

2017

JAAR-
verslag



DISCLAIMER

Het is mogelijk dat u in dit verslag toekomstgerichte verklaringen vindt. Toekomstgerichte verklaringen zijn verklaringen met betrekking tot of op basis van de huidige intenties, overtuigingen of verwachtingen van ons management met betrekking op onder meer de toekomstige bedrijfsresultaten, financiële toestand, liquiditeit, vooruitzichten, groei, strategieën van Balta Group of ontwikkelingen in de sectoren waarin we actief zijn. Toekomstgerichte verklaringen zijn wegens hun aard onderhevig aan risico's, onzekerheden en veronderstellingen die tdië in dit document worden beschreven of geïmpliceerd. Het is mogelijk dat die risico's, onzekerheden en veronderstellingen de resultaten en de financiële effecten van de plannen en de gebeurtenissen die hierin worden beschreven, op een ongunstige manier beïnvloeden. De toekomstgerichte verklaringen in dit verslag met betrekking tot trends of huidige activiteiten mogen niet worden beschouwd als een verklaring dat zulke trends of activiteiten ook voor de toekomst gelden. Dit document, het "jaarverslag", als geheel vormt het verslag van de Raad van Bestuur opgesteld in overeenstemming met artikel 119 van het Wetboek Vennootschappen.



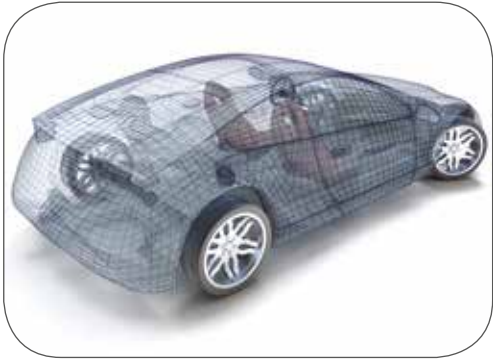
Karpetten



Residentieel kamerbreed tapijt & tapijttegels



Contract kamerbreed tapijt & tapijttegels



Non-Woven

INHOUDS- tafel



STRATEGISCH VERSLAG
4



HOOGTEPUNTEN 2017
8



DE SLEUTEL TOT ONS SUCCES
10



DE GROEP IN ÉÉN OOGOPSLAG
12



FINANCIEEL OVERZICHT VAN
DE CFO
20



NIET-FINanciële
PRESTATIE-INDICATOREN
26

CORPORATE GOVERNANCE 36

SAMENVATTING VAN
BELANGRIJKSTE RISICO'S 54

JAARREKENING 56

GLOSSARIUM 120

INVESTOR RELATIONS 121

De geconsolideerde Adjusted EBITDA over het jaar steeg met 98,5% tot € 23,9 miljoen, hoewel de organische EBITDA daalde met 7,9%. De organische EBITDA lag in het vierde kwartaal 38,4% lager ten gevolge van een negatieve productmix, waaronder de lagere marges op onze nieuwe Amerikaanse klanten en de bijkomende kosten die verbonden zijn aan de herbevoorrading van onze Europese klanten na het oplossen van de leveringsproblemen.

Residential

De geconsolideerde omzet over het jaar bedroeg € 234,8 miljoen, wat een daling betekent met 0,8%. De organische groei van 0,6% werd negatief beïnvloed door een wisselkoerseffect van 1,4%. De resultaten weerspiegelen de moeilijke marktomstandigheden voor Residential in continentaal Europa en de stabiele totale volumes in het Verenigd Koninkrijk. De omzet in het vierde kwartaal toonde een geconsolideerde groei van 1,6%, met een organische groei van 2,4% die het negatieve wisselkoerseffect van 0,8% compenseerde.

De EBITDA-marge van Residential bleef onder druk staan en bedroeg in het vierde kwartaal 7,3% (volledig jaar: 8,6%). Dat is toe te schrijven aan de blijvende negatieve impact van de wisselkoersschommelingen en de hoge grondstofprijzen die onvoldoende werden gecompenseerd door prijsverhogingen.

De daling over het jaar van de organische EBITDA met 12,6% en een negatief wisselkoerseffect van 16,2% resulteerden in een geconsolideerde Adjusted EBITDA van € 20,2 miljoen, een daling met € 8,2 miljoen tegenover vorig jaar.

Dankzij onze strategie om meer nieuwe kamerebreed producten met een hogere marge te verkopen nam de verkoop van deze producten vorig jaar met een derde toe. Deze producten

zijn momenteel goed voor 20% van de verkoop van Residential, in vergelijking met 15% in het afgelopen jaar en 7% twee jaar geleden.

De positieve effecten van de optimalisering van de operationele voetafdruk van Residential zullen eerder dan verwacht voelbaar zijn en zullen de volledige verwachte run-rate EBITDA van € 8,3 miljoen opleveren in boekjaar 2019, evenals totale cashvoordelen van € 9,9 miljoen en een uitzonderlijke cashkost van € 12,4 miljoen. Door de vooruitgang die we hebben geboekt, verwachten we de verhuis eerder dan gepland te kunnen afronden en zullen de positieve effecten wellicht al vanaf de tweede helft van het boekjaar 2018 voelbaar worden.

OVERZICHT OVERIGE FINANCI

aandelen genoteerd zijn op Euronext Brussel. Om het bedrag te bepalen, werd de winst over het volledige jaar aangepast om het negatieve effect van (i) boekhoudkundige aanpassingen van de aankoopprijs, (ii) integratie- en herstructureringskosten en (iii) uitzonderlijke financieringskosten uit te sluiten. Om de aangepaste winst over de periode te bepalen, hebben we het genormaliseerde effectieve belastingtarief van 30% toegepast. Vervolgens hebben we een pro rata van de genormaliseerde volledige jaarwinst berekend om de inkomsten van de periode na de beursintroductie weer te geven.

Op basis hiervan zal de Raad van Bestuur een dividend voorstellen van € 0,08 per aandeel dat onderworpen is aan de goedkeuring van de jaarlijkse algemene vergadering.

Kasstroom en nettoschuld

De nettoschuld op het einde van december 2017 bedraagt € 253,5 miljoen, € 15,0 miljoen minder dan eind 2016. De schuldgraad is gedaald van 3,3x Adjusted EBITDA eind 2016 naar 2,9x Adjusted EBITDA eind 2017. De vermindering van de nettoschuld is gerealiseerd door een vermindering van de brutoschuld. Ter herinnering, een deel van de opbrengst van de beursintroductie werd gebruikt om € 21,2 miljoen van de Senior Secured Notes af te lossen. In de loop van het derde kwartaal werd nog eens € 33,9 miljoen aan Senior Secured Notes terugbetaald en vervangen door een Senior Term Loan faciliteit van € 35 miljoen met een marge van 1,4%, waardoor de jaarlijkse rentekost met € 2,1 miljoen daalde. Na deze transacties bedraagt de brutoschuld eind 2017 € 290,8 miljoen (exclusief geactiveerde financieringskosten), waarvan € 240,3 miljoen Senior Secured Notes, € 35,0 miljoen Senior Term Loan faciliteit en € 15,5 miljoen financiële leases.

Informatie over de bedrijfscombinatie

In verband met onze overname van Bentley Mills, vereisen de boekhoudregels dat we verschillende

balansrekeningen, inclusief voorraden, aanpassen aan de reële waarde op het moment van overname. De aanpassing van de reële waarde heeft voornamelijk betrekking op de voorraden en vertegenwoordigt een eenmalige, niet-recur-rente kost van € 2,9 miljoen op het operationeel resultaat van 2017. De impact na belastingen van bedrijfscombinaties op het nettoresultaat van 2017 bedraagt € 1,8 miljoen.

Na de afronding van de toewijzing van de aankoopprijs is de goodwill in verband met de overname van Bentley verminderd van € 80 miljoen tot € 74 miljoen, en zullen de jaarlijkse afschrijvingskosten vanaf 2018 stijgen met naar schatting € 0,4 miljoen.

CORPORATE Governance

In dit hoofdstuk worden de principes van deugdelijk bestuur (corporate governance) toegelicht die Balta Group nv (hier-na ook ‘Balta’ of de ‘Vennootschap’ genoemd) hanteert.

Corporate Governance Charter

Balta verbindt zich tot een hoge standaard voor zijn corporate governance en baseert zich ter referentie – conform artikel 96 § 2, 1° van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen – op de Belgische Corporate Governance Code van 12 maart 2009 (de “Corporate Governance Code”). De Corporate Governance Code is te raadplegen op de website van de Belgische Commissie Corporate Governance (www.corporategovernancecommittee.be). Omdat de Corporate Governance Code gebaseerd is op een ‘pas toe of leg uit’-principe, is de Raad van Bestuur voornemens om de Corporate Governance Code na te leven, met uitzondering van hetgeen volgt:

- 1) krachtens de statuten kan de Vennootschap aandelen, aandelenopties en andere effecten toekennen die vroeger dan drie jaar na hun toekenning uitoefenbaar worden;
- 2) bepaalde leden van het Directiecomité hebben in bepaalde omstandigheden recht op een ontslagvergoeding die meer bedraagt dan 12 maanden bezoldiging; en
- 3) de groep van bestuurders die worden benoemd op voordracht van LSF9 Balta Holdco S.à r.l. zullen de meerderheid van de bestuurders vormen (5 van de 9) ten gevolge van het meerderheidsaandeelhouderschap van dat bedrijf.

De uitzondering onder 2 is een contractuele beperking die reeds van toepassing was vóór de beursintroductie van Balta.

Als een in België gevestigde, beursgenoteerde vennootschap die zich verbindt tot een hoge standaard voor haar corporate governance, heeft de Raad van Bestuur in mei 2017 een Corporate Governance Charter ingevoerd, zoals vereist door de Corporate Governance Code. Dit Corporate Governance Charter wordt regelmatig geüpdatet en is te raadplegen op de website van de Vennootschap (www.baltagroup.com).

Kapitaal en aandeelhouders

Kapitaal en kapitaalwijzigingen

Per 31 december 2017 bedroeg het kapitaal van de Vennootschap € 260.589.621, vertegenwoordigd door 35.943.396 aandelen zonder nominale waarde. Elk aandeel vertegenwoordigt één stem.

De volgende kapitaalbewegingen hebben plaatsgevonden in 2017:

Raad van Bestuur

Bevoegdheden van de Raad van Bestuur

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

- De Raad van Bestuur is in het bijzonder verantwoordelijk voor:
- de vaststelling van de algemene beleidsstrategie van de Vennootschap en haar dochterondernemingen;
 - de beslissingen over alle belangrijke strategische, financiële en operationele zaken van de Vennootschap;
 - het toezicht op het management door de Chief Executive Officer (CEO) en andere leden van het Directiecomité; en
 - alle andere zaken die door de wet of de statuten zijn voorbehouden aan en de verplichtingen opgelegd aan (inclusief bekendmakingsverplichtingen) de Raad van Bestuur.

Op 2 maart 2017 stelde de Raad van Bestuur Kairos Management bvba, vast vertegenwoordigd door Tom Debusschere, aan als CEO van de Vennootschap, overeenkomstig artikel 17 van de statuten. Hij beschikt over alle bevoegdheden met betrekking tot het dagelijks bestuur en de in de statuten vermelde bevoegdheden.

Samenstelling van de Raad van Bestuur

Krachtens de statuten moet de Raad van Bestuur zijn samengesteld uit minstens vijf (5) leden. Per 31 december 2017 was de Raad van Bestuur samengesteld uit negen (9) leden.

De statuten geven LSF9 Balta Holdco S.à r.l., zolang het minstens 50% bezit van het totale aantal door de Vennootschap uitgegeven aandelen (wat het geval is), het recht om minstens vijf (5) bestuurders voor te dragen voor benoeming door de aandeelhoudersvergadering.

Overeenkomstig de onafhankelijkheidscriteria bepaald in het Belgisch Wetboek van Vennootschappen en de Corporate Governance Code zijn drie (3) leden onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders.

De CEO is de enige uitvoerende bestuurder.

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

van Montague Associates, dat Montague Private Equity Fund adviseert. Van 2004 tot 2012 was hij Executive Vice President in de Portfolio Group bij Bain Capital. Hij bekleedde ook uitvoerende functies bij General Electric en was een manager bij Accenture. Hij is Eerste Luitenant op rust bij het Amerikaanse leger en nam deel aan Operation Desert Storm. Hij is momenteel bestuurder van Arioneo, dat oplossingen aanbiedt voor de gezondheid en prestaties van paarden, en MRH (GB) Limited, een toonaangevende operator van benzinstations in het VK. Voorheen was hij bestuurder bij Ideal Standard, een wereldleider in badkameruitrusting en -accessoires, van 2009 tot 2012.

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

Evolutie in de samenstelling tijdens 2017

Op 1 maart 2017, de oprichtingsdatum van de Vennootschap, benoemden de aandeelhouders Kairos Management bvba, met de heer Tom Debusschere als vaste vertegenwoordiger, de heer Michael Kolbeck en de heer Luca Destito tot leden van de Raad van Bestuur van de Vennootschap.

Naam	Bestuursvergaderingen	Participatiegraad
Kairos Management bvba, vertegenwoordigd door Tom Debusschere	6/6	100%
Michael Kolbeck	6/6	100%
Luca Destito	2/2	100%
Jeremy Fryzuk	4/4	100%
Karoline Graeubig	4/4	100%
Hannah Strong	4/4	100%
Patrick Lebreton	4/4	100%
Cyrille Ragoucy	2/2	100%
Accelium bvba, vertegenwoordigd door Nicolas Vanden Abeele	2/2	100%
Sarah Hedger	2/2	100%

- De belangrijkste onderwerpen die tijdens 2017 door de Raad van Bestuur werden besproken waren onder meer:
- De beursintroductie en de te nemen stappen in dat verband;
 - Het Corporate Governance Charter;
 - De goedkeuring van de halfjaarlijkse en kwartaalcijfers en het financieel verslag
 - Het herfinancieringsproject, zoals beschreven onder opmerking 25 van de jaarrekening;
 - Algemene strategische, financiële en operationele zaken van de Vennootschap;
 - De veiligheids- en gezondheidsstrategie van de Vennootschap;
 - Het nieuwe beleid rond marktmisbruik en de verhandelings- en openbaarmakingscode;

van het Directiecomité en de variabele vergoedingen van de CEO en andere leden van het Directiecomité.

Chief Executive Officer

Kairos Management bvba met Tom Debusschere als vaste vertegenwoordiger is benoemd tot CEO door de Raad van Bestuur en rapporteert rechtstreeks aan de Raad van Bestuur. De CEO is verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur van de Vennootschap. De CEO heeft de directe operationele verantwoordelijkheid voor de Vennootschap en ziet toe op de organisatie en het dagelijkse bestuur van de dochterondernemingen, verbonden ondernemingen en joint ventures.

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

De CEO leidt het Directiecomité, dat aan hem rapporteert, binnen het kader dat is vastgesteld door de Raad van

Naam	Leeftijd	Functie
Tom Debusschere (1)	50	Chief Executive Officer
Tom Gysens (2)	44	Chief Financial Officer
Marc Dessein (3)	58	Managing Director Balta Home
Lieven Vandendriessche (4)	51	Managing Director European Carpets & Tiles
(1) Tom Debusschere levert diensten via Kairos Management bvba.		
(2) Tom Gysens levert diensten via Tom Gysens bvba.		

• Voor de biografie van Tom Debusschere wordt verwezen naar de sectie ‘Samenstelling van de Raad van Bestuur’ hierboven.

• Tom Gysens werd aangesteld bij de Balta Group als CFO in 2016. Daarvoor werkte de heer Gysens gedurende meer dan tien jaar voor Beaulieu International Group, als Group CFO van 2008 tot 2016 en als Group Contoller van 2005 tot 2008. Vóór Beaulieu was de heer Gysens Financial Projects Manager voor Berry Floor Group van 2004 tot 2005 en Senior Audit Manager voor PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren van 1997 tot 2004.

Hij behaalde een Master Handelsingenieur (cum laude) en een Master in de Accountancy en Auditing (cum laude) aan de Katholieke Universiteit Leuven.

• Marc Dessein werkt al sinds 1992 voor de Balta Groep en is Managing Director van de Rugs Divisie sinds 2006. Van 1993 tot 2006 was hij General Manager van de Wool-Heatset Rugs Business Unit van de Balta Groep en daarvoor Export Sales manager. Van 1985 tot

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

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

Volgens de statuten wordt de Vennootschap geleid door een Raad van Bestuur die bestaat uit minstens vijf (5) bestuurders. Zij worden benoemd door de aandeelhoudersvergadering voor een maximale termijn van vier (4) jaar die hernieuwbaar is. Hun mandaat kan te allen tijde worden ingetrokken door de aandeelhoudersvergadering.

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

Zolang LSF9 Balta Holdco S.à r.l. ("LSF9") of een daarmee verbonden vennootschap in de zin van artikel 11 van het Belgisch Wetboek van Vennootschappen (een 'daarmee verbonden vennootschap'), rechtstreeks of onrechtstreeks, ten minste 50% bezit van het totale aantal aandelen uitgegeven door de Vennootschap – wat het geval was in 2017 – heeft zij het recht om ten minste vijf bestuurders voor te dragen die door de aandeelhoudersvergadering worden benoemd.

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

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

Zolang LSF9 of een daarmee verbonden vennootschap, rechtstreeks of onrechtstreeks, minder dan 30% maar ten minste 20% bezit van het totale aantal aandelen uitge-

geven door de Vennootschap, heeft zij het recht om twee bestuurders voor te dragen die door de aandeelhoudersvergadering worden benoemd.

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

Indien het directe of indirecte a

De Raad van Bestuur is gemachtigd om, mits naleving van de bepalingen van het Wetboek van Vennootschappen, voor rekening van de Vennootschap haar eigen aandelen, winstbewijzen of certificaten die daarop betrekking hebben te verkrijgen, voor het geval deze verkrijging noodzakelijk is ter voorkoming van een dreigend ernstig nadeel voor de Vennootschap. Deze machtiging is geldig voor drie jaar te rekenen vanaf de datum van de bekendmaking van de verwezenlijking van de opschortende voorwaarde van de statutenwijziging, goedgekeurd door de buitengewone algemene vergadering van 30 mei 2017 in de Bijlagen bij het Belgisch Staatsblad.

Bij besluit van de buitengewone algemene vergadering gehouden op 30 mei 2017 werd de Raad van Bestuur gemachtigd om, op of buiten de beurs, of in het kader van zijn remuneratiebeleid voor personeelsleden, bestuurders of consultants van de Vennootschap of om een dreigend ernstig nadeel voor de Vennootschap te voorkomen, een deel van of alle aandelen, winstbewijzen of certificaten die daarop betrekking hebben van de Vennootschap, te vervreemden tegen een prijs die de Raad van Bestuur bepaalt. De machtiging geldt tevens voor de vervreemding van aandelen, winstbewijzen of certificaten die daarop betrekking hebben van de Vennootschap door een rechtstreekse dochtervennootschap zoals bedoeld in en binnen de grenzen van artikel 627, eerste lid, van het Wetboek van Vennootschappen. De machtiging is geldig voor onbepaalde tijd, ongeacht of de vervreemding, al dan niet dient ter voorkoming van een dreigend ernstig nadeel voor de Vennootschap.

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

Senior Secured Notes

Op 3 augustus 2015 gaf LSF9 Balta Issuer S.à r.l. (de “Emit-tent”) in totaal € 290.000.000 uit in hoofdsom van 7,75% senior secured notes met vervaldatum 2022, waarvan € 234.900.000 na de gedeeltelijke aflossingen midden vorig jaar overbleef.

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

Verzekeringspolis, zullen minstens de Vennootschap, haar dochtervennootschap en alle bestuurders in feite, in rechte en externe mandaten van de verzekerde vennootschap-pen gedekt zijn tegen bepaalde claims in verband met het prospectus en de bestuurdersaansprakelijkheid zoals uiteengezet in de Verzekeringspolis.”

(1) gewone aandelen van de Vennootschap
(2) LSF9 Balta Holdco S.à r.l.
(3) het aanbod bestond uit (i) de uitgifte van nieuwe aandelen van de Vennootschap en (ii) het aanbod van bestaande aandelen (de aangeboden aandelen)
(4) de uiteindelijke prijs per aangeboden aandeel
(5) de Engelse versie van het uiteindelijke prospectus
(6) de notering van nieuwe en bestaande aandelen van de Vennootschap op Euronext Brussel
(7) de verzekeringspolis met betrekking tot prospectus en bestuurdersaansprakelijkheid

Remuneratieverslag
Procedures voor de ontwikkeling van het re-muneratiebeleid en voor de vaststelling van de vergoeding toegekend aan individuele bestuurders

Over de remuneratie van de onafhankelijke leden van de Raad van Bestuur werd als volgt beslist op de aandeel-houdersvergadering van 30 mei 2017:

- Vergoeding voor onafhankelijke bestuurders: jaarlijkse vergoeding van € 40.000 bruto;
- Extra vergoeding voor Comitéleden (per Comité): jaarlijkse vergoeding van € 10.000 bruto; en

Werkelijke vergoeding toegekend aan niet-uitvoerend bestuurders in 2017:

Naam	Remuneratie voor leden van de Raad van Bestuur	Remuneratie voor leden van het auditcomité	Remuneratie voor leden van het Remuneratie- en Benoemingscomité	Totaal
Cyrille Ragoucy	€59.583	-	€5.417	€65.000
Michael Kolbeck	€0	-	€0	€0
Jeremy Fryzuk	€0	€0	-	€0
Nicolas Vanden Abeele (1)	€21.667	€5.417	€5.417	€32.500
Sarah Hedger	€21.667	€5.417	-	€27.084
Karoline Graeubig	€0	-	-	€0
Hannah Strong	€0	-	-	€0
Patrick Lebreton	€0	-	-	€0

(1) Nicolas Vanden Abeele levert diensten via Accelium bvba.

van het aandeel van de Vennootschap een bepaalde doelstelling heeft bereikt.

In de toekomst zal het remuneratiebeleid regelmatig worden herzien door het Remuneratie- en Benoemingscomité in overeenstemming met de heersende marktomstandigheden voor beursgenoteerde ondernemingen in België en ondernemingen van vergelijkbare omvang en met vergelijkbare activiteiten.

Kenmerken van prestatiegerelateerde bonussen voor leden van het Directiecomité

Het STIP belooft de realisatie van belangrijke financiële prestatie-indicatoren ten opzichte van doelstellingen die door het Remuneratie- en Benoemingscomité zijn goedgekeurd voor de periode van 1 januari 2017 tot 31 december 2017.

Voor de CEO en de CFO is het STIP gebaseerd op financiële doelstellingen voor de hele groep: 70% op de adjusted EBITDA van de groep en 30% op de nettoschuld gecorrigeerd voor siezoenseffecten. Voor andere leden van het Directiecomité is het STIP gebaseerd op de realisatie van financiële doelstellingen voor de divisie: 70% op de EBITDA van de divisie en 30% op het werkkapitaal van de divisie.

Het Remuneratie- en Benoemingscomité evalueerde de realisatie van de doelstellingen voor 2017 voor de leden van het Directiecomité en stelde aan de Raad van Bestuur voor om een kortetermijn variabele vergoeding te berekenen op basis van de prestatiecriteria van 2017.

De variabele vergoeding is niet gespreid over de tijd.

Het doelplan bedraagt 80% van de vaste jaarlijkse vergoeding voor de CEO en gemiddeld 42% van de jaarlijkse vaste vergoeding voor de andere leden van het Directiecomité.

Vergoeding toegekend aan de Chief Executive Officer als lid van het Directiecomité

Voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2017 bestaat de vergoeding uit de volgende componenten:

- basissalaris (bruto bezoldiging): € 560.000;
- variabele bezoldiging (op basis van de prestaties in 2017, uitbetaald in 2018): € nihil

De CEO heeft de bonusbetaling die hij zou ontvangen voor 2017 vrijwillig uitgesteld naar 2018. Dit bedrag zal worden toegevoegd aan zijn bonus voor 2018 en uitbetaald worden in 2019

Risicobeheer en intern controlesysteem
Inleiding

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

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

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

Controleomgeving

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

Drie lijnen van verdediging

Balta Group past het model van de "drie lijnen van verdediging" toe om binnen het gebied van risico en controle de rollen, verantwoordelijkheden en toerekenbaarheid te verduidelijken en om de communicatie hieromtrent te optimaliseren. Binnen dit model worden de volgende lijnen ter verdediging van risico's gevolgd:

- Eerste lijn van verdediging: in eerste instantie is het lijnmanagement verantwoordelijk om de dagelijkse risico's te beoordelen en om ervoor te zorgen dat voldoende controles geïmplementeerd worden om deze risico's af te dekken;
- Tweede lijn van verdediging: toezichtfuncties zoals Finance, Controlling, Quality, Compliance en Legal houden toezicht op en bekijken het risicobeheer uitgevoerd door de eerste lijn van verdediging op kritische wijze. De actoren van de tweede lijn van verdediging zetten ook de algemene lijnen uit en werken het risicobeheer- en controlesysteem uit.
- Derde lijn van verdediging: onafhankelijke zekerheidsverschaffers, zoals externe auditors, beoordelen de risicobeheerprocessen zoals uitgevoerd door de eerste en tweede verdedigingslijnen.

Beleidslijnen, procedures en processen

De bedrijfscultuur wordt ondersteund door de invoering van verschillende beleidslijnen in het gan

SAMENVATTING

van belangrijkste risico's

Balta beschouwt risicobeheer als een inherent onderdeel van zijn bedrijfsvoering. De samenvatting hieronder, hoewel niet exhaustief, geeft een overzicht van de belangrijkste risico's die wij hebben geïdentificeerd¹. Ook al nemen wij risicobeperkende maatregelen, er is geen garantie dat dergelijke risico's zich niet zullen voordoen.

Marktconcurrentie

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

Voor onze concurrentiepositie is het cruciaal dat wij de snel veranderende consumentenvoorkeuren kunnen identificeren en erop inspelen, waardoor we onze designs en productmix regelmatig vernieuwen en continu innoveren.

Klantafhankelijkheid

Onze belangrijkste klanten zijn grote retailers en groothandels die over een aanzienlijke koopkracht beschikken. Onze drie grootste klanten tekenden in 2017 voor 20,3% van onze omzet. Een eventueel verlies van belangrijke klanten kan een nadelige impact hebben op onze verkoop. Bovendien zijn wij afhankelijk van het succes van onze klanten.

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

Algemene macro-economische en geopolitieke gebeurtenissen en handelsverordeningen

De vraag naar onze producten is sterk afhankelijk van het consumentenvertrouwen en de factoren die invloed hebben op de residentiële en commerciële markten voor renovatie en bouw.

Met productie- en distributiefaciliteiten in België, Turkije en de Verenigde Staten en verkoopactiviteiten in meer dan 130 landen zijn wij blootgesteld aan geopolitieke risico's, en dit aan zowel vraag- als aanbodzijde.

Politieke onzekerheid veroorzaakt door de Brexit, aankomende verkiezingen of andere gebeurtenissen kunnen een invloed hebben op de consumentenvraag in bepaalde

JAARREKENING

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

(in duizend €)	Toelichting	Voor het boekjaar afgesloten op 31 december¹	
		2017	2016
I. GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING			
Omzet	Toelichting 4	661.320	557.685
Grondstoffenkosten		(310.391)	(259.472)
Voorraadwijzigingen	Toelichting 17	(3.359)	6.055
Personeelskosten	Toelichting 8	(151.334)	(130.054)
Overige inkomsten	Toelichting 9	7.112	8.171
Overige kosten	Toelichting 9	(121.869)	(101.017)
Afschrijvingen / waardeverminderingen	Toelichting 10	(32.499)	(28.666)
Gecorrigeerd bedrijfsresultaat²		48.980	52.701
Winst op verkopen van vaste activa		-	1.610
Integratie- en herstructureringskosten	Toelichting 11	(11.368)	(5.128)
Bedrijfswinst / (-verlies)²		37.611	49.183
Financiële opbrengsten		41	57
Financiële kosten	Toelichting 12	(37.327)	(28.608)
Netto financiële kosten		(37.285)	(28.552)
Winst / (verlies) vóór belasting		326	20.632
Belastingopbrengsten / (- kosten)	Toelichting 13	2.654	4.713
Winst / (verlies) over de periode uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		2.980	25.345
Winst / (verlies) over de periode uit de stopgezette bedrijfsactiviteiten		-	-
Winst / (verlies) over de periode		2.980	25.345
Toerekenbaar aan:			
Houders van eigenvermogensinstrumenten van de moederverenootschap		2.946	-
Belang van derden		34	-
II. GECONSOLIDEERDE NIET-GEREALISEERDE RESULTATEN			
Posten in niet-gerealiseerde resultaten die later kunnen worden geherclassificeerd naar de resultatenrekening			
Wisselkoersverschillen bij het omzetten van buitenlandse activiteiten		(13.522)	(8.013)
Wijzigingen in de marktwaarde van hedging instrumenten die in aanmerking komen voor de verwerking van de kasstroom hedging		123	(116)
Posten in niet-gerealiseerde resultaten die niet zullen worden geherclassificeerd naar de resultatenrekening		-	-
Wijzigingen in uitgestelde belastingen		(457)	285
Wijzigingen in provisies van toegezegde pensioenregelingen		1.005	(882)
Niet-gerealiseerde resultaten over de periode, na aftrek van belastingen		(12.850)	(8.727)
Totaal van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de periode		(9.870)	16.618
Gewone en verwaterde winst per aandeel uit voortgezette bedrijfsactiviteiten toerekenbaar aan houders van gewone aandelen³	Toelichting 37	0,08	0,71

(1) Voorganger: Balta Group NV is opgericht op 1 maart 2017. De financiële informatie met betrekking tot 2016 is overgenomen uit de geconsolideerde jaarrekening van LSF9 Balta Issuer S.à r.l.

(2) Gecorrigeerd bedrijfsresultaat en bedrijfswinst / (-verlies) zijn maatstaven die niet binnen de GAAP gedefinieerd werden, zoals vermeld in toelichting 1.25, en omvatten de impact van "purchase price accounting".

(3) Voor 2017 wordt het dividend pro rata berekend vanaf de datum van de beursgang.

De toelichtingen vormen een integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

I.2. Geconsolideerde balans per 31 december

(in duizend €)	Toelichting	Voor het boekjaar afgesloten op 31 december¹	
		2017	2016
Materiële vaste activa			
Terreinen en gebouwen	Toelichting		

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

(in duizend €)	Toelichting	Voor het boekjaar afgesloten op 31 december ¹	
		2017	2016
I. KASSTROMEN UIT BEDRIJFSACTIVITEITEN			
Netto winst / (verlies) voor de periode		2.980	25.345
Aanpassing voor:			
Kosten voor kapitaalsverhoging in de kasstroom van financiële activiteiten (bruto)		132	-
Belastingopbrengsten / (-kosten)	Toelichting 13	(2.654)	(4.713)
Financiële opbrengsten		(41)	(57)
Financiële kosten	Toelichting 12	37.327	28.608
Afschrijvingen en waardeverminderingen	Toelichting 10	32.499	28.666
Bewegingen in voorzieningen		7.252	-
(Winst)/ verlies op verkoop van vaste activa		(58)	(1.610)
Aanpassing naar marktwaarde van derivaten		8	786
Niet-contante impact van de toewijzing van de aankoopprijs	Toelichting 6	2.902	-
Gegenereerde kasstroom vóór wijzigingen in werkkapitaal		80.347	77.025
Wijzigingen in werkkapitaal:			
Vorraden	Toelichting 17	(4.280)	(5.883)
Handelsvorderingen	Toelichting 18	1.913	(8.433)
Handelsschulden	Toelichting 34	(15.460)	10.485
Overig werkkapitaal		(2.248)	(5.459)
Gegenereerde kasstroom na wijzigingen in werkkapitaal		60.272	67.735
Netto belastingen (betaald)		(5.344)	(1.478)
Nettokasstromen uit / (gebruikt in) bedrijfsactiviteiten		54.928	66.257
II. KASSTROMEN UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN			
Aankopen en verkopen van materiële vaste activa	Toelichting 15	(38.261)	(36.483)
Aankopen van immateriële vaste activa	Toelichting 14	(1.673)	(1.494)
Ontvangsten uit de verkoop van vaste activa		912	2.408
Overname van bedrijven van de groep	Toelichting 6	(68.752)	-
Netto kasstromen gebruikt voor investeringsactiviteiten		(107.775)	(35.569)
III. KASSTROMEN UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN			
Rente en andere financieringskosten betaald, netto		(32.388)	(27.814)
Opbrengsten van leningen met derden	Toelichting 26	110.000	-
Opbrengsten afkomstig van uitgifte van aandelen	Toelichting 20	145.000	-
Uitgaven die op een directe manier verbonden zijn aan de beursintroductie	Toelichting 5	(7.772)	-
Terugbetalingen van leningen met derden	Toelichting 20, 26	(171.987)	(2.349)
Opbrengsten van inbreng in natura		1.343	-
Nettokasstromen uit / (gebruikt in) financieringsactiviteiten		44.196	(30.163)
NETTOSTIJGING / (-DALING) IN LIQUIDE MIDDELEN EN BANKTEGOEDEN		(8.650)	526
Liquide middelen en banktegoeden aan het begin van de periode		45.988	45.462
Liquide middelen en banktegoeden aan het einde van de periode	Toelichting 19	37.338	45.988

(1) Voorganger: Balta Group NV is opgericht op 1 maart 2017. De financiële informatie met betrekking tot 2016 is overgenomen uit de geconsolideerde jaarrekening van LSF9 Balta Issuer S.à r.l.

De toelichtingen vormen een integraal onderdeel van deze geconsolideerde jaarrekening.

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

(in duizend €)	Maatschappelijk kapitaal	Uitgiftepremie	Preferente aandelebewijzen	Niet-gerealiseerde resultaten	Overgedragen resultaten	Overige reserves	Totaal	Aandeel van derden	Totaal eigen vermogen
Balans op 1 januari 2016	171	1.260	-</						

(in duizend €)	Maatschappelijk kapitaal	Uitgiftepremie	Preferente aandeelbewijzen	Niet- gerealiseerde resultaten	Overgedragen resultaten	Overige reserves	Totaal	Aandeel van derden	Totaal eigen vermogen
Balans op 1 januari 2017	171	1.260	138.600	(7.063)	3.351	-	136.319	-	136.319
Winst / (verlies) over de periode	-	-	-	-	2.946	-	2.946	34	2.980
Niet-gerealiseerde resultaten									
Wisselkoersverschillen bij het omzetten van buitenlandse activiteiten	-	-	-	(13.522)	-	-	(13.522)	-	(13.522)
Veranderingen in de werkelijke waarde van hedging-instrumenten aangeduid voor kasstroom-hedging	-	-	-	123	-	-	123	-	123
Cumulatieve wijzigingen in uitgestelde belastingen	-	-	-	(457)	-	-	(457)	-	(457)
Cumulatieve wijzigingen in toegezegde pensioenregelingen	-	-	-	1.005	-	-	1.005	-	1.005
Totaal niet-gerealiseerde resultaten over de periode	-	-	-	(12.850)	2.946	-	(9904)	34	(9.870)
Kapitaalinbreng bij oprichting	62	-	-	-	-	-	62	-	62
Kapitaalinbreng management buy-out Bentley	1.343	-	-	-	-	-	1.343	(34)	1.309
Inbreng in natura LSF9 Balta Issuer S.à.r.l.	331.250	-	-	-	-	-	331.250	-	331.250
Omzetting van maatschappelijk kapitaal naar overige reserves	(150.000)	-	-	-	-	150.000	-	-	-
Kapitaalsvermindering	(62)	-	-	-	-	-	(62)	-	

financiële reorganisatie moet ondergaan, en niet- of wanbetalingen worden beschouwd als indicatoren dat de handelsvordering een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan.

Klantenkortingen

De Groep moet ook een aantal ramingen uitvoeren bij het

bepalen van overlopende posten voor klantenkortingen zoals voorgesteld onder ‘Overige schulden’. De Groep baseert haar ramingen op historische resultaten, rekening houdend met het type klant, het type transactie en de specifieke kenmerken van elke transactie. We verwijzen naar Toelichting 1.21. Opname en erkenning van opbrengsten.

Toelichting 3. Non-GAAP maatstaven

De onderstaande tabel toont de impact van de toewijzing van de aankoopprijs en eenmalige posten op de winst-en-verliesrekening van de periode en geeft een afstemming weer tussen de gerapporteerde informatie en de non-GAAP maatstaven zoals gepresenteerd in deze jaarrekening.

	2017			2016		
	Gecorrigeerd	Eenmalig	PPA ¹	Gerapporteerd	Gecorrigeerd	Gerapporteerd
(in duizend €)						
Omzet	661.320	-	-	661.320	557.685	557.685
Grondstoffenkosten	(310.391)	-	-	(310.391)	(259.472)	(259.472)
Voorraadwijzigingen	(351)	-	(3.008)	(3.359)	6.055	6.055
Personeelskosten	(151.343)	-	10	(151.334)	(130.054)	(130.054)
Overige inkomsten	7.112	-	-	7.112	8.171	8.171
Overige kosten	(121.965)	-	96	(121.869)	(101.017)	(101.017)
Adjusted EBITDA²						

en naar 25% vanaf 2020 (aanschaffing van crisisbijdrage). Bijgevolg zijn de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen aangepast aan de nieuwe belasting-tarieven die naar verwachting van toepassing zullen zijn op de periode waarin het actief wordt gerealiseerd of de verplichting wordt afgewikkeld.

Ten tweede zijn de uitgestelde belastingvorderingen met betrekking tot belastingkredieten en overdraagbare verliezen aangepast met € 10,7 miljoen om veranderingen weer te geven in de waarschijnlijkheid dat deze in de toekomst gebruikt kunnen worden als gevolg van de herstructurering van de operationele infrastructuur in België binnen de divisie Residential, door de consolidatie van de vestiging in Oudenaarde in de twee volledig verticaal geïntegreerde fabrieken van de Groep in de regio.

Bij normalisatie voor alle uitzonderlijke gebeurtenissen van 2017 bedraagt het aangepaste effectieve belastingtarief¹ ongeveer 30%.

¹ We verwijzen naar Toelichting 1.25. voor een glossarium met de non-GAAP maatstaven en Toelichting 3.

In 2016 werd het belastingvoordeel veroorzaakt door de opname van een uitgestelde belastingvordering van € 10,8 miljoen met betrekking tot belastingkredieten waarvoor voorheen niet aan de opnamecriteria werd voldaan. Dit voordeel werd gecompenseerd door bepaalde fiscale verliezen die onderhevig zijn aan belangrijke beperkingen (fiscale verliezen waarvoor geen uitgestelde belastingvordering wordt opgenomen). Voor deze verliezen zijn geen uitgestelde belastingvorderingen opgenomen, aangezien het niet waarschijnlijk is dat er fiscale winst zal worden gegenereerd om deze verliezen te compenseren.

Bij de bepaling van de erkenning van de uitgestelde belastingvorderingen houdt het management rekening met de waarschijnlijkheid van de realisatie van de uitgestelde belasting. De realisatie van uitgestelde belastingvorderingen is afhankelijk van de toekomstige winsten waarbij tijdelijke verschillen of overgedragen verliezen aftrekbaar worden. Het management houdt ook rekening met de verwachte vrijval van de uitgestelde belastingschulden en de verwachte toekomstige belastbare inkomsten om deze beoordeling te maken.

Toelichting 14. Andere immateriële vaste activa

	Handelsmerken	Software en licenties	Intern gegenereerde installaties, machines en uitrusting	Totaal
(in duizend €)				
Opening nettoboekwaarde	-	534	1.132	1.667
Aanschaffingen	-	829	665	1.494
Overdrachten	-	15		

Toelichting 15. Terreinen en gebouwen

(in duizend €)	Terreinen en gebouwen	Installaties, machines en uitrusting	Overige materiële vaste activa	Totaal
Opening nettoboekwaarde	175.734	108.584	15.012	299.332
Aanschaffingen	1.446	23.787	11.249	36.483
Herwaarderingsmeerwaarde				
Buitengebruikstellingen	-	(1.543)	(234)	(1.777)
Overdrachten				
Afschrijvingen	(5.854)	(12.499)	(10.923)	(29.276)
Afschrijvingskosten				
Wisselkoersverschillen	(2.124)	(3.314)	(86)	(5.523)
Nettoboekwaarde op afsluitdatum	169.203	115.016	15.019	299.237
Op 31 december 2016				
Kostprijs of waardering	232.628	528.504	46.983	808.115
Gecumuleerde afschrijvingen, bijzondere waardeverminderingen en overige aanpassingen	(63.426)	(413.488)	(31.964)	(508.877)
Nettoboekwaarde op afsluitdatum	169.203	115.016	15.019	299.237
Op 31 december 2017				
Kostprijs of waardering	231.256	516.930	47.446	795.633
Gecumuleerde afschrijvingen, bijzondere waardeverminderingen en overige aanpassingen	(69.153)	(385.953)	(29.367)	(484.474)
Nettoboekwaarde op afsluitdatum	162.103	130.977	18.080	311.160

Een totaal van € 16,1 miljoen aan materiële vaste activa werd verworven in het kader van de bedrijfscombinatie met Bentley. We verwijzen naar Toelichting 6 voor verdere informatie.

Toelichting 27. Leasing

Financiële leaseverplichtingen

De onderstaande tabel geeft de nettoboekwaarde weer van ‘materiële vaste activa’ en ‘installaties, machines en

(in duizend €)	31 december 2017	31 december 2016
Nettoboekwaarde - Terreinen en gebouwen	12.658	14.193
Kosten - gekapitaliseerde financiële leasings	18.412	18.412
Gecumuleerde afschrijvingen	(5.754)	(4.219)
Nettoboekwaarde - Installaties, machines en uitrusting	5.227	5.558
Kosten - gekapitaliseerde financiële leasings	6.608	6.608
Gecumuleerde afschrijvingen	(1.381)	(1.050)
Nettoboekwaarde - Totaal geleasede vaste activa	17.886	19.751
Kosten - gekapitaliseerde financiële leasings	25.020	25.020
Gecumuleerde afschrijvingen	(7.134)	(5.270)

De financiële leaseverplichtingen zijn afgenomen van € 17,8 miljoen per 31 december 2016 tot € 15,5 miljoen per 31 december 2017. Er zijn geen wezenlijke nieuwe financiële leasingovereenkomsten getekend tijdens de periode.

(in duizend €)	31 december 2017	31 december 2016
Bruto financiële leaseverplichtingen - minimale leasebetalingen	17.468	20.293
Binnen het jaar	2.430	2.824
Later dan 1 jaar en niet later dan 5 jaar	5.336	6.479
Later dan 5 jaar	9.703	10.990

(in duizend €)	31 december 2017	31 december 2016
De reële waarde van de financiële leaseverplichtingen	15.447	17.787
Binnen het jaar	2.137	2.399

I.6. Beknopte jaarrekening

De statutaire balans en het statutaire overzicht van de totale gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2017 van Balta Group NV worden hieronder in beknopte vorm weergegeven.

Overeenkomstig het Belgische Wetboek van Vennootschappen zal de jaarrekening van Balta Group NV, samen met het managementverslag en het verslag van de Commissaris, neergelegd worden bij de Nationale Bank van België.

(in duizend €)	Periode afgesloten op 31 december 2017
Vaste activa	468.927
Financiële activa	468.927
Totaal vaste activa	468.927
Vorderingen op ten hoogste één jaar	7.879
Liquide middelen	156
Totaal vlottende activa	8.035
Totaal activa	476.962
Maatschappelijk kapitaal	260.590
Uitgiftepremie	65.660
Overige reserves	147.125
Overgedragen resultaten	(2.363)
Totaal eigen vermogen	471.012
Handels- en overige schulden	5.950
Totaal schulden op korte termijn	5.950
Totaal passiva	476.962
(in duizend €)	Periode afgesloten op 31 december 2017
Overige inkomsten	9.831
Overige kosten	(12.191)
Bedrijfswinst / (-verlies)	(2.360)
Financiële kosten	(3)
Winst / (verlies) over de periode	(2.363)

