingen - bruto                                | 179.197        | 147.052        |
| Handelsvorderingen - reserve voor dubieuze debiteuren (a) | -8.711         | -5.710         |
| <b>Handelsvorderingen - netto (b)</b>                     | <b>170.486</b> | <b>141.342</b> |
| Btw-vorderingen                                           | 4.954          | 11.082         |
| Belastingvorderingen                                      | 10.725         | 29.917         |
| Interestswap (toelichting 19)                             | -              | -              |
| Wisselkoersswap (toelichting 20)                          | 167            | 361            |
| Betaalde garanties                                        | 52             | 225            |
| Overige                                                   | 3.042          | 2.135          |
| <b>Overige vorderingen</b>                                | <b>18.940</b>  | <b>43.722</b>  |
| <b>Overige vaste activa (c)</b>                           | <b>15.736</b>  | <b>14.200</b>  |
| Aantal dagen klantenkrediet (DSO) (d)                     | 63             | 50             |

Op 31 december 2014 stond het aantal dagen klantenkrediet op een hoger niveau met 63 dagen in vergelijking met 50 dagen eind 2013. De DPO (zie toelichting 18) bedroeg eveneens 63 dagen op het einde van 2014. De uitstaande handelsvorderingen zijn aanzienlijk hoger dan het niveau van 2013. De reserve voor dubieuze debiteuren in verhouding tot het brutobedrag aan handelsvorderingen blijft onder controle maar is hoger dan in 2013: 4,8% per 31 december 2014 (2013: 3,8%).

**(a) Beweging in reserve voor dubieuze debiteuren**

| IN DUIZENDEN EURO            | 2014          | 2013          |
|------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Op 1 januari</b>          | <b>-5.710</b> | <b>-6.570</b> |
| Aankoop van ondernemingen    | -38           | -562          |
| Verkoop van onderneming      | 320           | -             |
| Bijkomende voorzieningen     | -5.969        | -2.301        |
| Gebruikte voorzieningen      | 718           | 1.376         |
| Niet-gebruikte voorzieningen | 2.460         | 2.181         |
| Omrekeningsverschillen       | -493          | 166           |
| <b>Op 31 december</b>        | <b>-8.711</b> | <b>-5.710</b> |

**(b) Op 31 december 2014 zag de ouderdomsanalyse van handelsvorderingen er als volgt uit:**

| IN DUIZENDEN EURO                | 2014           | 2013           |
|----------------------------------|----------------|----------------|
| Niet vervallen                   | 135.613        | 116.150        |
| Minder dan 30 dagen vervallen    | 19.524         | 15.062         |
| Tussen 30 en 90 dagen vervallen  | 11.546         | 8.058          |
| Meer dan 90 dagen vervallen      | 12.514         | 7.782          |
| <b>Totaal bruto</b>              | <b>179.197</b> | <b>147.052</b> |
| Reserve voor dubieuze debiteuren | -8.711         | -5.710         |
| <b>Totaal</b>                    | <b>170.486</b> | <b>141.342</b> |

In 2014 stegen de totale achterstallige bedragen naar een totaal bedrag van 43,6 miljoen euro (2013: 30,9 miljoen euro).

In 2014 was in het kader van de reserve voor dubieuze debiteuren 70% van de handelsvorderingen meer dan 90 dagen achterstallig (2013: 73%).

**(c) Overige vaste activa**

De stijging van de overige vaste activa tijdens 2014 is gerelateerd aan de verkoop van het gebouw in Kuurne waarvan een deel van de vordering vervalt in 2016 (0,6 miljoen euro) en 2017 (0,6 miljoen euro) voor een totaal bedrag van 1,2 miljoen euro. De vaste activa omvatten verder vorderingen op meer dan een jaar in het kader van financieringsprogramma's voor vendors. Deze bedroegen 2,4 miljoen euro op 31 december 2014, waarvan 2,2 miljoen euro (zie toelichting 15) gecompenseerd wordt door een langetermijnverplichting van hetzelfde bedrag (2013: 3,5 miljoen euro, waarvan 3,5 miljoen euro gecompenseerd door een langetermijnverplichting) en cash garanties voor een bedrag van 3,9 miljoen euro (2013: 2,9 miljoen euro).

**(d) Aantal dagen klantenkrediet (DSO)**

$DSO = ((\text{Handelsvorderingen, netto}) / (\text{omzet voorbije kwartaal})) * 90$

**15. NETTO FINANCIËLE LIQUIDE MIDDELEN / VERPLICHTINGEN**

| IN DUIZENDEN EURO                                                     | 2014           | 2013           |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Deposito's (a)                                                        | 64.626         | 13.646         |
| Liquide middelen bij de bank (b)                                      | 80.602         | 142.795        |
| Cash                                                                  | 113            | 104            |
| <b>Liquide middelen</b>                                               | <b>145.340</b> | <b>156.545</b> |
| Financiële vorderingen op meer dan een jaar (c)                       | 2.183          | 3.539          |
| Verplichtingen op meer dan een jaar (c) (d)                           | -57.737        | -40.410        |
| Verplichtingen op meer dan een jaar die binnen het jaar vervallen (d) | -7.130         | -3.582         |
| Verplichtingen op minder dan een jaar (e)                             | -19.253        | -11.613        |
| <b>Netto financiële liquide middelen/(verplichtingen)</b>             | <b>63.403</b>  | <b>104.479</b> |

De netto financiële liquide middelen bleven op een comfortabel niveau in 2014. De daling in vergelijking met 2013 is het gevolg van overnames, de terugbetaling van een vendor loan zoals uitgelegd in de toelichting 'Andere verplichtingen op meer dan een jaar', het share buyback programma en de jaarlijkse uitbetaling van het dividend.

**(a) Deposito's**

Deposito's zijn liquide kortetermijninvesteringen, die meteen omzetbaar zijn in cash. De kortetermijndeposito's houden geen materieel risico in op wijziging van de waardering. Op 31 december 2014 omvatten de deposito's:

| IN DUIZENDEN EURO                                           | 2014          | 2013          |
|-------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| » deposito's in INR, met een gemiddelde rentevoet van 7.34% | 509           | 1.665         |
| » deposito's in EUR                                         | -             | -             |
| » deposito's in USD, met een gemiddelde rentevoet van 0.07% | 5.848         | 1.994         |
| » deposito's in CNY, met een gemiddelde rentevoet van 1.49% | 53.788        | 9.589         |
| » deposito's in andere valuta's                             | 4.481         | 398           |
| <b>Totaal deposito's</b>                                    | <b>64.626</b> | <b>13.646</b> |

De gemiddelde rentevoet van de deposito's in INR is 7,34%, in CNY 1,49% en in USD 0,07%. Voor wat de deposito's in CNY betreft, is 38,5 miljoen euro (equivalent) ondergebracht in de Chinese joint venture CFG Barco. Dit bedrag is voornamelijk afkomstig van voorafbetalingen van klanten.

**(b) Liquide middelen bij de bank**

Liquide middelen bij de bank zijn meteen opvraagbaar, met uitzondering van de liquide middelen in de Chinese joint venture CFG Barco (in CNY) ten bedrage van 11,9 miljoen euro (equivalent) (rekening houdend met het feit dat Barco slechts een belang van 58% heeft in deze entiteit). Het merendeel van de liquide middelen staat op rekeningen met een hogere interestopbrengst dan bij klassieke liquiditeitenrekeningen. Zij omvatten de volgende valuta's:

|          | 2014  | 2013  |
|----------|-------|-------|
| » EUR    | 24,9% | 40,0% |
| » USD    | 24,7% | 8,0%  |
| » CNY    | 26,4% | 38,6% |
| » INR    | 0,3%  | 0,1%  |
| » Andere | 23,7% | 13,3% |

**(c) Financiële vorderingen op meer dan een jaar**

In de loop van 2010 stapte Barco in een specifiek vendorfinancieringsprogramma, toegekend aan een select aantal internationale klanten. De doelstelling van vendorfinanciering is langere termijnen van betaling toekennen aan dergelijke klanten, terwijl Barco toch kan rekenen op een snelle betaling van de openstaande handelsvorderingen omdat een financiële instelling als tussenpersoon fungeert. De financiële instelling opent onmiddellijk (buyer credit) of na een receivable sale (supplier credit) een krediet ten gunste van de klant, en neemt daarbij het risico voor wanbetaling op zich met een afbetalingsplan.

In het geval van een supplier credit, fungeert Barco verder als collection agent na de verkoop van de handelsvorderingen op een non-recourse basis, wat leidt tot een financiële vordering op lange termijn op de klant (post 'Overige vaste activa') gecompenseerd door een financiële schuldpositie op lange termijn ten opzichte van de financiële instelling voor hetzelfde bedrag (post 'Verplichtingen op meer dan een jaar').

Door het non-recourse karakter worden beide posities geëlimineerd in de netto financiële liquide middelen/(schulden). Tegen eind 2014 daalden de uitstaande vorderingen op lange termijn tot 2,2 miljoen euro in vergelijking met 3,5 miljoen euro in 2013. Wanneer de vendorfinanciering de vorm aanneemt van een buyer credit (directe financiële overeenkomst tussen de klant en de financiële instelling en geen rol voor Barco als collection agent), worden geen posities weergegeven in de balans.

Wanneer Barco een klein residueel risico op zich neemt voor het betalingsgedrag van de klant, met een recourse karakter (hetzij in de vorm van een supplier credit of een buyer credit), wordt rekenschap gegeven van voorzieningen.

#### (d) Financiële verplichtingen op meer dan een jaar

Naast specifieke vastgoedfinanciering in de VS en Noorwegen, beschikt de Barco Groep over een totaal van 152,5 miljoen euro doorlopende kredietfaciliteiten ten gevolge van een herstructurering van de schuldenportfolio in december 2013.

De portfolio bestaat uit 3 grote delen:

- » Barco NV ontving een kredietfaciliteit van 50 miljoen euro voor onderzoek, ontwikkeling en innovatie (OOI) van de European Investment Bank (met huidige maximum beschikbaarheid van 37,5 miljoen euro). Het doel van deze faciliteit is het financieren van OOI-activiteiten voor networked visualization connectivity en software in de divisies Entertainment, Healthcare en Control Rooms. Bedragen die in het kader van deze faciliteit worden opgenomen, hebben een langetermijnlooptijd van minimaal 4 jaar.
- » Barco NV en Barco CC (die optreden als medeschuldenaars) ondertekenden een aantal bilaterale doorlopende kredietfaciliteiten bij een beperkte groep commerciële banken voor een totaalbedrag van 85 miljoen euro. De kredietfaciliteiten lopen af in december 2016. Bedragen die in het kader van deze faciliteiten worden opgenomen, hebben een kortetermijnlooptijd.
- » Barco NV ondertekende een aantal bilaterale doorlopende kredietfaciliteiten voor een totaalbedrag van 30 miljoen euro (met een accordeonclausule voor een bijkomende 7,5 miljoen euro). Het doel van de kredietfaciliteiten is de financiering van het nieuwe HQ campus project van Barco en ze hebben een langetermijnlooptijd van 15 jaar na de periode van beschikbaarheid (per eind 2015).

Per 31 december 2014 heeft Barco gelden opgenomen in verband met de vastgoedfinanciering op lange termijn, dit ten bedrage van 23,7 miljoen euro. Deze verbintenissen zijn ofwel met vaste rentevoet, of werden gewapped via derivaten naar een vaste rentevoet. Op dezelfde datum werd een bedrag van 37,5 miljoen euro opgenomen onder de RDI Credit Facility van de European Investment Bank. De kredietlijn is gesloten voor nieuwe opnames.

Barco voldoet aan alle leningvereisten van de beschikbare kredietfaciliteiten.

Analyse van financiële verplichtingen op meer dan een jaar, met inbegrip van verplichtingen op meer dan een jaar die binnen het jaar vervallen in valuta's:

| IN DUIZENDEN EURO | 2014          | 2013          |
|-------------------|---------------|---------------|
| - EUR             | 48.192        | 25.177        |
| - USD             | 5.479         | 7.058         |
| - NOK             | 9.674         | 10.554        |
| - Overige         | 1.523         | 1.202         |
| <b>Totaal</b>     | <b>64.868</b> | <b>43.991</b> |

Analyse van financiële verplichtingen op meer dan een jaar, met inbegrip van verplichtingen op meer dan een jaar die binnen het jaar vervallen in rentevoeten:

| TYPE RENTEVOET                                                         | LOOPTIJD       | 31 Dec 2014   | 31 Dec 2013   |
|------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|---------------|
| Vastgoedfinanciering:                                                  |                |               |               |
| - variabel, omgezet in vaste (EU)                                      | Later dan 2019 | 10.692        | 0             |
| - variabel, omgezet in vaste (VS)                                      | Later dan 2019 | 3.293         | 3.671         |
| - vaste, financiële leasing (Noorwegen)                                | Later dan 2019 | 9.674         | 10.554        |
| OOI financiering:                                                      |                |               |               |
| - vaste, European Investment Bank                                      | Later dan 2019 | 37.500        | 25.000        |
| Vendorfinanciering (gecompenseerd door vordering op meer dan een jaar) |                | 2.183         | 3.539         |
| Overige                                                                |                | 1.527         | 1.227         |
| <b>Totaal financiële verplichtingen op meer dan een jaar</b>           |                | <b>64.868</b> | <b>43.991</b> |

De verplichtingen op meer dan een jaar (inclusief verschuldigde interesten), zonder de verplichtingen op meer dan een jaar die binnen het jaar vervallen, moeten als volgt betaald worden:

| Op 31 december 2014                               |               | Op 31 december 2013                               |               |
|---------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------|---------------|
| Te betalen in 2016                                | 13.310        | Te betalen in 2015                                | 8.838         |
| Te betalen in 2017                                | 10.849        | Te betalen in 2016                                | 5.227         |
| Te betalen in 2018                                | 10.402        | Te betalen in 2017                                | 5.196         |
| Te betalen in 2019                                | 7.665         | Te betalen in 2018                                | 5.237         |
| Later                                             | 28.391        | Later                                             | 15.912        |
| <b>Totaal verplichtingen op meer dan een jaar</b> | <b>70.617</b> | <b>Totaal verplichtingen op meer dan een jaar</b> | <b>40.410</b> |

#### (e) Financiële verplichtingen op minder dan een jaar

Analyse van de financiële verplichtingen op minder dan een jaar op 31 december 2014:

| IN DUIZENDEN EURO | 2014                    |               | 2013                    |               |
|-------------------|-------------------------|---------------|-------------------------|---------------|
|                   | Effectieve interestvoet | Balans        | Effectieve interestvoet | Balans        |
| » EUR             | 1,0%                    | 17.500        | 1,0%                    | 10.502        |
| » USD             | -                       | -             | -                       | -             |
| » CNY             | -                       | -             | -                       | -             |
| » Overige         | 2,3%                    | 1.753         | 2,5%                    | 1.112         |
| <b>Totaal</b>     |                         | <b>19.253</b> |                         | <b>11.614</b> |

Van de beschikbare 85 miljoen euro bilaterale kredietfaciliteiten, die bij gebruik eveneens leiden tot kortetermijnverplichtingen, werd 17,5 miljoen opgenomen.

**16. OVERIGE VERPLICHTINGEN OP MEER DAN EEN JAAR**

| IN DUIZENDEN EURO                                  | 2014     | 2013          |
|----------------------------------------------------|----------|---------------|
| Aandeelhouderslening (c)                           | 0        | 12.329        |
| <b>Overige verplichtingen op meer dan een jaar</b> | <b>0</b> | <b>12.329</b> |

**(a) Vendor lening**

Een vendor lening van 103,1 miljoen NOK (12,3 miljoen euro) overgenomen als onderdeel van de acquisitie van projectiondesign®, werd volledig terugbetaald in de loop van 2014.

De overige verplichtingen op meer dan een jaar, zonder het deel van de verplichtingen op meer dan een jaar dat binnen het jaar vervalt, waren als volgt terugbetaalbaar:

| Op 31 december 2014                               |          | Op 31 december 2013                               |               |
|---------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------|---------------|
| Te betalen in 2016                                | 0        | Te betalen in 2015                                | 8.801         |
| Te betalen in 2017                                | 0        | Te betalen in 2016                                | 3.527         |
| Te betalen in 2018                                | 0        | Te betalen in 2017                                | 0             |
| Te betalen in 2019                                | 0        | Te betalen in 2018                                | 0             |
| Later                                             | 0        | Later                                             | 0             |
| <b>Totaal verplichtingen op meer dan een jaar</b> | <b>0</b> | <b>Totaal verplichtingen op meer dan een jaar</b> | <b>12.329</b> |

**17. EIGEN VERMOGEN TOEWIJSBAAR AAN AANDEELHOUDERS VAN DE MOEDERMAATSCHAPPIJ**

| IN DUIZENDEN EURO                                                              | 2014           | 2013           |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Aandelenkapitaal                                                               | 55.572         | 55.533         |
| Agio                                                                           | 142.510        | 142.235        |
| Warrantregelingen                                                              | 5.942          | 6.273          |
| Inkoop eigen aandelen                                                          | -53.985        | -44.250        |
| Overgedragen resultaat                                                         | 472.822        | 467.370        |
| Omrekeningsverschil                                                            | -33.589        | -51.561        |
| Afgeleide instrumenten                                                         | -1.857         | -657           |
| <b>Eigen vermogen toewijsbaar aan aandeelhouders van de moedermaatschappij</b> | <b>587.415</b> | <b>574.943</b> |

## 1. AANDELENKAPITAAL, AGIO EN EIGEN AANDELEN

De volgende kapitaalverhogingen vonden plaats in 2014:

- » Door het uitoefenen van 6.020 bestaande warrants in hetzelfde aantal nieuwe aandelen op 25 juni 2014, met als gevolg een toename van het statutaire kapitaal met 26 ('000) euro en een toename van de agiorekening met 177 ('000) euro.
- » Door het uitoefenen van 640 bestaande warrants in hetzelfde aantal nieuwe aandelen op 26 september 2014, met als gevolg een toename van het statutaire kapitaal met 2 ('000) euro en een toename van de agiorekening met 20 ('000) euro.
- » Door het uitoefenen van 2.553 bestaande warrants in hetzelfde aantal nieuwe aandelen op 30 december 2014, met als gevolg een toename van het statutaire kapitaal met 11 ('000) euro en een toename van de agiorekening met 78 ('000) euro.

Als gevolg hiervan bedroeg het aandelenkapitaal van het bedrijf 55,6 miljoen euro op 31 december 2014, met 12.988.042 volgestorte aandelen.

Barco verwierf eigen aandelen in 2014, met toelating van de aandeelhouders verleend door de Buitengewone Algemene Vergadering van 24 april 2014 en na de aankondiging op 7 mei 2014 dat het bedrijf een eerste share buy back programma zou lanceren met een looptijd van 6 maanden, beginnend op 8 mei 2014, en na de tweede aankondiging op 7 november 2014 dat de looptijd met nog eens 6 maanden zou verlengd worden, dit vanaf 10 november. In het totaal verwierf Barco 247.678 eigen aandelen voor een totaal bedrag van 13.866 ('000) euro.

Barco verwierf geen eigen aandelen in 2013.

Barco verkocht 38.850 eigen aandelen na uitoefening van 38.850 aandelenopties per 25 juni 2014 met als gevolg een daling van de eigen aandelen van 2.394 ('000) euro en een afname van de agiorekening met 944 ('000) euro; 3.150 eigen aandelen via de uitoefening van 3.150 aandelenopties per 23 september 2014 met als gevolg een daling van de eigen aandelen van 192 ('000) euro en een afname van de agiorekening met 68 ('000) euro en 25.500 eigen aandelen na uitoefening van 25.500 aandelenopties per 29 december 2014 met als gevolg een daling van de eigen aandelen van 1.545 ('000) euro en een afname van de agiorekening met 588 ('000) euro.

Dientengevolge bedraagt het bedrag op de agiorekening van het bedrijf 140,9 miljoen euro en steeg het aantal eigen aandelen dat verworven werd door Barco NV tot 31 december 2014 tot 895.374 (2013: 715.206 eigen aandelen).

## 2. AANDELENOPTIEPLANNEN

Op 20 oktober 2014 werden 3 nieuwe optieplannen door de Raad van Bestuur goedgekeurd. Aan de hand van deze 3 optieplannen kon de Raad van Bestuur maximaal 134.800 aandelenopties toekennen voor 31 december 2014. Elke aandelenoptie geeft recht op de acquisitie van een (1) aandeel. In 2014 werden op basis van deze optieplannen 110.290 aandelenopties aan de werknemers en het management van de Groep toegekend. Op 31 december 2014 waren er geen aandelenopties meer beschikbaar voor verdeling binnen de aandelenoptieplannen van 2014 gezien de vervaldatum van de plannen op 31 december 2014.

### Uitoefenbare warrants onder de warrant- en aandelenoptieplannen

Op 31 december 2014 bedroeg het totale aantal uitstaande warrants 146.015, wat kan leiden tot de creatie van 146.015 nieuwe aandelen. Sinds 2010 werden aandelenopties toegekend. Het totale aantal uitstaande aandelenopties op 31 december 2014 bedroeg 423.485. De eigen aandelen van het bedrijf zullen gebruikt worden onder het openstaande aandelenoptieplan om aan de verbintenis te voldoen. In 2014 werden 9.213 warrants en 67.500 aandelenopties uitgeoefend (in 2013: 210.783 warrants en 22.750 aandelenopties). Deze warrants en aandelenopties zijn uitoefenbaar ten vroegste 3 jaar na de toekenningsdatum, over een periode van maximum 10 jaar, en tijdens een aantal vaste periodes tijdens het jaar. Hieronder vindt u een overzicht van de openstaande warrant- en aandelenoptieplannen.

| Toekennings-<br>datum               | Einde looptijd        | Uitoefenprijs<br>(in euro) | Balans op<br>31 dec 2013 | Toegekend<br>in 2014 | Uitgeoefend<br>in 2014 | Geannuleerd<br>in 2014 | Verlopen<br>in 2014 | Balans op<br>31 dec 2014 |
|-------------------------------------|-----------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------|------------------------|------------------------|---------------------|--------------------------|
| <b>Warranten</b>                    |                       |                            |                          |                      |                        |                        |                     |                          |
| 06/18/02                            | 06/17/12 <sup>1</sup> | 42,01                      | 9.156                    | -                    | -1.473                 | -                      | -                   | 7.683                    |
| 03/29/04                            | 03/28/14              | 67,00                      | 55.820                   | -                    | -                      | -                      | -55.820             | 0                        |
| 03/29/04 <sup>2</sup>               | 03/28/14              | 66,50                      | 555                      | -                    | -                      | -                      | -555                | 0                        |
| 09/12/05 <sup>3</sup>               | 11/09/15              | 60,51                      | 42.029                   | -                    | -                      | -                      | -                   | 42.029                   |
| 09/12/05                            | 11/09/15              | 63,15                      | 1.050                    | -                    | -                      | -                      | -                   | 1.050                    |
| 09/12/05 <sup>3</sup>               | 11/09/15              | 61,35                      | 6.090                    | -                    | -                      | -                      | -90                 | 6.000                    |
| 11/09/06                            | 11/08/16              | 65,05                      | 54.096                   | -                    | -                      | -                      | -130                | 53.966                   |
| 11/09/06 <sup>2</sup>               | 11/08/16              | 66,15                      | 1.075                    | -                    | -                      | -                      | -                   | 1.075                    |
| 11/12/07                            | 11/11/17              | 50,68                      | 25.505                   | -                    | -3.090                 | -                      | -100                | 22.315                   |
| 11/12/07 <sup>2</sup>               | 11/11/17              | 51,53                      | 1.937                    | -                    | -                      | -                      | -                   | 1.937                    |
| 12/15/07                            | 12/14/17              | 50,48                      | -                        | -                    | -                      | -                      | -                   | 0                        |
| 05/28/09                            | 05/27/19              | 19,62                      | 11.390                   | -                    | -3.500                 | -                      | -                   | 7.890                    |
| 05/28/09 <sup>2</sup>               | 05/27/19              | 24,00                      | 3.120                    | -                    | -1.050                 | -                      | -                   | 2.070                    |
| <b>Totaal aantal warranten</b>      |                       |                            | <b>211.823</b>           | <b>-</b>             | <b>-9.113</b>          | <b>-</b>               | <b>-56.695</b>      | <b>146.015</b>           |
| <b>Aandelenopties</b>               |                       |                            |                          |                      |                        |                        |                     |                          |
| 10/28/10                            | 10/27/15              | 35,85                      | 23.700                   | -                    | -11.100                | -                      | -                   | 12.600                   |
| 10/28/10                            | 10/27/20              | 35,85                      | 34.750                   | -                    | -27.700                | -                      | -                   | 7.050                    |
| 10/28/10 <sup>3</sup>               | 10/27/15              | 41,75                      | 6.250                    | -                    | -2.650                 | -                      | -                   | 3.600                    |
| 10/28/11                            | 10/27/16              | 36,65                      | 31.250                   | -150                 | -11.150                | -150                   | -100                | 19.700                   |
| 10/28/11                            | 10/27/21              | 36,65                      | 29.335                   | 6.000                | -                      | -150                   | -                   | 35.185                   |
| 10/28/11 <sup>3</sup>               | 10/27/16              | 41,70                      | 27.165                   | -6.100               | -14.900                | -                      | -                   | 6.165                    |
| 10/31/12                            | 10/30/22              | 52,37                      | 55.260                   | -                    | -                      | -300                   | -                   | 54.960                   |
| 10/31/12                            | 10/30/20              | 52,37                      | 26.660                   | -                    | -                      | -1.060                 | -                   | 25.600                   |
| 10/31/12 <sup>2</sup>               | 10/30/22              | 53,28                      | 2.000                    | -                    | -                      | -                      | -                   | 2.000                    |
| 10/31/12 <sup>3</sup>               | 10/30/20              | 53,00                      | 36.585                   | -                    | -                      | -1.700                 | -                   | 34.885                   |
| 10/21/13                            | 10/20/23              | 59,03                      | 58.350                   | -                    | -                      | -500                   | -                   | 57.850                   |
| 10/21/13                            | 10/20/21              | 59,03                      | 29.900                   | -                    | -                      | -1.200                 | -                   | 28.700                   |
| 10/21/13 <sup>3</sup>               | 10/20/21              | 60,94                      | 36.300                   | -                    | -                      | -2.150                 | -                   | 34.150                   |
| 10/23/14                            | 10/22/24              | 55,00                      | -                        | 53.540               | -                      | -                      | -                   | 53.540                   |
| 10/23/14                            | 10/22/22              | 55,00                      | -                        | 32.000               | -                      | -250                   | -                   | 31.750                   |
| 10/23/14 <sup>3</sup>               | 10/22/22              | 55,40                      | -                        | 24.750               | -                      | -                      | -                   | 24.750                   |
| <b>Totaal aantal aandelenopties</b> |                       |                            | <b>397.505</b>           | <b>110.040</b>       | <b>-67.500</b>         | <b>-7.460</b>          | <b>-100</b>         | <b>432.485</b>           |

(1) Voor een groot deel van de warrants werd deze uiterlijke uitoefendatum verlengd met drie (3) jaar overeenkomstig artikel 407 van de wet van 24 december 2002

(2) Afwijking van de uitoefenprijs als gevolg van de implementatie van het subplan voor GB

(3) Afwijking van de uitoefenprijs als gevolg van de implementatie van het subplan voor de VS

De kost van deze warrant-/aandelenoptieplannen wordt opgenomen in de resultatenrekening. De warrants/aandelenopties worden gewaardeerd op het moment van toekenning, op grond van de koers van het aandeel op het moment van toekenning, de uitoefenprijs, de verwachte volatiliteit, de dividendverwachting en de interestvoet. De kost van de warrant/aandelenoptie wordt lineair gespreid over de periode vanaf de toekenning tot de eerste uitoefendatum. De uitgaven voor warrantregelingen bedroegen 1,3 miljoen euro in 2014 (2013: 1,3 miljoen euro).

3. OVERGEDRAGEN RESULTAAT

De wijziging in het overgedragen resultaat omvat het nettoresultaat van 2014 en de verdeling van 18,4 miljoen euro dividend, zoals goedgekeurd door de algemene aandeelhoudersvergadering op 27 april 2014.

4. OMREKENINGSVERSCHIL

In 2014 hadden de omrekeningsverschillen van buitenlandse activiteiten een positieve impact van 18 miljoen euro, voornamelijk gerelateerd aan de Amerikaanse dollar (6,8 miljoen euro), de Chinese yen (6,3 miljoen euro) en de Indische roepie (3,3 miljoen euro).

In 2013 hadden de omrekeningsverschillen van buitenlandse activiteiten een negatieve impact van 14,3 miljoen euro, voornamelijk gerelateerd aan de Indische roepie (4,8 miljoen euro), de Amerikaanse dollar (2,3 miljoen euro), de Noorse kroon (2 miljoen euro), de Australische dollar (1,4 miljoen euro) en de Taiwanese dollar (1,2 miljoen euro).

5. AFGELEIDE INSTRUMENTEN

Afgeleide financiële instrumenten worden behandeld in toelichting 20.

18. HANDESSCHULDEN EN VOORSCHOTTEN ONTVANGEN VAN KLANTEN

| IN DUIZENDEN EURO                           | 2014    | 2013    |
|---------------------------------------------|---------|---------|
| Handelsschulden                             | 109.091 | 103.713 |
| Aantal dagen leverancierskrediet (a)        | 63      | 54      |
| Ontvangen vooruitbetalingen van klanten (b) | 107.544 | 87.484  |

(a)  $DPO = \text{handelsschulden} / (\text{materiaalkosten} + \text{diensten en overige kosten} + \text{voorraadbeweging} + \text{aankoop van (im)materiële vaste activa}) \times 365$

(b) De meeste betalingsvoorwaarden van klanten bepalen dat 30% van het totale factuurbedrag betaald dient te worden voor levering van de goederen. De stijging van de voorschotten in vergelijking met 2013 situeert zich voornamelijk in CFG Barco en is het gevolg van de toename van de omzet in die entiteit.

## 19. VOORZIENINGEN

| IN DUIZENDEN EURO                 | Balans 2014   | Verkoop van onder-neming (-) | Bijkomende gecreëerde voorzieningen | Gebruikte voorzieningen | Niet-gebruikte voorzieningen omgekeerd | Transfers (e) | Omrekeningsverschillen | Balans 2013   |
|-----------------------------------|---------------|------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------|---------------|------------------------|---------------|
| Technische waarborg (a)           | 23.198        | -109                         | 8.437                               | -2.032                  | -8.834                                 | 42            | 1.377                  | 24.317        |
| Pensioenverplichtingen (b)        | 6.000         | -1.226                       | 950                                 | -502                    | -146                                   | -             | 148                    | 6.776         |
| Herstructureringsprovisie (c)     | 3.567         | -                            | 3.382                               | -3.340                  | -                                      | -             | 0                      | 3.525         |
| Andere geschillen en risico's (d) | 7.383         | -                            | 2.856                               | -1.306                  | -2.059                                 | -42           | 274                    | 7.661         |
| <b>Voorzieningen</b>              | <b>40.148</b> | <b>-1.335</b>                | <b>15.625</b>                       | <b>-7.180</b>           | <b>-11.039</b>                         | <b>0</b>      | <b>1.799</b>           | <b>42.279</b> |

### (a) Technische waarborg

Voorzieningen voor technische waarborgen zijn gebaseerd op eerdere ervaringen aangaande het kostenniveau van herstellingen en vervangingen onder waarborg. Additionele voorzieningen worden opgenomen eens een technisch probleem ontdekt is. Er zijn drie verschillende voorzieningen voor technische waarborg: voorzieningen met betrekking tot de 'normale' garantieperiode (meestal 2 jaar), voorzieningen met betrekking tot de uitgebreide garantieperiode en voorzieningen voor specifieke claims/problemen.

### (b) Pensioenverplichtingen

Pensioenplannen bij Barco zijn over het algemeen plannen van het type 'toegezegde bijdrageregeling'. De uitgaven hiervoor worden opgenomen in de resultatenrekening. In uitzonderlijke gevallen is het pensioenplan van het type 'toegezegde pensioenregeling'. In overeenstemming met IAS 19 worden voor deze gevallen voorzieningen aangelegd. De Belgische toegezegde bijdrageregelingen zijn bij wet onderworpen aan een minimum gewaarborgd rendement, momenteel 3,25% op werkgeversbijdragen en 3,75% op werknemersbijdragen. Deze interestvoeten, die gelden als gemiddelde voor de volledige loopbaan, kunnen worden aangepast bij Koninklijk Besluit. In dat geval zullen de nieuwe interestvoeten van toepassing zijn op zowel de gecumuleerde bijdragen uit het verleden als de toekomstige bijdragen vanaf de datum van de wijziging. Daarom werden deze plannen in principe opgenomen als plannen van het type toegezegde bijdrageregeling.

Op 31 december 2014 werd de nettoverplichting van 0,2 miljoen euro, het verschil tussen de minimum gewaarborgde reserves en de gecumuleerde reserves, niet opgenomen, aangezien deze als immaterieel beschouwd werd.

De bijdragen die in de loop van 2014 betaald werden voor deze plannen bedroegen 5.548 (000) euro voor de werkgever en 1.807 (000) euro voor

de werknemers. Op 31 december 2014 waren de pensioenvorderingen samengesteld uit 79.976 (000) euro individuele verzekeringsreserves en 1.392 (000) euro collectieve financieringsfondsen. Voor 2013 (1) was het gewogen gemiddelde gewaarborgd rendement op reservers 3,78%.

Op 31 december 2014 bestaan de toegezegde pensioenregelingen uit:

|                                                                                        |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| » Bruggpensionering in België                                                          | 1.237        |
| » Lokale wettelijke verplichtingen (voornamelijk in Frankrijk, Japan, Korea en Italië) | 4.659        |
| » Een klein aantal individuele pensioenplannen                                         | 104          |
| <b>Totaal</b>                                                                          | <b>6.000</b> |

Bruggpensioenen worden als schuld en kost erkend op het moment dat Barco zich verbonden heeft de arbeidsovereenkomst te beëindigen voor de normale pensioenleeftijd.

### (c) Herstructureringsprovisie

In 2014 werd een nieuwe herstructureringsprovisie opgezet om kosten te reduceren, dit voornamelijk in de divisies Healthcare en Industrial & Government.

### (d) Andere geschillen en risico's

Deze voorziening heeft te maken met geschillen met leveranciers en specifieke waarborggeschillen met klanten. Barco kan geen details vrijgeven over deze geschillen aangezien dit Barco ernstige schade zou kunnen toebrengen.

Op 2 december 2014 communiceerde Barco dat de autoriteiten van de Volksrepubliek China momenteel een onderzoek voeren inzake de import van grote video walls. Deze invoertransacties werden beheerd door custom-brokers in naam van lokale distributeurs. Het onderzoek heeft betrekking op de periode tussen 1997 en 2009, voor dergelijke video walls lokaal werden geassembleerd in China. Er werd geen provisie voorzien m.b.t. dit onderzoek aangezien er geen formele claim tegen Barco is.

(1) 2014 calculation will only be available after AG Insurance's 2015 general meeting (decision on profit sharing).

## 20. RISICOMANAGEMENT – AFGELEIDE FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Algemene risicofactoren worden beschreven in het hoofdstuk 'Risicofactoren'.

Afgeleide financiële instrumenten worden gebruikt als afdekking tegen schommelingen van wisselkoersen en interestvoeten. Bij deze instrumenten bestaat het risico dat de marktwaarde wijzigt na aanschaffing. Deze wijzigingen worden normaal gezien gecompenseerd door het tegenovergestelde effect op de ingedekte positie.

### WISSELKOERSRISICO'S

#### Erkende activa en passiva

Barco loopt wisselkoersrisico's op erkende activa en passiva wanneer ze uitgedrukt zijn in een andere munteenheid dan de lokale munteenheid van het bedrijf. Zulke risico's kunnen op een natuurlijke manier gecompenseerd worden als een monetair actief (zoals een handelsvordering of deposito in contanten) in een bepaalde munt overeenstemt met een monetair passief (zoals een handelsschuld of lening) in dezelfde munt.

Termijncontracten en opties worden gebruikt om het wisselkoersrisico te beheersen van erkende vorderingen en schulden die niet op een natuurlijke wijze ingedekt zijn. Dit is vooral het geval voor de USD (en voor US dollargerelateerde valuta's), waarvoor de vorderingen systematisch hoger zijn dan de schulden. Er wordt geen hedge-accounting toegepast op deze termijncontracten.

Vorderingen en schulden in vreemde valuta's worden gewaardeerd aan de wisselkoersen op balansdatum. Afgeleide financiële instrumenten die de resterende positie indekken, worden gewaardeerd aan hun marktwaarde. Zowel wisselkoersresultaten op vorderingen en schulden als wijzigingen in marktwaarde van het afgeleide financiële instrument worden opgenomen in de resultatenrekening.

#### Geplande transacties

Barco wijst termijncontracten selectief toe aan geplande omzet. Hedge accounting wordt toegepast op deze contracten. Verlies of winst op deze contracten wordt rechtstreeks opgenomen in overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten. Op 31 december 2014 waren er geen uitstaande termijncontracten onder hedge accounting.

#### Geschatte gevoeligheid voor wisselkoersschommelingen

De belangrijkste gevoeligheid voor wisselkoersschommelingen betreft de evolutie van de USD ten opzichte van de euro. Deze gevoeligheid wordt veroorzaakt door de volgende factoren:

- » De reële waarde van monetaire activa in buitenlandse valuta's wordt beïnvloed door wisselkoersschommelingen. Om de meeste van deze effecten met USD en US dollargerelateerde valuta's te verminderen, gebruikt Barco monetaire activa en/of afgeleide financiële instrumenten zoals hierboven beschreven. Deze moeten de impact van dergelijke resultaten in grote mate compenseren. De impact op het operationele resultaat wordt momenteel geschat op 2,5 miljoen euro indien de USD-koers op het einde van het jaar met 10% daalt ten opzichte van het begin van een periode, exclusief het compenserende effect van de afdekking.
- » Omdat Barco geen kasstroomafdekkingen heeft om geplande transacties af te dekken, zou een gelijkaardige wisselkoersschommeling van de USD geen enkele invloed hebben op het eigen vermogen van Barco.
- » Winstmarges kunnen negatief beïnvloed worden omdat een belangrijk deel van de omzet gerealiseerd wordt in US dollar of US dollargerelateerde valuta's, terwijl slechts een kleiner bedrag aan kosten in deze valuta's gemaakt wordt. De impact op het operationele resultaat wordt geschat op 15 miljoen euro als de gemiddelde koers van de USD met 10% daalt. Barco heeft de laatste jaren belangrijke inspanningen geleverd om de natuurlijke indekking ten opzichte van de USD te vergroten, door het vergroten van de operationele kosten in USD of US dollargerelateerde valuta's en door meer componenten in deze valuta's aan te kopen. De natuurlijke indekkingscoëfficiënt van Barco bereikte in 2014 een niveau van bijna 65%.
- » Een ander effect is het feit dat sommige van Barco's grootste concurrenten in de Verenigde Staten gevestigd zijn. Telkens als de USD in waarde daalt ten opzichte van de euro, hebben deze concurrenten een wereldwijd concurrentievoordeel ten opzichte van Barco. Deze impact op het operationele resultaat kan niet betrouwbaar gemeten worden.

## INTRESTRISICO'S

Barco maakt gebruik van de volgende instrumenten om het intrestrisico te beheersen:

### Swap op uitstaande of geanticipeerde leningen

Barco heeft een uitstaande variabele lening van 4,0 miljoen USD (3,3 miljoen euro), waarvan de variabele intrestvoet via een swap omgezet werd naar een vaste rentevoet van 3,86%.

Barco sloot tevens een interest rate swap van 11,5 miljoen euro af door middel van een hedge van huidige (10,7 miljoen euro opgenomen) en toekomstige opnames onder de bilaterale kredietfaciliteiten van 30 miljoen euro ter financiering van Barco's nieuwe HQ campus. Met dit instrument wordt de variabele intrestvoet via een swap omgezet naar een vaste rentevoet van 2,10%.

Beide swaps worden bepaald als een effectieve afdekking van uitstaande of geanticipeerde leningen en beantwoorden aan de afdeckingsvereisten van IAS 39. De reële waarden van het effectieve deel van het afdeckingsinstrument worden daarom rechtstreeks opgenomen in overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten binnen hedge accounting.

Aangezien de US dollar swap slechts deels hedge-effectief is, wordt de reële waarde van de swap voor het niet-effectieve deel (verschil notioneel bedrag van 9,4 miljoen USD of 7,7 miljoen euro equivalent en uitstaand leningsbedrag) opgenomen in de resultatenrekening.

### Geschatte gevoeligheid voor renteschommelingen

Het management verwacht niet dat de rentevoeten op korte termijn significant zullen stijgen in de onmiddellijke voorzienbare toekomst, wat de blootstelling aan renteschommelingen in de portfolio schulden op korte termijn beperkt.

Voor wat betreft het overzicht van de reële waarden hieronder heeft meer dan 75% van Barco's portfolio uitstaande schulden op lange termijn een vast rentevoetkarakter, wat opnieuw de blootstelling van het bedrijf aan renteschommelingen beperkt. Dit aantal stijgt naar meer dan 95% wanneer de swap instrumenten waarvan sprake hierboven inbegrepen worden.

## KREDIETRISICO

### Kredietrisico's op handelsvorderingen

Kredietanalyses gebeuren op alle klanten die een bepaalde kredietlimiet overschrijden. Het kredietrisico wordt op constante basis opgevolgd. In een aantal gevallen wordt een onderpand geëist vooraleer een kredietrisico wordt aanvaard. Specifieke instrumenten zoals letters of credit en wissels worden courant gebruikt om het kredietrisico te verminderen.

In 2014 ging Barco verder met het afsluiten van kredietverzekeringen om kredietrisico's te dekken voor specifieke klanten met wie Barco een vendorfinancieringsovereenkomst sloot. Deze vendorfinancieringsovereenkomsten worden voor elk geval afzonderlijk afgesloten en opgevolgd.

### Kredietrisico's op liquide middelen en kortetermijnbeleggingen

Een interne procedure bepaalt wie een aanvaardbare tegenpartij is en wat het maximumrisico per tegenpartij is. Kortetermijnbeleggingen gebeuren in vlot verhandelbare waardepapieren, cash holdings of in deposito's met vaste termijn bij gereputeerde banken.

## REËLE WAARDEN

Hierna volgt een overzicht van de nettoboekwaarden van de financiële instrumenten van de Groep die zijn opgenomen in de jaarrekening. Over het algemeen wordt de nettoboekwaarde beschouwd als een voldoende precieze benadering van de reële waarde.

| IN DUIZENDEN EURO                     | 2014                                            | 2013           |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------|
|                                       | Nettoboekwaarde / reële waarde (bij benadering) |                |
| <b>Financiële activa</b>              |                                                 |                |
| Handelsvorderingen                    | 170.486                                         | 141.342        |
| Overige vorderingen                   | 18.940                                          | 43.722         |
| Leningen en overige vorderingen       | 18.502                                          | 43.507         |
| Interestswap                          | -                                               | -              |
| Wisselkoersswap                       | 189                                             | 214            |
| Overige vaste activa                  | 15.736                                          | 14.200         |
| Cash en kortetermijndeposito's        | 145.340                                         | 156.545        |
| <b>Totaal</b>                         | <b>350.502</b>                                  | <b>355.808</b> |
| <b>Financiële verplichtingen</b>      |                                                 |                |
| Financiële verplichtingen             | 52.705                                          | 38.121         |
| Leningen met variabele rente          | 12.174                                          | 3.686          |
| Leningen met vaste rente              | 40.531                                          | 34.435         |
| Overige verplichtingen                | -                                               | 12.329         |
| Verplichtingen op minder dan een jaar | 19.253                                          | 11.613         |
| Handelsschulden                       | 109.091                                         | 103.713        |
| Uit te betalen dividenden             | 2.093                                           | 2.105          |
| Wisselkoersswap                       | 821                                             | 534            |
| Interestswap                          | 2.529                                           | 1.129          |
| Overige verplichtingen                | 5.204                                           | 12.078         |
| <b>Totaal</b>                         | <b>190.875</b>                                  | <b>181.089</b> |

De reële waarde van de financiële activa en passiva wordt gedefinieerd als het bedrag waartegen het instrument zou kunnen geruild worden in een lopende transactie tussen bereidwillige partijen, en niet in een gedwongen verkoop of liquidatieverkoop.

De volgende methodes en veronderstellingen worden gebruikt voor het schatten van de reële waarde:

- » Cash- en kortetermijndeposito's, handelsvorderingen, handelsschulden en overige kortetermijnverplichtingen benaderen hun nettoboekwaarde grotendeels wegens de korte looptijd van deze instrumenten.
- » Vaste rente op lange termijn en andere activa met een variabele rente worden door de Groep beoordeeld op grond van parameters als interestvoet, specifiek aan een land gekoppelde risicofactoren, individuele kredietwaardigheid van de klant en de risicokenmerken van het gefinancierde project. Op grond van deze beoordeling wordt een aftrek voorzien voor de verwachte verliezen van deze vorderingen. Op 31 december 2014 werd verondersteld dat de nettoboekwaarde van deze vorderingen, na aftrek van voorzieningen, niet wezenlijk verschillend was van de berekende reële waarden.

- » De reële waarde van niet-genoteerde instrumenten, leningen van banken en andere financiële passiva, verplichtingen in het kader van financiële leases en andere financiële verplichtingen op lange termijn, wordt geschat door het verdisconteren van kasstromen aan de hand van actueel beschikbare interestvoeten voor schulden, kredietrisico's en resterende looptijd. Op 31 december 2014 is de effectieve interestvoet niet wezenlijk verschillend van de nominale interestvoet van de financiële verplichting.
- » De Groep gaat afgeleide financiële instrumenten aan met diverse tegenpartijen, voornamelijk met financiële instellingen met een gezonde kredietbeoordeling. Afgeleide instrumenten die gewaardeerd worden volgens marktconforme waarderingstechnieken, zijn voornamelijk interest swaps (cap/floor) en termijnwisselkoerscontracten. De meest frequent toegepaste waarderingstechnieken zijn forward pricing en swapmodellen die gebruikmaken van actuele waardeberekeningen. De modellen omvatten diverse soorten input waaronder contante wisselkoers, termijankoers en rentecurves.

## HIËRARCHISCHE CLASSIFICATIE REËLE WAARDE

Op 31 december 2014 hield de Groep de volgende financiële instrumenten gewaardeerd tegen reële waarde aan:

| IN DUIZENDEN EURO                                        | 2014  | 2013 |
|----------------------------------------------------------|-------|------|
| <b>Activa gewaardeerd aan reële waarde</b>               |       |      |
| Financiële activa aan marktwaarde door winst of verlies  |       |      |
| Wisselkoerscontracten - niet afgedekt                    | 189   | 276  |
| Interestswap                                             | -     | -    |
| Financiële activa aan reële waarde door eigen vermogen   |       |      |
| Wisselkoerscontracten - afgedekt                         | -     | -    |
| <b>Passiva gewaardeerd aan reële waarde</b>              |       |      |
| Financiële passiva aan marktwaarde door winst of verlies |       |      |
| Wisselkoerscontracten - niet afgedekt                    | 627   | 62   |
| Interestswap                                             | 821   | 534  |
| Financiële passiva aan reële waarde door eigen vermogen  |       |      |
| Wisselkoerscontracten - afgedekt                         | -     | -    |
| Interestswap                                             | 1.708 | 630  |

De Groep gebruikt de onderstaande hiërarchische classificatie voor het bepalen en toelichten van de reële waarde van financiële instrumenten door middel van een waarderingstechniek:

Niveau 1: genoteerde (niet-aangepaste) prijzen op liquide markten voor identieke activa of passiva.

Niveau 2: andere technieken waarvoor alle input met een significante weerslag op de opgenomen reële waarde hetzij direct, hetzij indirect kan worden waargenomen.

Niveau 3: technieken die gebruikmaken van input met een significante weerslag op de opgenomen reële waarde die niet gebaseerd is op waarneembare marktgegevens.

Alle reële waarden in de tabel hierboven verwijzen naar Niveau 2.

Voor de verslagperiode die eindigt op 31 december 2014 waren er geen transfers tussen de waardering van reële waarde van Niveau 1 en Niveau 2, en geen transfers naar en uit de waardering van de reële waarde van Niveau 3.

## KAPITAALBEHEER

Het management baseert zich op de volgende gegevens bij de evaluatie van de kapitaalbehoeften:

| IN DUIZENDEN EURO                                                   | 2014    | 2013    |
|---------------------------------------------------------------------|---------|---------|
| Netto financiële liquide middelen/(verplichtingen)                  | 63.403  | 104.479 |
| Eigen vermogen                                                      | 594.561 | 579.366 |
| % Netto financiële liquide middelen (verplichtingen)/Eigen vermogen | 10,7%   | 18,0%   |

| IN DUIZENDEN EURO                 | 2014      | 2013      |
|-----------------------------------|-----------|-----------|
| Eigen vermogen                    | 594.561   | 579.366   |
| Totaal passiva                    | 1.075.384 | 1.047.822 |
| % Eigen vermogen / Totale passiva | 55,3%     | 55,3%     |

In 2014 werd een daling van de nettocashpositie genoteerd als gevolg van een aantal kasuitstromen (zie kasstroomoverzicht) die de vrije kasstroom-generatie van 10,1 miljoen euro meer dan compenseren. Toch bleef de nettocashpositie op een solide niveau van 63,4 miljoen euro per 31 december 2014, in vergelijking met 104,5 miljoen euro op 31 december 2013. Ook de solvabiliteitspositie en andere ratio's werden op een bijzonder gezond niveau geconsolideerd.

Rekening houdend met de bijkomende doorlopende kredietfaciliteiten die in 2013 afgesloten werden, is het management van oordeel dat er een uitermate gezond liquiditeitsprofiel en een sterk eigen vermogen werden opgebouwd voor de verdere ontwikkeling van de Groep.

## 21. OPERATIONELE LEASING

| IN DUIZENDEN EURO                                               | 2014          | 2013          |
|-----------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Niet-opzegbare huurcontracten zijn te betalen als volgt:</b> |               |               |
| Op minder dan een jaar                                          | 3.641         | 6.011         |
| Tussen een en vijf jaar                                         | 11.047        | 9.855         |
| Op meer dan vijf jaar                                           | 4.310         | 4.453         |
| <b>Totaal</b>                                                   | <b>18.998</b> | <b>20.319</b> |

Niet-opzegbare huurcontracten betreffen voornamelijk de huur van fabrieksruimtes, opslagplaatsen en verkoopkantoren. In het huidige jaar bedroegen de totale huurgaven die opgenomen werden in de resultatenrekening 14,6 miljoen euro waarvan 8,6 miljoen euro voor de huur van gebouwen.

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

| IN DUIZENDEN EURO                                          | 2014   | 2013   |
|------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Verleende waarborgen (a)                                   | 10.189 | 10.703 |
| Hypothecaire verplichtingen als waarborg voor schulden (b) |        |        |
| » boekwaarde van de betrokken activa                       | 18.282 | 2.555  |
|                                                            | 37.722 | 6.798  |
| Terugkoopverplichtingen (c)                                | 4.697  | 5.684  |
| Aankoopverplichting (d)                                    | 22.970 | 29.400 |

- (a) Verleende waarborgen omvatten vooral garanties tegenover klanten in lopende projecten, garanties aan leveranciers voor investeringsprojecten en tegenover de overheid in verband met btw, heffingen enz.
- (b) De stijging van de uitstaande schulden die gewaarborgd worden door hypotheekleningen, in vergelijking met 2013, heeft betrekking op drie nieuwe leningen van telkens 10 miljoen euro voor de financiering van het nieuwe HQ Campus project.
- (c) Barco maakt gebruik van een vendor-leaseprogramma waaraan een terugnameverplichting voor verkochte goederen gekoppeld is in geval van insolventie van de eindklant. Er is geen terugkoopvoorziening opgenomen voor dit risico omdat alle risico's en voordelen overgedragen worden na de verkoop. De totale mogelijke waarde van deze terugnameverplichting is gedaald tot 4,7 miljoen euro (2013: 5,7 miljoen euro; 2012: 7,7 miljoen euro).
- (d) Dit houdt verband met het HQ Campus project.

## 23. TRANSACTIES MET VERBODEN PARTIJEN

Voor meer informatie over de vergoeding van bestuurders en leden van het uitvoerend management, verwijzen wij naar het onderdeel 'Corporate governance' op bladzijde 94 van het jaarverslag.

## 24. KASSTROOMOVERZICHT: INVLOED VAN ACQUISITIES EN DESINVESTERINGEN

Onderstaande tabel geeft de invloed weer van de acquisities en desinvesteringen op de balansmutaties van de Groep. De acquisitie in 2014 heeft betrekking op X20, de desinvestering heeft betrekking op de verkoop van Orthogon. De acquisities in 2013 hebben betrekking op projectiondesign® en AWIND. Zie toelichting 1.3 voor meer informatie over deze acquisities en desinvesteringen.

| IN DUIZENDEN EURO                                                               | ACQUISITIES   |                | DESINVESTERINGEN |          |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|------------------|----------|
|                                                                                 | 2014          | 2013           | 2014             | 2013     |
| <b>Vaste activa</b>                                                             | <b>3.999</b>  | <b>45.442</b>  | <b>1.490</b>     | <b>-</b> |
| Geactiveerde ontwikkelingskosten                                                | -             | -              | 276              | -        |
| Klantenlijst                                                                    | -             | 12.124         | -                | -        |
| Knowhow                                                                         | 3.854         | 19.149         | 61               | -        |
| Gebouwen en (geleased) gebouw                                                   | -             | 11.782         | 379              | -        |
| Materiële en andere immateriële vaste activa                                    | 145           | 1.231          | 178              | -        |
| Overige vaste activa                                                            | -             | 1.155          | 595              | -        |
| <b>Vlottende activa</b>                                                         | <b>2.044</b>  | <b>28.167</b>  | <b>3.921</b>     | <b>-</b> |
| Voorraden                                                                       | -             | 14.648         | 2.148            | -        |
| Handelsvorderingen en overige vorderingen                                       | 2.044         | 13.519         | 1.773            | -        |
| <b>Verplichtingen op lange termijn</b>                                          | <b>855</b>    | <b>42.079</b>  | <b>1.540</b>     | <b>-</b> |
| Financiële verplichtingen op meer dan een jaar, interesthoudende verplichtingen | -             | 33.745         | -                | -        |
| Uitgestelde belastingverplichtingen                                             | 855           | 3.886          | 206              | -        |
| Voorzieningen                                                                   | -             | 4.448          | 1.335            | -        |
| <b>Verplichtingen op korte termijn</b>                                          | <b>-5.855</b> | <b>5.768</b>   | <b>1.534</b>     | <b>-</b> |
| Handelsschulden                                                                 | 196           | 523            | 50               | -        |
| Andere verplichtingen                                                           | -6.052        | 5.245          | 1.483            | -        |
| <b>Toewijsbare activa en passiva</b>                                            | <b>11.044</b> | <b>25.763</b>  | <b>2.337</b>     | <b>-</b> |
| <b>Goodwill bij overnames/desinvesteringen</b>                                  | <b>10.870</b> | <b>77.398</b>  | <b>1.602</b>     | <b>-</b> |
| <b>Meerwaarde op verkoop Orthogon</b>                                           |               |                | <b>6.650</b>     |          |
| Ontvangen / (betaalde) bedragen bij verkoop                                     | 94            | 1.792          | 2.417            | -        |
| <b>Overgenomen cash</b>                                                         | <b>-</b>      | <b>-</b>       | <b>13.007</b>    | <b>-</b> |
| <b>Overnameprijs</b>                                                            | <b>22.009</b> | <b>104.953</b> | <b>-</b>         | <b>-</b> |

De totale aankoopprijs in 2014 heeft betrekking op de acquisitie van X20 voor 13,3 miljoen euro en de laatste earn-outbetaling van de acquisitie van Fimi in 2010 voor een bedrag van 2,5 miljoen euro, de uitgestelde betaling met betrekking tot de acquisitie van Awind van 2013 voor een bedrag van 4,4 miljoen euro en op de acquisitie van JAOTech van 2012 voor een bedrag van 1 miljoen euro. De acquisitie van bedrijven van de Groep in het kasstroomoverzicht vermeldt netto overgenomen geldmiddelen en kasequivalenten van X20.

De desinvestering in 2014 heeft betrekking op de verkoop van Orthogon voor een bedrag van 13 miljoen euro. De desinvestering van bedrijven van de Groep in het kasstroomoverzicht vermeldt netto verkochte geldmiddelen en kasequivalenten van Orthogon.

De totale aankoopprijs van 2013 heeft betrekking op de acquisitie van projectiondesign® voor 50,8 miljoen euro, de acquisitie van Awind voor een bedrag van 51,6 miljoen euro en de earn-outbetaling dit jaar van de acquisitie van Fimi in 2010 voor een bedrag van 2,5 miljoen euro.

De acquisities in het kasstroomoverzicht vermelden netto overgenomen geldmiddelen en kasequivalenten van projectiondesign® en Awind en de cashontvangsten via de verandering van de consolidatiemethode van de Chinese joint venture (in totaal 20 miljoen euro), zonder het bedrag dat eind 2012 betaald werd in verband met de acquisitie van projectiondesign® van 33,4 miljoen euro.

Wij verwijzen naar het kasstroomoverzicht en naar toelichting 1.3 over de acquisities.

Goodwill en aanpassingen naar reële waarde bij de acquisitie van een buitenlandse entiteit worden berekend op basis van de wisselkoers op de transactiedatum van de acquisitie.

## 25. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Op 2 februari kondigde Barco de afronding aan van de verkoop van de Defense & Aerospace divisie aan de Amerikaanse Esterline Corporation op 31 januari 2015. Al Barco's activiteiten op de defensie en lucht- en ruimtevaartmarkten zijn hierbij overgedragen aan Esterline.

# VERSLAG VAN DE COMMISSARIS

## VERSLAG VAN DE COMMISSARIS AAN DE ALGEMENE VERGADERING VAN AANDEELHOUDERS VAN BARCO NV OVER DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING OVER HET BOEKJAAR AFGESLOTEN OP 31 DECEMBER 2014

Overeenkomstig de wettelijke bepalingen, brengen wij u verslag uit in het kader van ons mandaat van commissaris. Dit verslag omvat ons oordeel over de geconsolideerde balans op 31 december 2014, de geconsolideerde resultatenrekening, het geconsolideerd overzicht van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerd overzicht van de wijzigingen in het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2014 en over de toelichting (alle stukken gezamenlijk de "Geconsolideerde Jaarrekening"), en omvat tevens ons verslag betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde eisen.

## VERKLARING OVER DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING – OORDEEL ZONDER VOORBEHOUD

Wij hebben de controle uitgevoerd van de Geconsolideerde Jaarrekening van Barco NV ("de Vennootschap") en haar dochterondernemingen (samen "de Groep") over het boekjaar afgesloten op 31 december 2014, opgesteld op grond van de International Financial Reporting Standards zoals goedgekeurd door de Europese Unie, met een geconsolideerd

balanstotaal van € 1.075.384.000 en waarvan de geconsolideerde resultatenrekening afsluit met een winst van het boekjaar (toewijsbaar aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij) van € 23.933.000

## Verantwoordelijkheid 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, zoals goedgekeurd door de Europese Unie. Deze verantwoordelijkheid omvat: het opzetten, implementeren en in stand houden van een interne controle met betrekking tot het opstellen en de getrouwe weergave van de Geconsolideerde Jaarrekening die geen afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of het maken van fouten bevat; het kiezen en toepassen van geschikte waarderingsregels; en het maken van boekhoudkundige schattingen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

## Verantwoordelijkheid van de commissaris

Het is onze verantwoordelijkheid een oordeel over deze Geconsolideerde Jaarrekening tot uitdrukking te brengen op basis van onze controle. Wij hebben onze controle volgens de internationale controlestandaarden

(ISA's) uitgevoerd. Die standaarden vereisen dat wij aan de deontologische vereisten voldoen alsook de controle plannen en uitvoeren teneinde een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de Geconsolideerde Jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de in de Geconsolideerde Jaarrekening opgenomen bedragen en toelichtingen. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de beoordeling door de commissaris, met inbegrip van diens inschatting van de risico's van een afwijking van materieel belang in de Geconsolideerde Jaarrekening als gevolg van fraude of van fouten. Bij het maken van die risico-inschatting neemt de commissaris de bestaande interne controle van de Groep in aanmerking die relevant is voor het opstellen van de Geconsolideerde Jaarrekening die een getrouw beeld geeft, teneinde controlewerkzaamheden op te zetten die in de gegeven omstandigheden geschikt zijn, maar die niet gericht zijn op het geven van een oordeel over de effectiviteit van de bestaande interne controle van de Groep. Een controle omvat tevens een evaluatie van de geschiktheid van de gehanteerde waarderingsregels en van de redelijkheid van de door het bestuursorgaan gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van de presentatie van de Geconsolideerde Jaarrekening als geheel.

Wij hebben van het bestuursorgaan en van de aangestelden van de Vennootschap de voor onze controle vereiste ophelderingen en inlichtingen verkregen en wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om daarop ons oordeel te baseren.

**Oordeel zonder voorbehoud**

Naar ons oordeel geeft de Geconsolideerde Jaarrekening van de Groep per 31 december 2014 een getrouw beeld van het vermogen en van de financiële toestand van het geconsolideerd geheel alsook van haar geconsolideerde resultaten en van haar geconsolideerde kasstromen voor het boekjaar dat op die datum is afgesloten, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals goedgekeurd door de Europese Unie.

**Verslag betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde eisen**

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen en de inhoud van het jaarverslag over de Geconsolideerde Jaarrekening, in overeenstemming met artikel 119 van het Wetboek van vennootschappen.

**BIJKOMENDE VERMELDINGEN**

In het kader van ons mandaat en overeenkomstig de van toepassing zijnde bijkomende norm uitgegeven door het Instituut van de Bedrijfsrevisoren, zoals gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad op 28 augustus 2013 (de "Bijkomende Norm"), is het onze verantwoordelijkheid om bepaalde procedures uit te voeren aangaande de naleving, in alle van materieel belang zijnde opzichten, van bepaalde wettelijke en reglementaire verplichtingen, zoals gedefinieerd in de Bijkomende Norm. Op grond hiervan, doen wij de volgende bijkomende verklaring die niet van aard is om de draagwijdte van ons oordeel over de Geconsolideerde Jaarrekening te wijzigen:

- Het jaarverslag over de Geconsolideerde Jaarrekening behandelt de door de wet vereiste inlichtingen en stemt overeen met de Geconsolideerde Jaarrekening en bevat geen van materieel belang zijnde inconsistenties ten aanzien van de informatie waarover wij beschikken in het kader van onze opdracht.

Gent, 23 februari 2015

Ernst & Young Bedrijfsrevisoren BCVBA  
Commissaris  
Vertegenwoordigd door

Lieve Cornelis  
Vennoot

Marnix Van Dooren  
Vennoot

# BARCO NV

## SAMENVATTING VAN DE STATUTAIRE JAARREKENING BARCO NV

Hieronder wordt een beknopt overzicht van de jaarrekening van de moedermaatschappij Barco NV gegeven.

De waarderingsregels gebruikt voor de statutaire jaarrekening verschillen van de waarderingsregels gebruikt voor de geconsolideerde jaarrekening: de statutaire jaarrekening wordt opgemaakt conform de Belgische wettelijke bepalingen, terwijl de geconsolideerde jaarrekening conform de International Financial Reporting Standards opgemaakt wordt. Enkel de geconsolideerde jaarrekening zoals opgenomen op voorgaande pagina's geeft een waarheidsgetrouw beeld van de financiële positie en prestaties van de Barco Groep.

Het verslag van de Raad van Bestuur aan de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de jaarrekening van Barco NV alsook het Verslag van de Commissaris zullen bij de Nationale Bank van België neergelegd worden binnen de wettelijke termijnen. Deze documenten zijn op verzoek verkrijgbaar bij Barco's Investor Relations-departement en kunnen gedownload worden op [www.barco.com](http://www.barco.com).

Het verslag van de commissaris bevat geen enkel voorbehoud en bevestigt dat de jaarrekening van Barco NV, over het boekjaar afgesloten op 31 december 2014, een getrouw beeld geeft van de financiële positie en van de resultaten van de vennootschap, rekening houdend met de wettelijke en bestuursrechtelijke voorschriften die daarop van toepassing zijn.

## BALANS NA WINSTVERDELING

| IN DUIZENDEN EURO                               | 2014             | 2013             |
|-------------------------------------------------|------------------|------------------|
| <b>Vaste activa</b>                             | <b>908.233</b>   | <b>861.926</b>   |
| Immateriële vaste activa                        | 104.578          | 101.503          |
| Materiële vaste activa                          | 30.201           | 21.849           |
| Financiële vaste activa                         | 763.757          | 728.431          |
| Vorderingen op meer dan een jaar                | 9.697            | 10.143           |
| <b>Vlottende activa</b>                         | <b>310.679</b>   | <b>272.239</b>   |
| Vorraden en orders in uitvoering                | 103.054          | 95.403           |
| Vorderingen op ten hoogste een jaar             | 136.846          | 116.713          |
| Geldbeleggingen (eigen aandelen)                | 54.166           | 44.431           |
| Liquide middelen                                | 210              | 209              |
| Overlopende rekeningen                          | 16.403           | 15.483           |
| <b>TOTAAL ACTIVA</b>                            | <b>1.218.912</b> | <b>1.134.165</b> |
| <b>Kapitaal en reserves</b>                     | <b>436.140</b>   | <b>444.062</b>   |
| Kapitaal                                        | 55.573           | 55.534           |
| Uitgiftepremies                                 | 143.001          | 142.726          |
| Reserves                                        | 60.379           | 50.645           |
| Overgedragen winst                              | 176.373          | 193.305          |
| Kapitaalsubsidies                               | 814              | 1.852            |
| <b>Voorzieningen en uitgestelde belastingen</b> | <b>16.527</b>    | <b>16.597</b>    |
| Voorzieningen voor risico's en kosten           | 16.527           | 16.597           |
| <b>Verplichtingen</b>                           | <b>766.246</b>   | <b>673.506</b>   |
| Verplichtingen op meer dan een jaar             | 66.196           | 45.194           |
| Verplichtingen op ten hoogste een jaar          | 700.050          | 628.312          |
| <b>TOTAAL PASSIVA</b>                           | <b>1.218.912</b> | <b>1.134.165</b> |

De toename van de immateriële vaste activa met 3 miljoen euro in 2014 wordt veroorzaakt door de implementatiekost van de SAP ERP-software (stijging van 5,9 miljoen euro in 2014 in vergelijking met 13 miljoen euro in 2013), terwijl de goodwill de uitstaande afschrijvingen deed dalen. De investeringen in kapitaalgoederen met betrekking tot de nieuwe SAP ERP-software werden afgeschreven vanaf april 2014 wanneer de eerste succesvolle roll-out plaatsvond in India. Een volgende roll-out is gepland in juli 2015 in België.

De stijging van de materiële vaste activa met 8 miljoen euro in 2014 is voornamelijk een gevolg van de bouw van de nieuwe campus in Kortrijk, waarvan verwacht wordt dat deze zal worden opgeleverd eind 2015.

De stijging van de financiële vaste activa met 35 miljoen euro is een gevolg van de acquisitie van de aandelen van X20 (13 miljoen euro), de aankoop van de overige aandelen van projectiondesign® van Projection Holding, voorafgaand aan de fusie van projectiondesign® en Projection Holding, voor een bedrag van 10 miljoen euro, de aankoop van aandelen van Barco Australia van Barco Singapore voor een bedrag van 8 miljoen euro en een kapitaalverhoging in Barco Brazil van 2 miljoen euro, en de oprichting van een nieuwe wettelijke entiteit Barco Singapore met een startkapitaal van 1 miljoen euro.

De passiva omvatten voornamelijk interne schulden (485 miljoen euro), vooral aan Barco Coordination Center NV. De schulden op lange termijn stijgen met 21 miljoen euro, waarvan 10 miljoen euro voor de financiering van het nieuwe gebouw.

## RESULTATENREKENING

| IN DUIZENDEN EURO                       | 2014          | 2013          |
|-----------------------------------------|---------------|---------------|
| Omzet                                   | 589.647       | 668.830       |
| Bedrijfswinst/(verlies)                 | 1.204         | 30.809        |
| Financieel resultaat                    | 9.549         | 5.277         |
| Uitzonderlijk resultaat                 | -1.546        | -568          |
| Belastingen op het resultaat            | 2.959         | 4.158         |
| <b>Winst/(verlies) van het boekjaar</b> | <b>12.166</b> | <b>39.676</b> |

## VOORGESTELDE WINSTVERDELING VAN HET RESULTAAT VAN BARCO NV

| IN DUIZENDEN EURO                             | 2014           | 2013           |
|-----------------------------------------------|----------------|----------------|
| Te bestemmen winst/(verlies) van het boekjaar | 12.166         | 39.676         |
| Overgedragen winst van het vorige boekjaar    | 193.305        | 170.627        |
| <b>Te bestemmen winstsaldo</b>                | <b>205.470</b> | <b>210.302</b> |
| Toevoeging aan de overige reserves            | 9.734          | 1.413          |
| Over te dragen winst                          | 176.373        | 193.305        |
| Uit te keren winst                            | 19.364         | 18.410         |
| <b>Totaal</b>                                 | <b>205.470</b> | <b>210.302</b> |

De omzet van Barco NV in 2014 daalde tot 590 miljoen euro, in vergelijking met 669 miljoen euro in 2013 (daling van 12%). Deze daling werd slechts gedeeltelijk gecompenseerd door lagere indirecte kosten. Daardoor daalden de bedrijfsopbrengsten naar 1 miljoen euro in 2014, in vergelijking met bedrijfsopbrengsten van 31 miljoen euro in 2013.

De financiële resultaten stegen van 5,2 miljoen euro in 2013 naar 9,5 miljoen euro in 2014 door dividenden ontvangen in 2014 voor een bedrag van 14,6 miljoen euro (12,9 miljoen euro van Barco Singapore en 1,8 miljoen euro van Barco Texen France), in vergelijking met 8,9 miljoen euro in 2013 (5 miljoen euro van Barco Singapore en 3,9 miljoen euro van Barco Silex).

De uitzonderlijke lasten in 2014 hebben betrekking op een realisatieverlies van 1,6 miljoen euro op eigen aandelen, in vergelijking met een realisatieverlies van 0,6 miljoen euro op eigen aandelen in 2013. De winst op belastingen van 3 miljoen euro in 2014 en 4 miljoen euro in 2013 heeft betrekking op een belastingkrediet op uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling.

De Raad van Bestuur van Barco NV stelde een brutodividend voor van 1,6 euro per aandeel, op het resultaat voor 2014.

### **Maatschappelijke zetel**

Pres. Kennedypark 35  
BE-8500 Kortrijk  
Tel.: +32 (0)56 23 32 11  
Fax: +32 (0)56 26 22 62

### **Management Groep**

Pres. Kennedypark 35  
BE-8500 Kortrijk  
Tel.: +32 (0)56 23 32 11  
Fax: +32 (0)56 26 22 62

### **Effectenbeurs**

NYSE Euronext Brussels

### **Financiële informatie**

Meer informatie kan verkregen worden via het departement Investor Relations van het management van de Groep:

### **Carl Vanden Bussche**

Vice President Investor Relations  
Tel.: +32 (0)56 26 23 22  
Fax: +32 (0)56 26 22 62  
E-mail: [carl.vandenbussche@barco.com](mailto:carl.vandenbussche@barco.com)

### **Copyright© 2015 Barco NV**

Alle rechten voorbehouden

### **Realisatie**

Barco Corporate Marketing  
Focus Advertising

### **Uitgever**

Carl Peeters  
Senior VP-CFO

### **Barco**

President Kennedypark 35  
8500 Kortrijk – België