



Innoveren



Optimaliseren

Jaarverslag 2016

The page features a diagonal split from the top right to the bottom left. The upper right triangle shows a blurred image of a red pepper mill. The lower right triangle shows a close-up of several bright red cherry tomatoes on a light-colored surface.

Enthousiasme. Vastberadenheid.  
Drive. Toewijding. Gretigheid.  
Passie. Oprechttheid.

Dat is wat ons drijft.

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

DRIVEN BY THE ZEAL FOR YOUR EVERYDAY MEAL



|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| Onze missie                                            | 2  |
| Inhoudstafel                                           | 5  |
| Ter Beke kort                                          | 6  |
| Woord van de voorzitter                                | 8  |
| Onze kernwaarden                                       | 10 |
| Interview CEO                                          | 12 |
| Krachtlijnen & kerncijfers 2016<br>Vooruitzichten 2017 | 16 |

## Activiteitenverslag 19

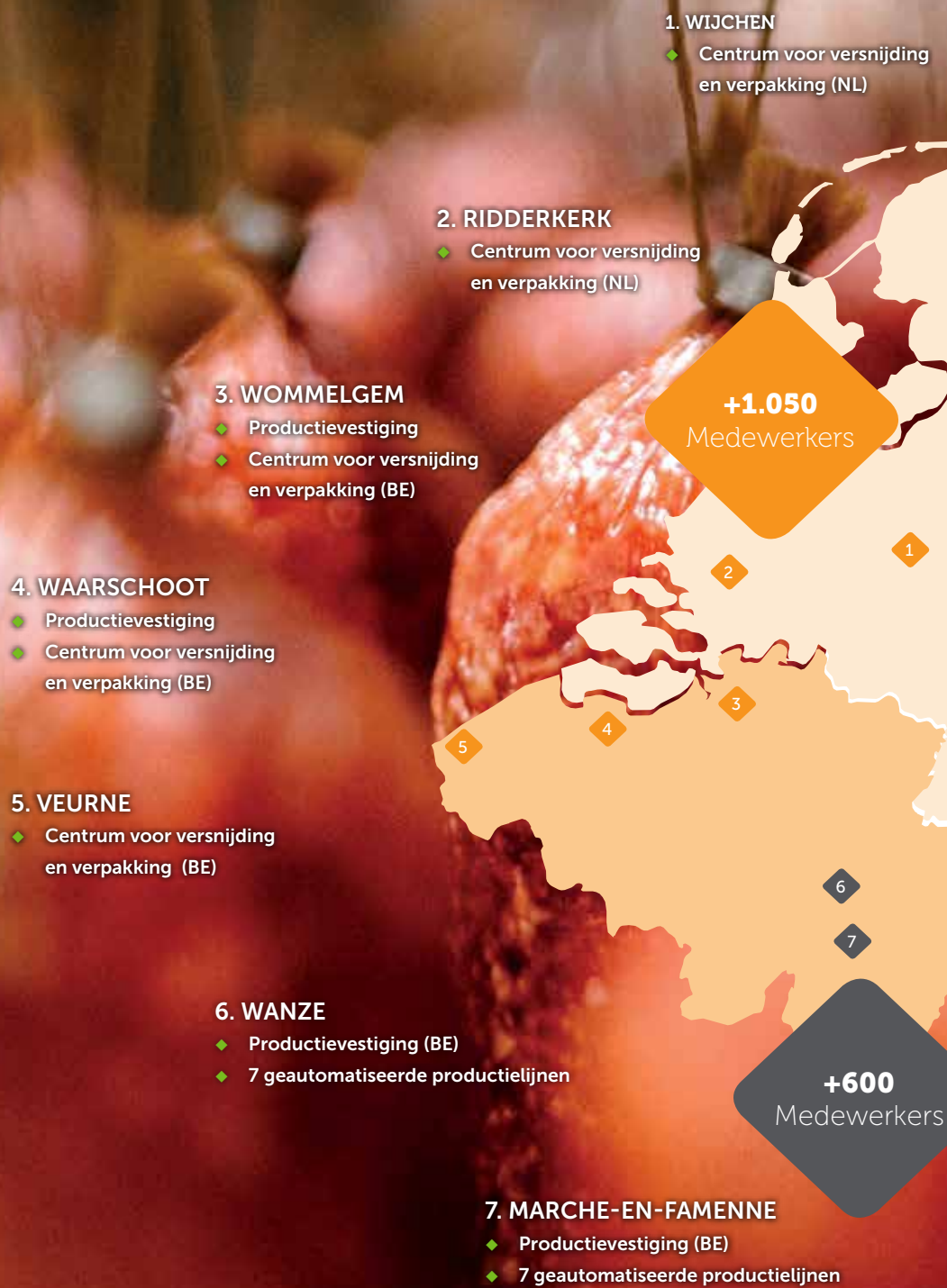
|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| Strategie en innovaties vleeswaren         | 20 |
| Strategie Verenigd Koninkrijk              | 24 |
| Rebranding                                 | 26 |
| Op zoek naar de beste ham                  | 28 |
| Familiedag                                 | 32 |
| Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen     | 34 |
| Strategie en innovaties bereide maaltijden | 38 |
| Logistiek & supply chain                   | 46 |
| Ervaring en vernieuwing                    | 48 |
| Leadership Development                     | 50 |
| Young Potentials                           | 52 |

## Corporate Governance 56

## Beurs- en aandeelhoudersinformatie 76

## Contactinformatie 79

## Geconsolideerde jaarrekening 81



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

De groep heeft 2 kernactiviteiten: fijne vleeswaren en verse bereide gerechten, beschikt over 7 industriële vestigingen in België en Nederland en telt ongeveer 1.650 medewerkers. Ter Beke realiseerde in 2016 een omzet van 418,6 miljoen EUR.

## DIVISIE BEREIDE GERECHTEN

- ◆ produceert verse bereide gerechten voor de Europese markt
- ◆ marktleider in koelverse lasagne in Europa
- ◆ 7 volledig geautomatiseerde productielijnen in 2 gespecialiseerde productiesites in België (Wanze en Marche-en-Famenne)
- ◆ merknamen Come a casa® en Vamos® naast distributiemerken
- ◆ telt ongeveer 600 medewerkers
- ◆ joint venture Pasta Food Company opgericht in Polen (2011)



## DIVISIE VLEESWAREN

- ◆ producent en versnijder van fijne vleeswaren voor de Benelux, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland
- ◆ 2 productievestigingen in België (Wommelgem en Waarschoot) en 5 centra voor versnijding en verpakking van vleeswaren waarvan 3 in België (Wommelgem, Waarschoot en Veurne) en 2 in Nederland (Wijchen en Ridderkerk)
- ◆ innovatief in het segment van voorverpakte vleeswaren; distributiemerken en eigen merknamen L'Ardennaise®, Pluma® en Daniël Coopman®
- ◆ telt ongeveer 1.050 medewerkers



*Daniël Coopman*



Geachte aandeelhouders,

Het beleid en de ploeg van CEO Dirk Goeminne heeft van Ter Beke, o.a. op basis van de ROCE (het rendement op de totale ingezette middelen), met voorsprong de meest efficiënte performer van de EU gemaakt bij de grote en middelgrote bedrijven in de sector. Ter Beke heeft een zeer lage financiële schuld en bouwt ook in de diepte aan talent, organisatie en cultuur.

Er zit geen spatje zelfgenoegzaamheid op, meen ik. Ondanks de goede resultaten oordeelt het management en de raad van bestuur dat het nog veel beter moet.

Wie de krant openslaat ziet editorials die het voornamelijk hebben over kommer en kwel, politieke kommer en kwel ten dele vertaald in negatieve intrestrendementen voor investeerders. Desondanks zijn er soms verrassend positieve economische signalen in de markten waar Ter Beke actief is. Beide ontwikkelingen zullen de gekozen strategie beïnvloeden.

Mogelijk wordt de tijdsgeest best door de term "onzekerheid" gevat. Onzekerheid kan de actievaardigheid van mensen en bedrijven doen stollen, als het ware. Het kan ook een aansporing zijn om vaardigheden, reactiesnelheid, financiële mobilisatiekracht, kwalitatieve kennis, netwerken, ... versneld uit te bouwen. Het komt er bovendien op

aan de opportuniteiten te beoordelen op hun duurzame bijdrage tot Ter Beke. Het is ook een interval waarin acquisities wel eens veel te duur betaald worden, zien we.

Uw raad van bestuur en uw management danken alle stakeholders voor hun inspanningen; die hebben een belangrijk positief effect gehad op de marktwaarde van het bedrijf en haar positie als leverancier en werkgever. Wie die kans krijgt wil graag voor of met Ter Beke werken, stellen wij vast.

We denken ook dat die onzekerheid waar ik het over had ten dele tegemoetgekomen wordt door te investeren in bedrijven als Ter Beke, die geen globale en politieke risico's lopen, familiaal investeringsgedrag koppelen aan talent dat weet hoe te veranderen en een zinnig uitkeringsbeleid voeren met het oog op M&A opportuniteiten die duurzaam waarde toevoegen.

Ik hoop u te kunnen ontmoeten op onze jaarvergadering, die, zoals voorheen, zal bijgewoond worden door de leden van het management; wij zullen voor al uw vragen ter beschikking zijn.

Louis-H. Verbeke  
voorzitter Ter Beke

A portrait of a middle-aged man with light brown hair, wearing a dark suit, light blue shirt, and dark tie. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The portrait is set against a grey background and is framed by a large, stylized green and blue geometric shape that resembles a diamond or a stylized 'X'.

"Ter Beke heeft een  
zeer lage financiële schuld  
en bouwt ook in de diepte aan  
talent, organisatie  
en cultuur."



# Onze kernwaarden



## 1. TEAMWORK

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



## 2. RESULTAATGERICHTHEID

Door efficiënt te handelen gemeenschappelijke en overeengekomen doelen realiseren.



## 3. INNOVATIE

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



## 4. KLANTGERICHTHEID

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



## 5. INTEGRITEIT

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

# “Groeien betekent een groter deel van de markt inpalmen”

Hij zegt zelf dat een CEO een passant is. Dat het niet gezond is als iemand te lang op die stoel zit. Een termijn van vijf jaar moet de CEO scherp houden. 2016 was Dirk Goeminne vierde jaar aan het roer van Ter Beke. “De eerste twee jaar zijn om uit te kijken, het derde is om te zeggen wat er moet veranderen, vanaf het vierde jaar gebeurt het echt. Het vierde en vijfde jaar zijn cruciaal. Dit jaar hebben we met zijn allen heel wat in gang gezet en volgend jaar wordt de kers op de taart.”

Ter Beke is ontstaan in 1934. Ooit gestart als een kleine slagerswinkel is het vandaag een groep van verschillende vestigingen in België en ver daarbuiten. Zowel de omvang als de geografische spreiding verhoogt de nood aan een enthousiast en uniform verhaal. Daarom zette Dirk Goeminne het afgelopen jaar samen met Bas Hauwert de schouders onder een rebranding.

“Het verhaal van Ter Beke moet meer van binnenuit komen. We willen onze medewerkers helpen om ons verhaal naar de buitenwereld te brengen. Iedereen moet kunnen vertellen hoe goed het is om voor Ter Beke te werken, om er klant te worden. Daarom hebben we samen met een bureau een toolkit voor onze externe communicatie ontwikkeld. We streven daarbij naar One Ter Beke. Maar we willen nog een stap verder gaan: het is One Ter Beke & One Family.”

Ook al is Ter Beke uitgegroeid tot een internationaal bedrijf, toch zijn de waarden van het familiebedrijf nog altijd aanwezig. Dit dient explicieter naar boven komen in de communicatie met de buitenwereld, maar ook in de eigen rangen: “We moeten onze medewerkers deelgenoot laten zijn van het Ter Beke verhaal, we moeten hen duidelijk maken: jij bent onderdeel van die familie. Zo hebben we tijdens onze familiedag een film gemaakt. We hebben de symboliek van One uitgebeeld: de O, de N en de E. Met alle aanwezigen werden die letters gevormd en alles werd met een drone gefilmd. We hebben die

opname aangevuld met getuigenissen waarin onze mensen vertellen waarom ze dat One Ter Beke belangrijk vinden. Niet alleen Belgen en Nederlanders, maar ook Engelsen, Fransen, Spanjaarden, ...”

Dat familiegevoel, dat groepsgevoel gaat Ter Beke nu op de werkvloer toepassen. De rebranding moet de verkoops mensen helpen om het verhaal beter te vertellen aan de klanten. Intern zullen samenwerking en overleg meer en in alle richtingen gestimuleerd worden: operations communiceert met verkoop, productontwikkeling met aankoop, techniek met de mensen op de vloer om die machines beter te bedienen,...

## KWALITEIT MOET OVERAL ZITTEN

Dirk Goeminne gaat niet over één nacht ijs. Altijd eerst nadenken, intern werken en dan pas de grote wijde wereld in: “We zijn al heel sterk intern bezig geweest. Vorig jaar hebben we geluisterd naar onze klanten met het Safari project. We hebben al die informatie verzameld en willen dat nu als één pakket communiceren, zowel intern als extern. We gaan nu meer extern communiceren. Naar buiten treden heet dat.”



"We streven  
naar One Ter Beke.  
Maar we willen nog een  
stap verder gaan: het is  
One Ter Beke  
& One Family"

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



**1**

### **KLANTENTEVREDENHEID**

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



**2**

### **OPERATIONAL EXCELLENCE**

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



**3**

### **COST LEADERSHIP**

We proberen de directe en indirecte kost van onze operaties onder controle te houden en zoveel mogelijk te reduceren door onze activiteiten zo efficiënt mogelijk te organiseren.



**4**

### **INNOVATIE**

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

Kwaliteit is daarbij een belangrijke factor. Het gaat daarbij veel verder dan uitsluitend de producten, het raakt evenzeer de operaties, de processen, de medewerkers en de systemen. Het ERP-systeem, vorig jaar gestart in de divisie bereide maaltijden, werd in 2016 doorgetrokken in de divisie vleeswaren. In 2016 traden enkele mensen met een zwaarder profiel aan, zoals een nieuwe aankoopdirecteur. "Kwaliteit moet overal zitten. We hebben een integrity manager die doorheen de hele organisatie de kwaliteitsnormen bewaakt. Zo heeft hij onze fabrieken klaargestoomd voor onaangekondigde audits. Maar tegelijk staat hij mee aan de wieg van het RACI-project dat Ter Beke op vlak van besturing en kwaliteit op een hoger niveau moet tillen."

## INNOVATIES TOT IN 2018

De vleeswarenmarkt is vrij stabiel. We eten met zijn allen minder vlees, maar er zijn wel steeds meer mensen. Toch ziet Dirk Goeminne ruimte voor groei: "We zullen niet groeien omdat er meer vlees gegeten wordt, maar door voor beide divisies een groter marktaandeel in te palmen. Je kan bedrijven overnemen, maar ook organisch groeien. Daarvoor zijn onze innovaties cruciaal. Maar we moeten ook expansiever denken en bepaalde werkwijzen aanpassen."

Ter Beke heeft niet stilgezeten in 2016. Er was de lancering van Come a casa Delicious, een volledig nieuw gamma van lasagne. Nederland maakte kennis met Ter Bekes bio-assortiment en tapas. De innovatie beperkt zich niet tot de producten, maar reikt tot aan de verpakkingen: de nieuwe Multi Layer Packaging werd door een van de klanten bekroond als innovatie van het jaar.

"We hebben innovaties op de plank liggen voor de komende twee jaar. Ze boren nieuwe segmenten aan dicht bij huis, maar brengen ons ook naar andere regio's. Voor de halal lasagne voeren we nu gesprekken met retailers in het Midden-Oosten en in Indonesië. Als onze grondstoffen internationaal zijn, waarom zouden we onze producten dan niet over de hele wereld verkopen? Chinezen die een beetje welvaart hebben opgebouwd, zijn gek van Westerse producten. Dus mikken we met onze lasagne nu ook op de Chinese markt, zij het onder een aangepaste, Chinese naam. De eerste containers zijn vanuit Frankrijk onderweg. In 2017 komt ook de flexicharcuterie – een combinatie van vlees en groenten – op de markt."

## NEVER WASTE A GOOD CRISIS

Tot nu toe was paté het meest internationale product. Het scoorde uitstekend in het Verenigd Koninkrijk. Maar vorig jaar verloor Ter Beke er zijn twee grootste klanten. Daar kwam midden 2016 de Brexit bovenop: "De Britse pond is met 15% gezakt. Alhoewel we zowel contracten hebben in euro als in pond, heeft ons financieel rendement een deuk opgelopen. En de Engelse retailers plooiën zich

meer op zichzelf terug: ze zoeken naar eigen fabrikanten, of als ze fabrikanten hebben in Europa, moet het gemaakt worden met Brits vlees. Zaken doen met Engeland is er niet op vergemakkelijkt."

De gebeurtenissen aan de overkant van het Kanaal verplichtten Ter Beke om zijn aanpak te herzien. Ter Beke nam een Engelse accountmanager in dienst, hij verdedigt nu de belangen van het Belgische bedrijf en introduceert voortaan ook eigen merken.

"In feite waren onze resultaten gedurende het eerste semester van 2016 fantastisch. We stevenden af op een fenomenaal jaar; zonder het verlies van het patécontract hadden we alle records gebroken. Desondanks hebben we toch de vooraf bepaalde budgetten gerealiseerd. Dus ik ben al bij al niet ontevreden."

Voor de komende jaren vormt de verdere consolidatie van de markt een aandachtspunt. De retailers consolideren echter sneller dan de producenten, zij bepalen de spelregels. "Onze klanten worden steeds groter. Twee van onze grootste klanten zijn gefusioneerd. Dat heeft ook een impact op Ter Beke, de retailers worden machtiger. Tegelijk nemen de discounters al meer dan 40% van de markt in. Daar moeten we op inspelen. Ook daar komen de innovaties en nieuwe markten dus weer om de hoek kijken."

## SALAMISPECIALISTEN

Eind 2016 waren binnen de divisie vleeswaren de belangrijkste producten achtereenvolgens salami, paté, ham, kip en gekookte vleeswaren. Expansie is ook hier een must: "Voor de gekookte ham gaan we een premium product ontwikkelen, we gaan daarvoor zelfs onze eigen varkens kweken. In Nederland doen we al iets gelijkaardigs, we maken er kipfilet van Hubbardkippen. Maar we moeten vooral voor salami onze vleugels uitslaan. Het is ons belangrijkste product. Wij zijn dé specialisten van salami in België. Salami is de ideale snack, mensen eten het overal, in blokjes, in worstjes, .... Je kan het maken zoals je wil: met kip, gezond, met veel zout, met weinig zout. Maar het wordt enkel in de Benelux verkocht, dat vind ik een gemiste kans."

Goeminne blijft CEO tot 2018. Met veel ambitie. "Ik wil lasagne over heel de wereld verkopen en vleeswaren buiten de Benelux verkopen. En een bedrijf worden met een omzet boven het miljard. Als ik dat nog mag meemaken, dan ga ik met plezier terugkijken op mijn periode als CEO, dat ik mijn steentje heb bijgedragen."

# Krachtlijnen & kerncijfers 2016

## Vooruitzichten 2017

OMZET

**418,6**

miljoen EUR

**2016**

REBITDA

**38,5**

miljoen EUR

EBITDA

**37,7**

miljoen EUR

EAT

**12,6**

miljoen EUR

INVESTERINGEN

**14,8**

miljoen EUR

BRUTO DIVIDEND

**3,50**

EUR/aandeel

**2017**

Ter Beke realiseerde in 2016 het beste resultaat ooit. De totale omzet van de groep stijgt met 22,2 miljoen EUR (+5,6%) van 396,3 miljoen EUR tot 418,6 miljoen EUR.

De nettowinst steeg met 22,0 % en de netto financiële schuld werd gehalveerd. De groep bereikte dit door nieuwe producten, concepten en verpakkingen te lanceren. Een aanpak die in 2017 wordt verdergezet en uitgebreid.

#### DIVISIE VLEESWAREN:

- ◆ De omzet van de divisie stijgt met 5,1%.
- ◆ Verdere investeringen in de groeistrategie in de Nederlandse markt werpen hun eerste vruchten af en compenseren ruimschoots het verlies van een volumecontract in de Engelse markt medio 2016 en het negatieve effect van de daling van het Britse pond.
- ◆ Lancering van het Multi-layer Packaging concept voor vleeswaren.
- ◆ Volgehouden focus op de rendabiliteit van het productgamma en doorgedreven kostenbeheersing.

#### DIVISIE BEREIDE GERECHTEN:

- ◆ De omzet van de divisie stijgt met 7,1% door de lancering van nieuwe producten en concepten.
- ◆ Volgehouden focus op de rendabiliteit van het productgamma en doorgedreven kostenbeheersing.
- ◆ Succesvolle herverpakking van het Come a casa®-gamma.

#### INVESTERINGEN

In 2016 werd een bedrag van 14,8 miljoen EUR voorzien voor verdere efficiëntie-investeringen, infrastructuuraanpassingen in de diverse sites en de verdere uitrol van het ERP-pakket. De groep investeerde in 2016 tevens in twee productielijnen voor het nieuwe Multi-layer Packaging concept voor vleeswaren, dat zeer succesvol werd gelanceerd. In 2015 werd 16,9 miljoen EUR geïnvesteerd.

#### DIVIDENDVOORSTEL

De raad van bestuur zal aan de algemene vergadering van aandeelhouders voorstellen het dividend op 3,50 EUR te behouden. Daardoor blijven er binnen het bedrijf voldoende middelen om de verdere groeistrategie uit te voeren.

#### BELANGRIJKSTE GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

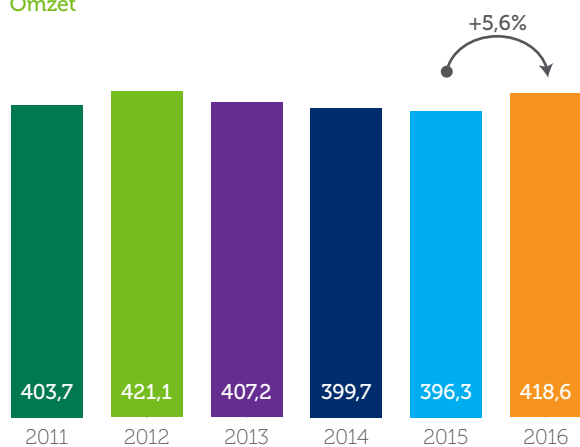
Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die een relevante impact hebben op de resultaten zoals die zijn weergegeven in dit jaarverslag.

#### VOORUITZICHTEN 2017

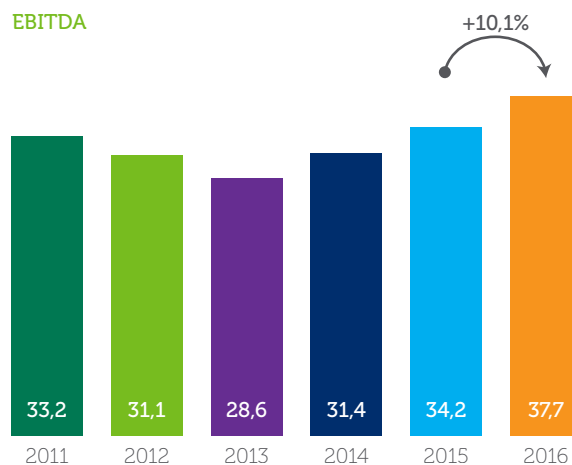
In 2017 werkt Ter Beke verder aan verhoogde focus op de rendabiliteit en groei van het productgamma en de doorgedreven kostenbeheersing en –reductie. De groep vertrouwt erop dat, behoudens onvoorziene marktomstandigheden, het resultaat voor 2017 het resultaat van 2016 zal overtreffen.



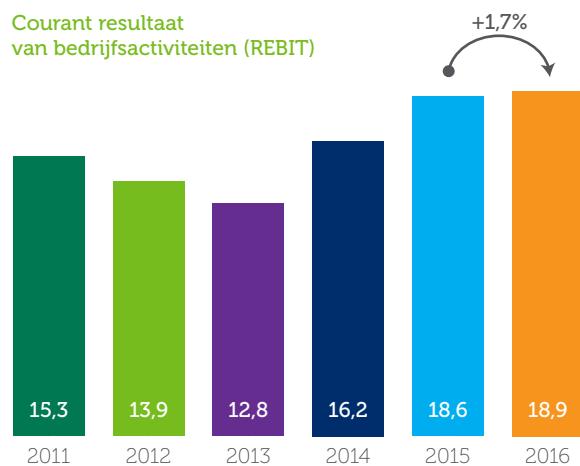
Omzet



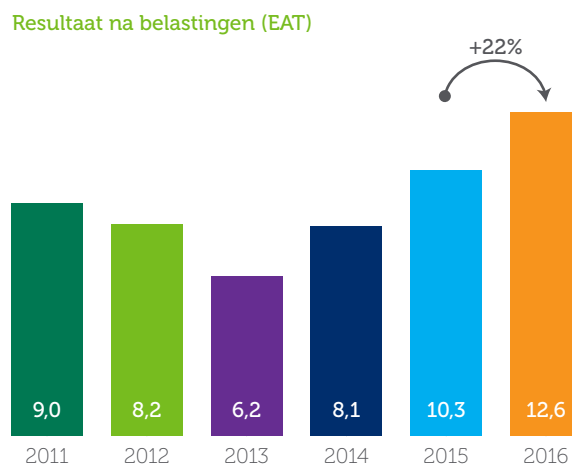
EBITDA



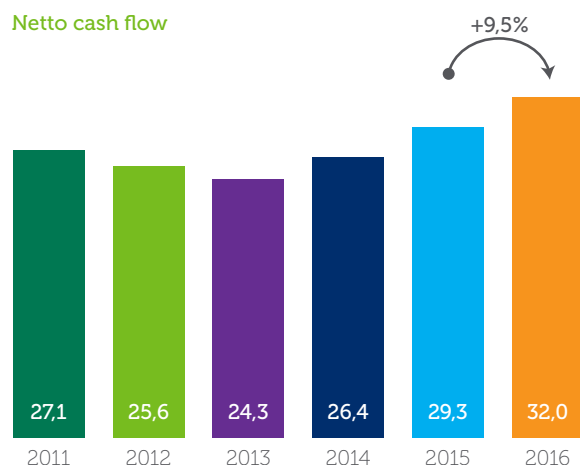
Courant resultaat van bedrijfsactiviteiten (REBIT)



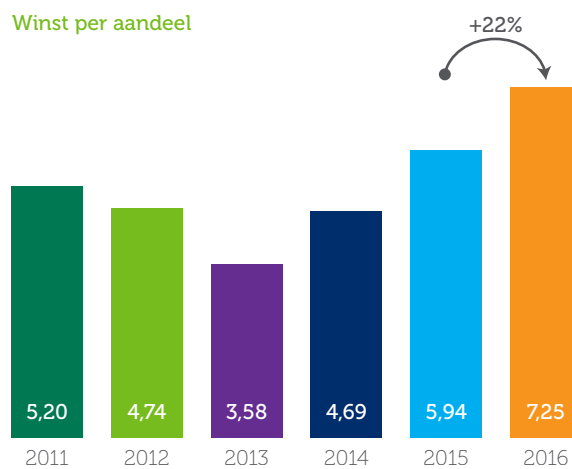
Resultaat na belastingen (EAT)



Netto cash flow



Winst per aandeel





1

ACTIVITEITEN-  
VERSLAG



Interview met Bas Hauwert,  
Commercial Director Processed Meats

## “Wij brengen kleur in de roze zee van charcuterie”

De Nederlander Bas Hauwert was in 2016 een nieuw gezicht in het directiecomité. Hij bracht zijn ervaring mee van Ter Beke Nederland om een strategie te ontwikkelen voor de vleeswaren-divisie. Hij wil inspelen op een markt in verandering en Ter Beke wapenen voor de toekomst.

"2016 was voor mij het jaar waarin ik overstapte van Ter Beke Nederland naar de vleeswarendivisie voor de hele groep. Op dit niveau krijg je toch een betere kijk op wat we als Ter Beke doen en je hebt er ook de volledige verantwoordelijkheid voor. Ik heb dit jaar veel geleerd door met mensen te praten. En nagedacht over de visie en de strategie voor de vleeswarendivisie."

"De vleeswarenhandel staat al jaren licht onder druk. Desondanks zijn wij erin geslaagd om in 2016 veel harder dan de markt te groeien. We verkopen meer van onze eigen producten, maar we staan ook heel sterk in de service slicing van vleeswaren: snijden, verpakken,

distribueren. Op die manier creëren we op twee vlakken een meerwaarde voor onze klanten."

"We ontwikkelen ook nieuwe producten. Consumenten willen steeds meer weten waar het product vandaan komt, hoe het gemaakt wordt, welk verhaal erachter zit. Nederland loopt voorop in die trend. Daar bestaat al een Beter Leven-keurmerk waarbij vlees een, twee of drie sterren krijgt. We zien dat niet als een bedreiging, maar als een kans. En we willen daarin ook een partner zijn voor onze klanten. We werken met specifieke rassen, lokaal gekweekt. Voor een Nederlandse retailer maken we kipfilet van de Hubbardkip. Die kip heeft een veel betere kwaliteit dan de

standaard kippen uit Brazilië of Thailand. Hetzelfde gaan we doen voor onze kookham. We gaan onze eigen varkens kweken, in optimale omstandigheden, om zo tot de beste kookham te komen. We doen dus niet alleen wat de klant vraagt, maar spelen er zelf proactief op in."

### GROENTEN EN VLEES COMBINEREN

"Er heerst momenteel een trend om minder vlees en meer groenten te eten. Om hierop in te spelen lanceren we in 2017 het volledig nieuwe concept van de flexicharcuterie. Dat is charcuterie met maar liefst 50% groenten, zoals kippenrollade met romanesco en varkensrollade met bloemkool. Je zal echt nog de vorm van de groente herkennen."

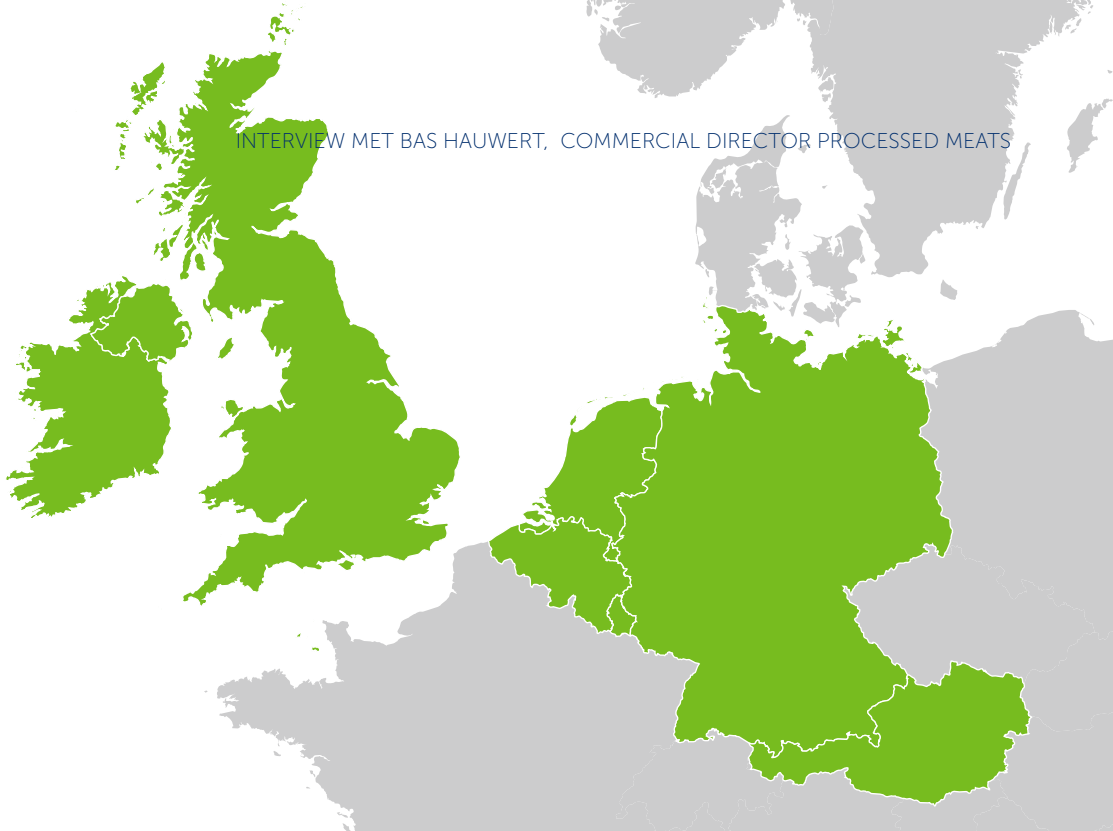
"We brengen die flexicharcuterie op de markt onder het concept 'Fijn Vleesch en Groenten'. Deze innovatie sluit aan bij onze hang naar authenticiteit, die ook tot uiting komt in minder perfecte/gepolijste producten zoals vleesbrood en roulade. En de groenten zullen zeker meer kleur brengen in het vleeswarenschap dat er vaak als een roze zee uit ziet."

### MULTI LAYER PACKAGING

"We vernieuwen niet alleen onze producten, maar ook de verpakking. In 2016 hebben we bij een Belgische klant de Multi Layer Packaging gelanceerd. Deze verpakking heeft twee compartimenten: je kan de



## LANDEN WAAR VLEESWAREN VERKOCHT WORDEN



eerste folie openen, dan heb je drie of vier sneetjes, dan een tweede folie met eronder opnieuw enkele sneetjes. Dit laat de consument toe de vleeswaren op verschillende momenten te gebruiken, waardoor hij minder moet weggooien.”

“Op die manier onderscheiden we ons. We zijn de eersten die deze verpakking op de markt hebben gebracht voor ruim 30 producten. En we verkopen daar meer door. Nochtans, het product is hetzelfde en de consument gooit minder weg. Maar je kan mensen die een kleine hoeveelheid willen

gebruiken, toch nog verleiden om 100 gram of 150 gram te kopen omdat het langer vers blijft. De houdbaarheidsdatum van het product verandert niet, maar je kan zelf bepalen hoe je de versheid van het product gebruikt. De Multi Layer Packaging is door deze klant bestempeld als dé product-innovatie van 2016.”

## SHARING TAPAS

“Een ander innovatief project is een assortiment tapas dat we op de markt hebben gebracht bij een Nederlandse klant. Qua volume gaat dat heel erg goed. Tapas vormen een snelgroeiende markt in België, Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Vleesproducten, zoals gehaktballetjes en kipspiesjes, hebben daar een rol in te spelen. We willen er graag mee verder gaan, als de klant dat ook wil.”

“Hier speelt ons service slicing-model de hoofdrol. Die tapas-producten komen uit alle hoeken van de wereld. Wij kunnen die verwerken voor onze retailers. In 2017 willen we ons assortiment nog uitbreiden en optimaliseren.”

## PATÉ

“In België en Nederland staan we heel sterk op vlak van fijne vleeswaren en slicing. In Duitsland en het Verenigd Koninkrijk hebben we een andere positie, daar zijn we een leverancier van paté. Sinds de Brexit zien we dat de Britten meer op zichzelf terugplooiën. Ze zoeken fabrikanten in eigen land. En daar waren we als Ter Beke niet tegen bestand. In het Verenigd Koninkrijk zijn we twee grote klanten verloren. We waren marktleider op vlak van paté en dat zijn we nu niet meer.”

“We werkten in het Verenigd Koninkrijk met een distributeur. Maar zo waren we afhankelijk van hoe iemand anders ons product verkocht. Daarom hebben we nu een eigen country manager aangesteld, David Girdler.”

Voor de vleeswarendivisie heeft Ter Beke een ambitieus groeiplan. Met als doel: de omzet verdubbelen. De strategie is gebaseerd op een samenwerking tussen de verschillende afdelingen, met een duidelijk gedefinieerd plan zowel voor verkoop als voor operations, zodat die twee elkaar versterken. Er zijn vijf strategieën: een bevoorrechte leverancierspositie, groei, innovatie, duurzaamheid en dit alles uitgevoerd door een topteam van medewerkers.



Met die bouwstenen gaat Ter Beke in elk land invulling geven aan deze strategie, om op deze manier het doel te behalen.

Interview David Girdler,  
Country Manager United Kingdom

## “Ter Beke is zoveel meer dan een onbekende patéleverancier”

2016 was niet het beste jaar voor Ter Beke in het Verenigd Koninkrijk. Door het verlies van twee belangrijke klanten is Ter Beke er niet langer marktleider. Maar tegelijk biedt het nieuwe kansen. Met een nieuwe Country Manager: de Brit David Girdler.

“Soms verlies je een deel van je business, maar dat laat je toe om je activiteiten te evalueren en opnieuw te beginnen. Ik kon met een frisse blik beginnen en de troeven van Ter Beke inzetten om met een nieuwe visie te komen.”

“Het Verenigd Koninkrijk is de grootste patémarkt van Europa. In sommige gevallen werkten we via een agent, in andere gevallen werkten we rechtstreeks. Nu kiezen we ervoor om zelf met de retailers te praten. We hebben nog steeds een aantal grote retailers als klant. En op die basis gaan we voortbouwen.”

“Ter Beke was een onbekende patéleverancier van huismerken. Maar we zijn zoveel meer dan dat. We hebben een heel groot aanbod aan fijne vleeswaren en de Britse retailers weten dat niet. En tegelijk kennen ze onze

innovaties niet. Dus is het mijn taak om hen een ander perspectief te bieden op wat Ter Beke kan doen.”

### BRITSE MARKT

“We hebben een merk gecreëerd specifiek voor de Britse markt, waar we vroeger altijd onder private label werkten. Dat gaan we in 2017 lanceren. We bieden nu al glutenvrije en lactosevrije paté aan, als eerste in het Verenigd Koninkrijk.”

“Ter Beke maakt al 80 jaar paté. Die origine en die authenticiteit, daar houden Britten van. We gaan ons rechtstreeks tot de consument richten en dat prachtige verhaal vertellen van Ter Beke. Je wil toch geen

Brusselse of Ardense paté uit Sheffield of Manchester. Nee, die moet uit België komen.”

“In 2017 gaan we verschillende hammen lanceren, met gin en bier. Dat zijn producten die we al in ons gamma hebben binnen Ter Beke, maar de Britten kennen ze nog niet. Het gaat erom dat we de juiste producten selecteren die passen bij de Britten.”

### BREXIT

“We moeten afwachten wat de gevolgen zullen zijn van de Brexit. Maar het zal sowieso anders zijn. Het Britse pond is nu al 15% gezakt. Ons financieel rendement heeft daardoor wel een deuk gekregen.

Maar we hebben vertrouwen in de toekomst. Er zijn nog enorm veel mogelijkheden in het Verenigd Koninkrijk.”

“Ik heb voor Ter Beke gekozen omwille van de mensen en de passie. Er is een visie die ik wil uitdragen naar het Verenigd Koninkrijk. Ik denk dat ik hier een verschil kan maken.”



"Ter Beke heeft een fantastisch verhaal en Britten zijn gek op verhalen"

An aerial photograph of a soccer field where a large group of players, mostly wearing green jerseys, are arranged on the grass to form the word 'ONE' in large, blocky letters. The field is green with some brown patches, and the word is centered on the pitch. The image is framed by a large, dark green, rounded diamond shape that has a smaller, lighter green diamond shape overlapping its bottom right corner.

“We moeten  
samenwerken als  
één familie om een nog  
beter resultaat  
te halen.”

# “Het gaat niet over wat je levert, maar waarom je levert”

One Ter Beke, One Family. Ter Beke is een verzameling van bedrijven, maar vormt wel een geheel, een familie. Ter Beke is van oudsher een familiebedrijf en wil de familiewaarden laten verderleven in het internationale bedrijf van vandaag.

“Het gaat er niet om wat je levert, maar waarom je levert”, zegt Bas Hauwert. “Dus als wij onze klanten willen overtuigen dat wij de beste leverancier zijn, dan moeten we ook kunnen zeggen waarom.” En iedereen bij Ter Beke moet hetzelfde antwoord geven op die vraag. Daarom heeft de directie een duidelijke visie uitgetekend.

De strategie gaat uit van de vraag: hoe kan Ter Beke waarde creëren voor de klant? Volgens de theorie van de waardecreatie kan je slechts uitblinken in één van de vier elementen:

klantentevredenheid, innovatie, een onberispelijke dienstverlening (operational excellence) en de best prijs/kwaliteitsverhouding (cost leadership). Ter Beke daarentegen gaat telkens op zoek naar de juiste combinatie van die elementen. Innovatie is nodig, maar tegelijk moet die ook goed uitgevoerd worden. In nauw overleg met de klant en aan een betaalbare prijs.

Ter Beke wil ook elke medewerker betrekken in dit verhaal, zegt CEO Dirk Goeminne. “Iedereen is onderdeel van de familie, iedereen draagt zijn

steentje bij. We werken samen om een nog beter resultaat te halen.” Het symbool daarvoor is de ampersand, als verbinding tussen alle onderdelen van Ter Beke. De mensen in de fabriek hebben hetzelfde doel als de techniekers en de vertegenwoordigers, en omgekeerd. En dat is ook zo voor onze klanten: Ter Beke en zijn klanten werken samen als partners.

Interview Wim De Cock, COO (Ter Beke)  
en Stefaan Lambrecht, Gedelegeerd Bestuurder (Danis)

## “We willen meesterschap creëren in kookham”

Overall over het pak, laarzen aan. Niets wat Wim De Cock (Ter Beke) en Stefaan Lambrecht (Danis) niet gewoon zijn. Het geknor komt ons tegemoet in de varkensstal. De varkens voelen dat ze niet alleen zijn. Ze verzamelen zich achterin de box. Stefaan Lambrecht spreekt met trots over zijn varkens. “Wij kweken varkens op een duurzame en tegelijk ook wetenschappelijk onderbouwde manier.”



De liefde voor het varkensvlees is voelbaar bij de heren. En daar vinden ze mekaar. "We willen met één stroom van varkens werken, zodat we daar de volledige controle op hebben, om zo de betere kookham te maken. Op dit moment zit er veel variatie op het varkensvlees dat we binnen krijgen. Voor dit nieuwe premium product moet de grondstof – het vlees – zoveel mogelijk vaste kenmerken hebben", zegt Wim De Cock, Operations Director bij Ter Beke.

En daarvoor werkt Ter Beke samen met Danis, varkenskweker en producent van veevoeder. "Wij zijn een familiaal bedrijf", vertelt CEO Stefaan Lambrecht. "Wij werken samen met lokale, familiale varkenshouders én partners in de keten om innovatieve en klantgerichte concepten aan te bieden op gebied van

varkensproductie." Danis gaat voor Ter Beke verschillende varkensstromen kweken om uiteindelijk te komen tot die varkensstroom die een grondstof geeft met het beste rendement én smaak. Want Ter Beke wil de beste kookham van België produceren. Met controle over de hele keten: van varken tot ham.

### RECHTSTREEKSE FEEDBACK

"We zijn met dit project gestart omdat kookham een van de enige charcuterieproducten is waar de basisgrondstof zo bepalend is voor het uitzicht en de smaak van het eindproduct", legt Wim De Cock uit. "In veel andere vleesproducten, zoals salami en paté, zie je de basisgrondstoffen niet meer terug als hele delen in het eindproduct. We willen meer kennis en kunde hebben

over die kookham. Met de beste grondstof werken is de sleutel voor een succesvolle kookhamproductie daarna. We zijn bij Danis uitgekomen omdat zij de top zijn in België voor het kweken van varkens binnen een gecontroleerde productie van genetica, voeder, huisvesting tot en met het slachten."

Het project is gestart in 2016, toen zijn de eerste inseminaties gebeurd en kon het kweken beginnen. In januari 2017 zijn de eerste hammen verwerkt bij Ter Beke. "Wij geven rechtstreeks feedback aan Danis", zegt Wim De Cock. "We laten hen weten: die ham is te bleek, te licht, heeft te veel of te weinig vet. Er is onmiddellijk overleg tussen Danis en ons, want wij bepalen wat de consument op zijn bord krijgt. We hebben korte lijnen om te communiceren en zo kunnen we heel snel resultaat boeken. We zijn samen regisseur van de hele keten."

### EXACTE WETENSCHAP

Een varken is zeer stressgevoelig. Bij stress verkrampst het en verzuren de spieren. Daardoor verliest het gemakkelijk water na het slachten. Het maakt de hammen bleek en ze hebben dan ook weinig structuur. Om het varken geschikter te maken voor verdere verwerking, zal Danis o.a. de voeding, huisvesting en genetica aanpassen. Alles is wetenschappelijk onderbouwd, niets wordt aan het toeval overgelaten. Op die manier wordt een matrix opgebouwd waar telkens met één factor gevarieerd wordt, zegt Stefaan Lambrecht.



"Wij testen elke variatie, hoe klein die ook is, en pas als die positief bevonden wordt, doen we de volgende stap. Met toegevoegde waarde voor de consument. We werken bijvoorbeeld ook heel sterk op de reductie van antibiotica en salmonella. Alle binnenkomende veevoedergrondstoffen worden in detail geanalyseerd, waarbij afwijkingen niet aanvaard worden en teruggaan. De gehele keten wordt dus gecontroleerd en bijgestuurd waar nodig." Ook de versnijder van de varkens is een vaste lokale familiale partner, zodat de kwaliteit ook daar niet kan variëren.

Ter Beke wil na twee jaar evalueren: welk varkensstroom levert de beste hammen? Op basis van onafhankelijke parameters zoals het snijrendement van de karkassen, de pH-waarde van de ham bij receptie, het dripverlies tot het slicingverlies van het afgewerkte product. Maar vooral: met testpanels die de smaak zullen beoordelen. "Op die manier willen we meesterschap creëren in kookham", legt Wim De Cock uit. "Zowel in de grondstof als in het verwerkingsproces. Dus zetten we in op kennisverwerving. Grondstofkennis is daar een belangrijk onderdeel van. Uiteindelijk willen we komen tot de ham met de beste smaak, zachtheid, beet en uitzicht. En eens we bepaald hebben wat voor ons de beste varkensstroom is, beheersen we ook de hele keten."



Wim De Cock (links) en Stefaan Lambrecht (rechts)

## "We zijn samen regisseur van de hele keten"

### VIERKANTS-VERWAARDING

Een belangrijk onderdeel van dit project is de vierkantsverwaarding van het varken. Ter Beke koopt in deze testfase het volledige varken van Danis. De schouders worden verwerkt in de lasagne en de salami, de lever gaat in de paté. Voor het spek is er een externe partner. Maar het selectie criterium is de ham.

De neuzen staan in dezelfde richting bij Ter Beke en Danis. En dat is in de richting van de consument. Stefaan Lambrecht: "Als de consument minder vlees wil eten, moet hij beter kunnen eten. De consument mag ten volle vertrouwen hebben in wat hij eet. Dat is onze missie." Wim De Cock beaamt. "We willen een duurzaam verhaal bouwen. Met als eindresultaat: ons eigen Ter Beke-varken."



## One Ter Beke, One Family

De tweejaarlijkse familiedag van Ter Beke was een groot succes in 2016. Locatie was dit keer De Nekker in Mechelen. Personeelsleden vanuit alle vestigingen in Europa waren uitgenodigd en kregen vervoer aangeboden. De vestiging in Wommelgem was het best vertegenwoordigd, met 20 % van de deelnemers. Maar zelfs uit Spanje en Frankrijk was 2 % present. 930 aanwezigen genoten van de optredens en de animatie. En uiteraard kon er ook geproefd worden van de eigen Ter Beke-producten. Een assortiment van lasagne, pizza, moussaka en penne werd aangeboden, maar ook o.a. Coeur d'Ardenne, Cobourg Classico en Rubens Beenham, goed voor niet minder dan 205 kilogram vlees en 500 kilogram bereide maaltijden!



**40**

nieuwe medewerkers  
met contract voor  
onbepaalde duur  
(2016)

**20%**

van de medewerkers  
werkt deeltijds  
(2016)

**1619**

medewerkers voltijds  
equivalent (2016)

**1588**

medewerkers voltijds  
equivalent (2015)



Guido Bresseleers is als R&D-Q.A. Director verantwoordelijk voor het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen binnen Ter Beke. "MVO is een overtuiging", legt hij uit. "En die overtuiging vertaalt zich in een attitude. Het is duurzaam ondernemen, met oog voor de omgeving en de mensen in en rond het bedrijf, onze stakeholders." Die stakeholders zijn de klanten, de maatschappij, de naaste omgeving, de leveranciers, de collega's en de aandeelhouders.

In 2016 is aan alle stakeholders gevraagd aan welk aspect van Ter Beke ze het meeste waarde hechten. Voedselveiligheid kwam daar als topprioriteit uit, gevolgd door informatie over ingrediënten en voedingswaarden en de traceerbaarheid van ingrediënten. "Op die basis hebben we onze ambities getoetst en die willen we tegen 2020 verbeteren, met concrete actieplannen."

## "MVO is een overtuiging"

### TRACEERBAARHEID EN VOEDSELVEILIGHEID

De consument hecht meer en meer belang aan de herkomst van de producten. Digitalisering kan daarbij helpen. Ter Beke heeft nu al een project lopen bij een Duitse klant, waarbij de consument via een QR-code op de website van de klant terecht komt. Daar kan hij lezen van welke boerderij het vlees uit zijn lasagne komt. Diezelfde aanpak staat ook in de steigers in België. Uiteraard valt de oorsprong van de ingrediënten ook af te lezen van de verpakkingen.

Audits bevestigen de kwaliteit van de producten. Elke productie-eenheid van Ter Beke kan voortaan op om het even welk moment worden doorgelicht. Tijdens deze controles, die al sinds de jaren '90 bestaan, wordt onderzocht in welke mate de voedselveiligheid, producten en processen binnen de fabrieken beantwoorden aan de IFS- of BRC-kwaliteitsnormen (International Food Safety – British Retail Consortium). Tot nu toe werd deze jaarlijkse audit aangekondigd: er werd een datum geprikt en iedereen kon zich hierop voorbereiden. In 2016 heeft Ter Beke aangegeven dat de controleurs voortaan onaangekondigd mogen komen. Dit is een belangrijke stap: mensen zijn nu elke dag paraat en niet enkel de dag van de controle. Die openheid maakt deel uit van het MVO-beleid.

De fabrieken van Veurne, Wanze en Wommelgem kregen in 2016 al een eerste audit, met goed resultaat. Waarschoot, Marche-en-Famenne en Wijchen hadden begin 2017 controle. Verwacht wordt dat ook Ridderkerk volgt in 2017. Daarna kunnen alle vestigingen zich weer aan nieuwe controles verwachten.

### KORTE KETEN

Lokaal aankopen, de keten zo kort mogelijk houden, maakt deel uit van het MVO-beleid. 95% van het vlees wordt gekocht binnen de EU15-landen, voornamelijk België en Nederland. Dat geldt ook voor 82% van de overige ingrediënten. In 2013 was dat nog respectievelijk 91% en 70%. Ter Beke heeft daar grote stappen gezet, dankzij specifieke lastenboeken en strengere eisen aan de leveranciers.

## PRODUCTSAMENSTELLING

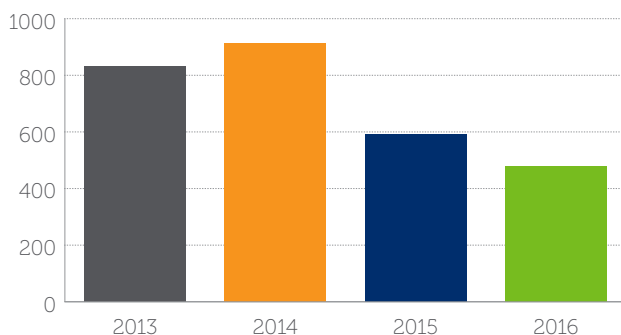
### MINDER PALMOLIE

Het gebruik van palmolie is met 42% gedaald ten opzichte van 2013. Dat is grotendeels te danken aan de bereide maaltijden, waar nauwelijks nog palmolie aan te pas komt. In de vleeswaren wordt quasi geen palmolie gebruikt.

Het gebruik van palmolie is dubbel : enerzijds produceert palm enorm veel voedingsenergie per hectare, in dat opzicht zijn palmplantages veel duurzamer dan koolzaadvelden. Anderzijds liggen ze aan de andere kant van de wereld en worden er soms kinderen te werk gesteld, terwijl Ter Beke altijd de voorkeur geeft aan lokale productie. Ten slotte is palmolie een van de meest verzadigende vetten. Om al die redenen heeft Ter Beke beslist om weg te evolueren van palmolie.

Als het niet kan vermeden worden – doorgaans omdat een klant het ingrediënt momenteel nog niet wil vervangen – kiest Ter Beke voor palmolie met Mass Balance RSPO Label. Dit wil zeggen dat de aangekochte duurzame palmolie ook effectief in de Ter Beke-producten wordt verwerkt. 90% van de gebruikte palmolie valt hieronder, de resterende 10% draagt nog het Book & Claim Green Palm label. Dit is grotendeels een uitloper uit 2015; het gebruik van dit soort palmolie zal echter uitdoven.

Verbruik palmolie in ton, per jaar



### MINDER VERZADIGDE VETTEN EN ZOUT

Het dalende gebruik van palmolie vermindert de verzadigde vetten in de bereide maaltijden. In absolute cijfers gaat het om een reductie van 130 ton. In Nederland heeft Ter Beke eind 2016 een akkoord bereikt met de retailers en de overheid om samen het zoutgehalte en de hoeveelheid verzadigd vet tegen 2020 met 10% te verminderen. Ter Beke werkt eerst op de producten met de hoogste gehalten en heeft zich ertoe verbonden de hoeveelheden niet meer te verhogen bij producten die nu reeds de norm halen. In België zijn de gesprekken met de retail nog aan de gang, maar de vorige jaren zijn daar reeds inspanningen geleverd op vlak van zoutvermindering.

### MEER GROENTEN

Het aandeel groenten in de bereide maaltijden bedraagt 31%. Ter Beke wil echter graag dat percentage opdrijven. Ook portfolio management en marketing kunnen hiertoe bijdragen door bestaande producten met groenten te promoten. De ambitie is om tegen 2020 het aandeel groenten tot 45% te verhogen.

### ENERGIEVERBRUIK

Ter Beke laat zich bijstaan door externe partners voor energie-audits in de verschillende vestigingen. Daar werden energiebesparende maatregelen uit afgeleid, zoals de plaatsing van LED-verlichting en warmtekruisinstallaties. Op deze manier is het elektriciteitsverbruik van de hele groep met 4% gedaald ten opzichte van 2013. Het gasverbruik is gelijk gebleven, ondanks een continu stijgend productievolume.

## MEER KWALITEIT MET RACI

Ter Beke wil de kwaliteit in het bedrijf naar een hoger niveau brengen. Niet alleen de kwaliteit van de producten, maar ook van de organisatie, de processen, de systemen. Daarvoor heeft Ter Beke in 2016 geopteerd voor de invoering van het RACI-model.

RACI is een letterwoord dat staat voor Responsible (verantwoordelijk), Accountable (eindverantwoordelijk), Consulted (geraadpleegd) en Informed (geïnformeerd). RACI definieert de betrokkenheid en rolverdeling van medewerkers in de uitvoering van het bedrijfsbeleid onder vorm van duidelijke processen, procedures en werkinstructies. Dit zijn vier onderling verbonden organisatieniveaus die opeenvolgend meer in detail van de uitvoering gaan.

Om de RACI-methodologie in de organisatie te integreren,

- ◆ worden beleidslijnen afkomstig van directie, maar ook van klanteneisen en regelgeving, expliciet gemaakt en aan een eindverantwoordelijke toegewezen,
- ◆ worden processen uitgetekend door ervaren medewerkers,
- ◆ worden procedures stap voor stap uitgewerkt met de RACI-rolverdeling van de betrokken medewerkers,
- ◆ worden werkinstructies meer in detail opgesteld voor de opleiding van nieuwe medewerkers.

Deze aanpak valt goed te vergelijken met een busreis via de GPS:

- ◆ Het doel van de reis wordt bepaald, net als de voorwaarden om te kunnen deelnemen, ieder in zijn specifieke rol van chauffeur, reisleader, passagier. De opstart van de GPS verwijst naar het respecteren van de verkeersregels. Dat zijn de beleidslijnen.
- ◆ De uitgezoomde landkaart toont de verschillende mogelijke routes en houdt daarbij rekening met de gewenste tussenstops of werken onderweg. Dat is het proces.
- ◆ De ingezoomde route geeft aan hoe exact gereden wordt, wanneer linksaf of rechtdoor, en waar eventueel wordt halt gehouden om te tanken of te rusten. Dat is de procedure.
- ◆ Aanwijzingen langs de weg, de mondelinge instructies van GPS en de reisleader helpen elke deelnemer in zijn rol. Dat zijn de werkinstructies.

Om de vergelijking compleet te maken: gedurende de reis is de reisorganisatie de Accountable, de buschauffeur de Responsible, de reisbegeleiders de Concerned en de passagiers de Informed.

Het hertekenen van de organisatie volgens het RACI-model is een project van meerdere jaren. 2016 was het startpunt.

## DIERENWELZIJN

### BETER LEVEN KEURMERK

Doordat Ter Beke minder vleeswaren heeft verkocht in het Verenigd Koninkrijk in 2016 (zie blz. 24), wordt er tijdelijk minder vlees volgens specifieke dierenwelzijnslastenboeken aangekocht. Er is een afname van 10% naar 7%. Tegelijk ging Ter Beke in Nederland een engagement aan om in 2017 varken en kip met het Beter Leven Keurmerk te verwerken, zowel in vleeswaren als in bereide gerechten. Verwacht wordt dat dit percentage weer zal stijgen. Dankzij het gebruik van Beter Leven Keurmerk-vlees 1 ster zal ook het aandeel van niet-gecastreerd varkensvlees verder toenemen.

### GECASTREERDE VARKENS

Mannelijke varkens worden meestal gecastreerd. Ter Beke wil daar in de toekomst vanaf stappen. Maar 6 à 7% van de beren ontwikkelen een onaangename geur en hun vlees kan een afwijkende smaak hebben. In 2016 werd verder onderzocht welk effect het

niet-gecastreerde varkensvlees heeft op de smaak en geur van de producten, hoe groot het risico is, of en hoe de lastenboeken moeten worden bijgestuurd.

### NIET ONVERDOOFD SLACHTEN

Ter Beke wil geen vlees uit onverdoofde slacht verwerken. Daarom werd in de halallasagne gekozen voor gehakt van kip en niet van rund; er zijn immers momenteel nog geen sluitende garanties dat de runderen pijnloos geslacht zouden worden.

### SCHARRELEIEREN

Maar liefst 95% van de eieren zijn scharreleieren. Een verdere omschakeling naar eieren van vrije uitloop is niet aangewezen wegens de wettelijke ophokplicht van pluimvee ten gevolge van de periodiek terugkerende vogelgriepdreiging.

## RECYCLAGE

Ook in 2016 werkte Ter Beke aan een reductie van afval. Twee specifieke projecten springen eruit:

### R-PET

Ter Beke bekijkt samen met zijn leveranciers wat mogelijk is op het vlak van recyclage. Er wordt voor de verpakkingen zoveel mogelijk gewerkt met R-PET, gerecycleerde PET uit drankflessen. In de toekomst zullen folies voor een groot deel bestaan uit R-PET. Momenteel ligt voor Ter Beke de focus op de onderfolies om vleeswaren en bereide maaltijden te verpakken. Het doel is om tegen eind 2017 alleen nog onderfolies aan te kopen met 40 % R-PET.

### 200 TON MINDER AFVAL DOOR CRADLE-TO-CRADLE PROJECT

Ter Beke drukt zelf zijn productlabels, de etiketten zitten vast op een draagband. In plaats van die banden weg te gooien, worden ze verzameld en verkocht aan een partij die het materiaal 100% recycleert voor de productie van nieuwe draagbanden voor etiketten. Dit is een zeer specifiek project dat al loopt in Wommelgem en in 2017 ook in Marche-en-Famenne en Wijchen zal worden toegepast. Die aanpak maakt het mogelijk om de afvalberg met 200 ton te verminderen en maakt tegelijk de cirkel rond.

## ONDERZOEK EN ONTWIKKELING

Ter Beke zet sterk in op innovatie, onderzoek en ontwikkeling. Naast de nieuwe producten en verpakkingen, zijn er in 2016 ook onderzoeksprojecten geweest rond onder andere biofilms, reductie van fosfaten, melkzuurbacteriën en alternatieve rookprocessen. In 2016 zijn hebben ook verschillende studenten van de KULeuven met Ter Beke samengewerkt voor hun thesis.

## ONGEVALLEN

Het aantal arbeidsongevallen is met 8% gedaald ten opzichte van 2015. In 2016 waren er 71 arbeidsongevallen en 1600 verloren kalenderdagen.



Interview Christophe Bolsius,  
Directeur Ready Meals

## “Mijn persoonlijke droom is dat we een wereldspeler worden”

Christophe Bolsius ziet het groot. Hij wil met de bereide maaltijden van Ter Beke de wereld veroveren. In 2017 lanceert hij daarom een halallasagne, die hij diepgevroren tot in Azië wil brengen. En ook de Belgische markt mag zich aan nieuwe, gezonde producten verwachten.



In 2014 is Ter Beke zijn strategie beginnen bijsturen, de voorbije twee jaar heeft het enorme stappen gezet. "Het gaat niet enkel over verkopen", legt Christophe Bolsius uit. "We hebben het afgelopen jaar heel hard gewerkt op de intrinsieke verbetering van de kwaliteit van onze producten, niet alleen van het product zelf, maar ook van de secundaire verpakkingen. Vooral voor onze klanten: de stabiliteit van onze dozen, de manier waarop we ze stapelen op paletten, de verkoopadministratie. Dat is allemaal belangrijk in die operational excellence die we willen bereiken. En zo staan we vandaag veel sterker in de relaties met onze klanten. We krijgen altijd een goede score als ze ons beoordelen."

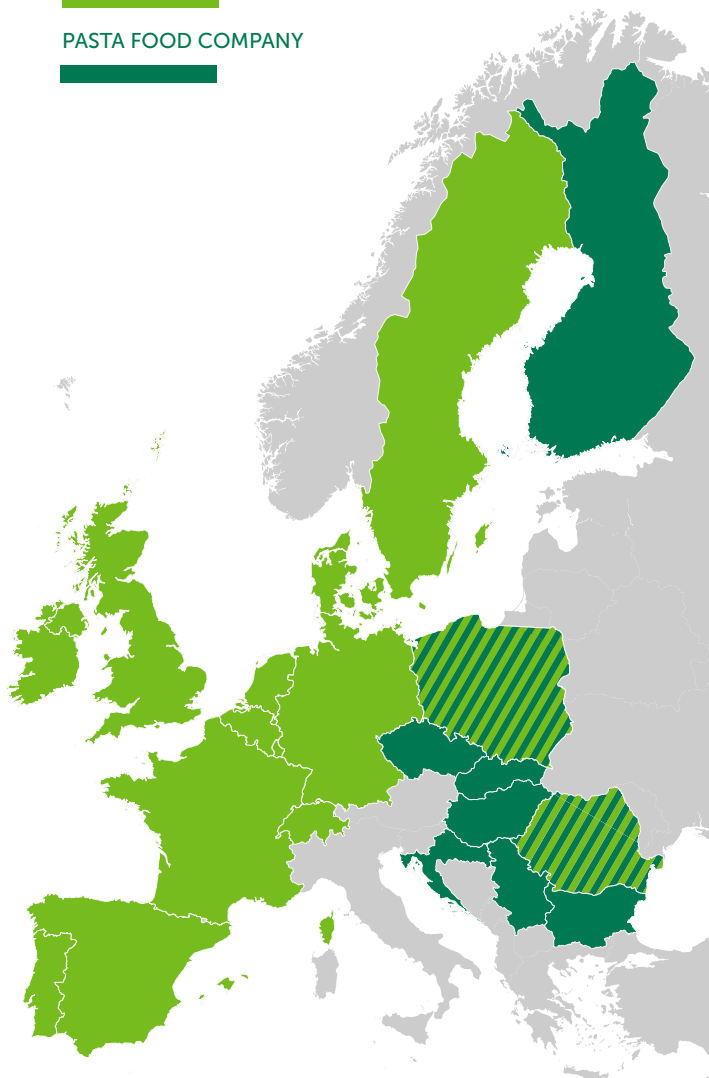
## **VOLUME GROEI EN KANAAL-EXPANSIE**

Ter Beke heeft een goed imago bij zijn strategische klanten. En heeft ook succes bij de eindconsument, want vorig jaar tekende de divisie Bereide Maaltijden een aanzienlijke groei op. Die was eerst en vooral te danken aan de uitbreiding van het verkoopskanaal in de landen waar het voedingsbedrijf al actief was.

"We hebben onze scope verbreed. In Spanje en Frankrijk waren we tot nu toe altijd heel sterk in het slagerskanaal. Maar in 2016 hebben we ook ingezet op het retailkanaal. En dat werpt nu zijn vruchten af. In absolute cijfers zijn Spanje en Frankrijk de grootste stijgers in 2016. In Scandinavië is de categorie van bereide maaltijden nog relatief klein. Maar we zijn er vroeg bij, we leren de consument onze lasagne kennen en we realiseren daar toch een mooie groei. We zien hetzelfde in Centraal- en Oost-Europa, waar we actief zijn met de Pasta Food Company. We laten de mensen proeven van ons product. Iedereen kent spaghetti bolognese, maar daarom weten ze nog niet wat lasagne is."

LANDEN WAAR LASAGNE  
VERKOCHT WORDT

PASTA FOOD COMPANY



"In Polen zijn we ondertussen uitgesproken marktleider, we beleveren daar maar liefst 80% van de markt. En nu gaan we dezelfde weg op in Tsjechië, Hongarije en Kroatië. Die zijn al op West-Europese leest geschoeid en heel vergelijkbaar qua winkels en inkomen. We bewerken sinds kort ook de Baltische staten en Roemenië. En alles wordt geproduceerd en beleverd vanuit Polen."

Dichter bij huis werd Ter Beke preferred supplier van lasagne bij een van de grote Nederlandse retailers. Onder huismerk worden er verschillende smaken aangeboden. Dit levert een flinke groei op bij onze Noorderburen.

"Wij houden altijd rekening met het smaakprofiel van de lokale consument. Een Fransman heeft een ander smaakprofiel dan een Belg, een Zweed eet graag vis, een Spanjaard heeft het liever wat meer gekruid. Er zijn landen waar ze geen varkensvlees eten, dan is het meer rundsvlees of kip. We baseren ons daarvoor op analyses en onderzoeken bij consumenten. En dan stemmen we onze producten daar op af. En zo willen we marktleider worden."

### VAMOS® ZONDER PALMOLIE

Het verbruik van lasagne per hoofd van de bevolking ligt in België twee keer zo hoog als in Nederland. Ook al daalt het

aantal slagerijen elk jaar met ca. 6%, toch vormen ze een belangrijk kanaal.

"De beenhouwer koopt bij ons lasagne van het merk Vamos®. De lasagne komt binnen in grote schotels waar hij de porties gemakkelijk kan uitscheppen. We leveren aluminium bakjes mee waar ze al op voorhand het product kunnen in uitscheppen, we geven tips om alles aantrekkelijk te presenteren. Op die manier helpen onze culinaire adviseurs om de rotatie in het winkelpunt te verhogen. De lasagne die overblijft in de toonbank blijft er ook heel vers uitzien. Wij gebruiken daar geen kunststoffen voor, het is onder meer door volle melk te gebruiken in onze bechamelsaus dat we zo'n hoogkwalitatief product bekomen. En de beenhouwer apprecieert al die inspanningen. Onze vertegenwoordigers hebben in 2016 veel klanten bijgewonnen. De penetratie van Vamos® bij de beenhouwers is enorm gestegen. Vamos® is echt een sterk merk."

Christophe Bolsius koestert ook de ambitie om de fabrieken van Wanze en Marche-en-Famenne volledig palmvrij te maken. Dit betekent dat de Vamosproducten niet langer palmolie zullen bevatten. Streefdatum is medio 2017.

### COME A CASA® DELICIOUS

De consument van vandaag reist veel, zoekt nieuwe ervaringen en wil verwend worden. In 2014 en 2015 voerde Ter Beke een groot onderzoek

uit en integreerde die inzichten in zijn innovatiestrategie. Vorig jaar begon Ter Beke hiervan de vruchten te plukken. Eerste nieuwkomer was de Come a casa® Delicious.

"We hebben een volledig nieuw concept ontwikkeld en in drie smaken gelanceerd: Lasagne Royale, Farfalle Pancetta Formaggio en Penne Chorizo. Het ligt sinds september in de Belgische winkels. We willen inspelen op de consument die zichzelf wil verwennen, maar daarom niet altijd op restaurant. De snelle hap moet ook een goeie hap zijn. We mikken op mensen met een druk leven, die tussen hun werk en de sportclub snel iets lekkers en warm willen eten en ook bereid zijn om daarvoor te betalen. We geven de consumenten een home-made gevoel."

De ontwikkeling van Come a casa® Delicious duurde bijna tien maanden; het was een grote uitdaging voor de verschillende afdelingen. Alles begon bij een chef-kok die een volledig nieuw recept ontwikkelde. Van zodra dat klaar was, werd het bij consumenten getest. Als die groen licht gaven, schakelde men over naar grote operationele formaten. De Delicious-gerechten zijn verpakt in een houten bakje. Ter Beke onderzocht zelfs de houding van de consument ten opzichte van het gebruik van hout in de oven.

"Met een Come a casa® Delicious kan de consument zichzelf verwennen."





## “Kant-en-klaar maar wel warm en gezond”

“De Come a casa® Delicious is gemaakt met ingrediënten van een hoge kwaliteit en verse toppings. Het is een immense evenwichtsoefening om het vanuit de keuken in zo’n bakje te krijgen via een groot industrieel proces. Het is een vers product, dus het is beperkt houdbaar. Dat zorgt ervoor dat we snel moeten leveren; daar kwam dus een heel andere logistiek bij kijken.”

De verkoopcijfers en de feedback van de klanten is positief. Nieuwe recepturen zullen volgen. “Op dit moment hebben we de Come a casa® en de Come a casa® Delicious. Qua productontwikkeling is Come a casa® Delicious een topper. We beschouwen het als een premium product binnen het merk Come a casa® dat op zich ook al een referentie is.

Come a casa® is immers hét merk voor de categorie lasagne, zoals het merk Bic staat voor de categorie van de balpennen en Pampers voor de categorie van de luiers”.

### **GEZOND ON-THE-MOVE (2017)**

Ook in 2017 komt er een volledig nieuw gamma bij. “Consumenten willen gezond eten, maar wel kant-en-klaar. Onze lasagne is uiteraard niet ongezond, maar de consument wordt wel bestookt met het idee dat koolhydraten niet gezond zijn. En lasagne bevat natuurlijk koolhydraten.

“Daarom gaan we een nieuwe categorie van bereide maaltijden lanceren waarbij we de pasta van tarwe vervangen door pasta op basis van kikkererwten,

linzen of quinoa. Een uniek warm alternatief voor de vele slaatjes op de markt. Rijk aan proteïnen, rijk aan vezels, met heel veel groenten. Voor mensen die over de middag op het werk een gezonde, warme maaltijd willen eten, gewoon even in de microgolf. Maar ook voor gezinnen, waardoor de kinderen meer groenten eten.”

“Heel het consumptiemoment is aan het veranderen. On-the-move is de trend, iedereen heeft het druk. Als voedingsbedrijf moeten we daar onze verantwoordelijkheid nemen en met concepten komen die daaraan beantwoorden. Je hebt koude salades in massa's vormen, geuren en kleuren. Belegde broodjes vind je tegenwoordig overal, van tankstations tot supermarkten. Maar er is geen warm alternatief voor de winter. Daar willen wij een antwoord op bieden met onze nieuwe concepten.”

## DIERENWELZIJN IN NEDERLAND

In de verschillende landen waar Ter Beke actief is, stijgt de vraag om vlees van een specifieke origine te gebruiken. Nederland is daar een mooi voorbeeld van: “Ter Beke is er een van de grootste lasagneleveranciers. Dus zijn we daar vorig jaar overgeschaakeld op Beter Leven-vlees, een kwaliteitsnorm die alleen wordt toegekend aan het vlees van dieren die in goede omstandigheden leven. Tegelijk hebben we ook convenanten onderschreven om het zout- en vetgehalte te reduceren. Dat is een heel complexe materie, we

moesten alle bestaande recepturen herbekijken. Wij beschouwen dat ook als een innovatie, omdat je met ander gehakt en ingrediënten in een andere verhouding dezelfde smaak moet kunnen garanderen.”

## GEOGRAFISCHE EXPANSIE MET HALAL

“In 2017 lanceren we halal-lasagne, daar hebben we in 2016 hard aan gewerkt. We gaan die lanceren in Europa in de landen met de grootste moslimpopulaties. Daarna volgen het Midden-Oosten en Azië, dat is voor eind 2017.”

“We gaan starten in Europa, omdat we de lasagne moeten maken volgens de halalcertificaties. En voor de eerste keer in de geschiedenis van Ter Beke gaan we onze gerechten invriezen. Een nieuwe logistiek, een nieuw productieproces, dus daarom starten we dicht bij huis. We hebben gekozen voor diepvrieslasagne omdat we onze producten willen uitvoeren. De houdbaarheid van onze verse producten is vier weken. Dat is te kort als je naar Azië wil, want het vervoer per schip neemt al gauw zes weken in beslag.”

“Mijn persoonlijke droom is dat wij een wereldspeler worden. Wij zijn al heel sterk in de landen waar we vandaag actief zijn. Maar als we echt ambitieus zijn en willen groeien, dan moeten we verder durven kijken. En dat is mijn droom: dat we als Ter Beke in de bereide maaltijden een wereldspeler worden. Drie jaar geleden

hebben we geïnvesteerd in een nieuwe fabriek met een partner in Polen, om heel de Centraal- en Oost-Europese markt te kunnen afdekken. Nu gaan we nog een stap verder zetten, om ook de regio's waar we nog niet actief zijn, aan te pakken.”

“Op dit moment is het aanbod van bereide maaltijden nog klein in die regio's. Een van onze klanten heeft wel lasagne in de diepvriesrayon in Dubai, maar niet met vlees. Dat zijn gewoon de vegetarische producten van bij ons die ze daar verkopen. Ik wil een stap verder gaan. Ik wil echt recepturen aanbieden met vlees, uiteraard geen varken, maar kip en zalm, die beantwoorden aan de halalcultuur en de halalcertificaties. Onze klanten zijn daar vragende partij voor. Er is in die regio's nog altijd weinig import van voedselverwerkende bedrijven uit het buitenland, heel veel wordt lokaal geproduceerd. Ze staan open voor innovaties.”

“Maar wij zeggen meteen ook heel duidelijk: wij gaan niet onverdoofd slachten. Wij maken geen lasagne met onverdoofd geslacht rundsvlees. Dan maken we wel lasagne met kip. We zijn daar heel consequent in.”

## INNOVATION LOVERS

Iedereen heeft een rol binnen de innovaties van Ter Beke. Niet iedereen moet food-believer of foodlover zijn. Maar het is wel belangrijk dat iedereen innovation lover is. Daarom heeft Ter Beke een driedaagse georganiseerd met de verschillende afdelingen die aan de innovaties meewerken. Bestemming was Amsterdam, het walhalla van de food trends. “We hebben supermarkten bezocht, maar ook beenhouwers, trendy food shops en restaurants. En we hebben de mensen zelf laten koken. We investeren echt in onze mensen om innovatief succesvol te zijn. Op die manier halen we ze even uit hun dagdagelijkse omgeving en we dompelen ze onder in wat er gaande is in de rest van de wereld.”

Met de verworven inzichten wordt nu alweer een nieuw traject ontwikkeld. “De omzet van onze divisie vertoonde in 2016 een positieve curve, onze ambitie is om volgend jaar minstens even goed te doen. We hebben nieuwe producten in de pijplijn zitten voor de komende twee jaar. Maar dit stopt niet in 2018, we moeten altijd vooruitkijken en inspelen op nieuwe trends en opportuniteiten.”



## GEOGRAFISCHE EXPANSIE MET HALAL

EUROPA

### FASE 1

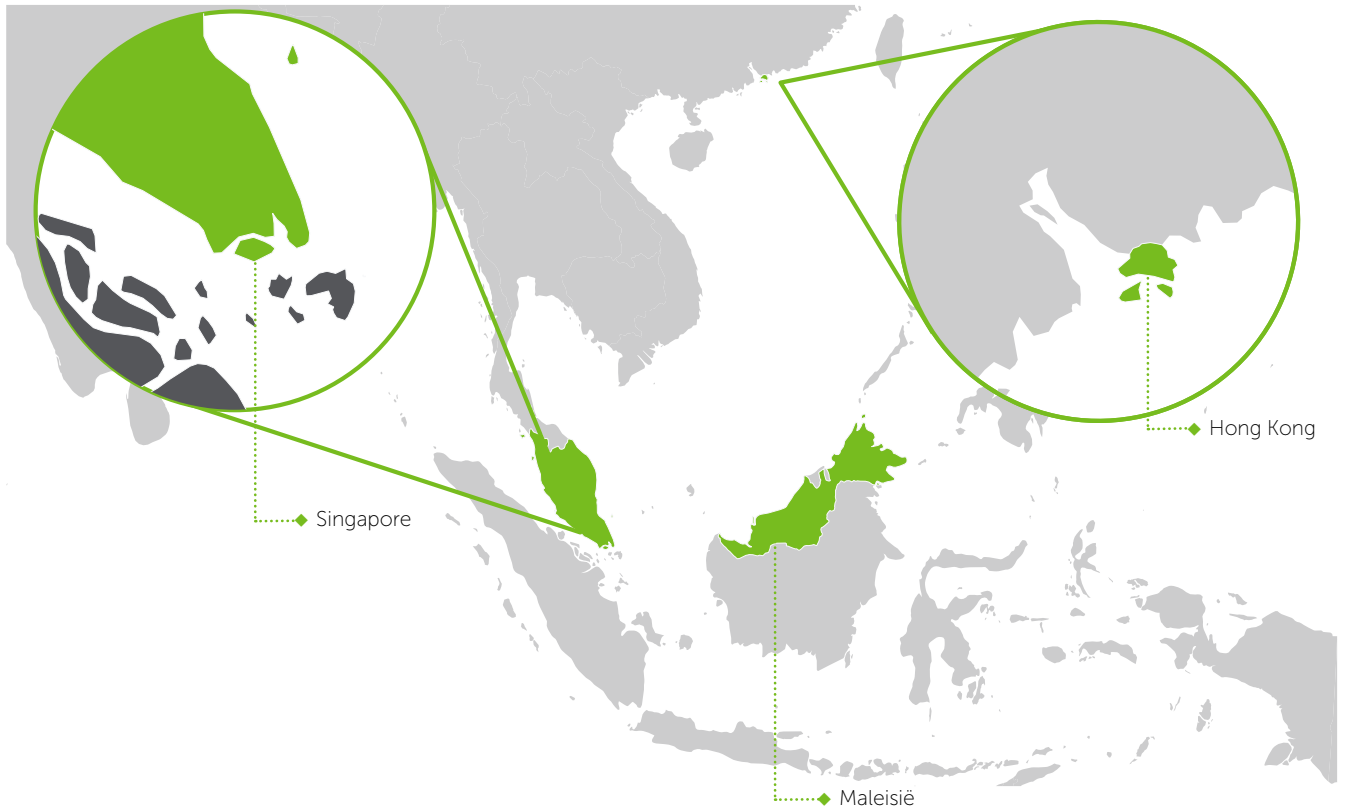
- ◆ België
- ◆ Nederland
- ◆ Duitsland
- ◆ Frankrijk
- ◆ Spanje
- ◆ Groot-Brittannië
- ◆ Scandinavië

### FASE 2

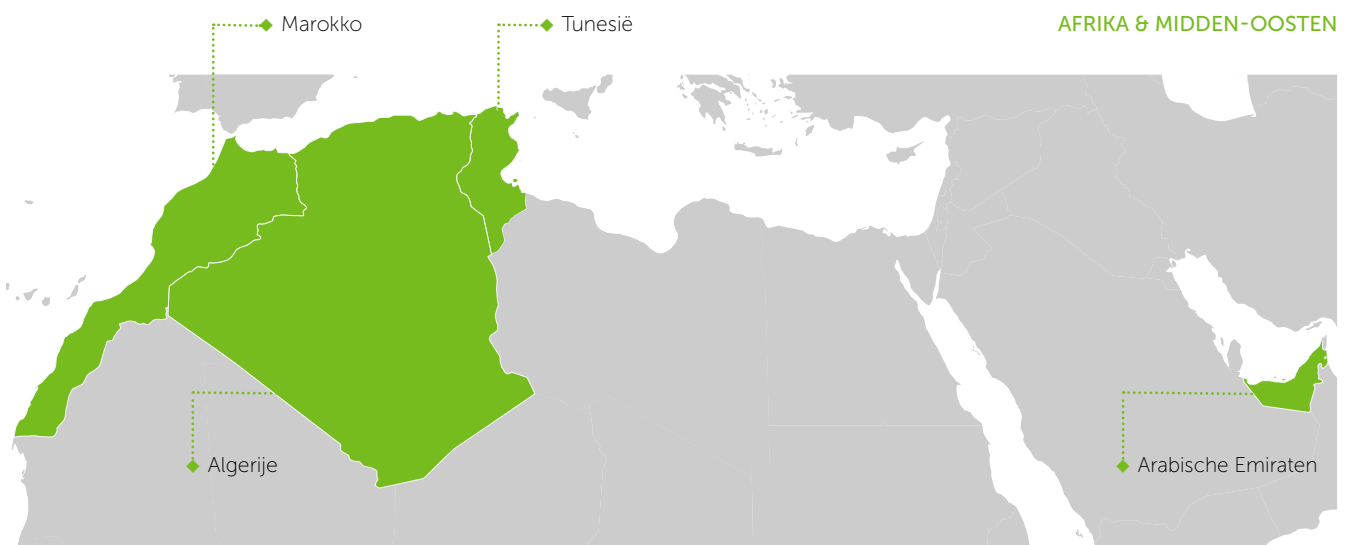
- ◆ Arabische Emiraten
- ◆ Marokko
- ◆ Algerije
- ◆ Tunesië
- ◆ Hong Kong
- ◆ Singapore
- ◆ Maleisië



AZIË



AFRIKA & MIDDEN-OOSTEN



# Logistiek en Supply Chain

## VENDOR MANAGED INVENTORY

In 2016 heeft Ter Beke het concept van de Vendor Managed Inventory naar een hoger niveau getild. Het concept was al bekend: de klant plaatst geen bestellingen, maar Ter Beke zorgt zelf dat alle producten op voorraad zijn. Bij een Nederlandse retailer werd dit jaar voor het eerst vanuit de drie afdelingen geleverd: vleeswaren, slicing en bereide maaltijden. Dat vergde een aanpassing van de planning en de aansturing van de productie.

## HALAL

De nieuwe halalassagne wordt een grote logistieke uitdaging voor 2017. Voor het eerst gaat Ter Beke producten invriezen en op die manier de houdbaarheid fors uitbreiden. Dat betekent dat de klanten ook meer voorraad kunnen aanleggen en dus minder regelmatig bestellingen plaatsen. Daardoor verloopt de planning bij Ter Beke volledig anders. De halalassagne wordt het eerste product dat buiten Europa wordt geleverd: het transport gaat over grotere afstanden en de lasagne blijft uiteraard diepgevroren over het hele traject.

## ENTREPRISE RESOURCE PLANNING

Ter Beke wil in 2017 met alle afdelingen binnen dezelfde ERP-software werken. Om zo elk bedrijfsproces te structureren en te vereenvoudigen. Eind 2015 is de software ingevoerd bij de bereide maaltijden. In 2016 werden nog de laatste kinderziektes uit het systeem gehaald. Daar hebben de klanten gelukkig niets van gemerkt. In 2017 gaat ook de vleesafdeling met de software werken.

## OVERSTOCK

De nieuwe ERP-software maakte het in 2016 moeilijk om overstock te vermijden bij de bereide maaltijden. De normale standaard in de voedingssector is ongeveer 0,5% overstock. Ter Beke zat daar in 2016 regelmatig boven en wil daaraan werken in 2017. Onder andere voedselbanken nemen een deel van die overbodige maaltijden over. De Multi Layer Packaging bij de vleeswaren zorgde er in de opstartfase voor dat de verpakking niet altijd de productie kon volgen. De vraag was groter dan het aanbod.

## DELICIOUS

De lancering van Come a casa® Delicious had impact op de logistiek vanwege de beperkte houdbaarheid. Daardoor nam het aantal nachtleveringen fors toe. Overdag produceren, 's nachts leveren, dezelfde dag nog in de winkel. Op die manier kan Ter Beke voldoende houdbaarheid garanderen voor de consument.



Noël Dereu, Logistics Manager

## "Groeit zit in de genen van Ter Beke"

"Ik werk al bijna veertig jaar bij Ter Beke, ik heb nog nooit ergens anders gewerkt. Eerst als ingenieur op de technische dienst en sinds de jaren '80 op logistiek. In 2018 ga ik met pensioen. Maar ik ga met heel veel goesting de laatste jaren in."

"Ik kijk met veel liefde terug op de voorbije vier decennia. Groei zit in de genen van Ter Beke en ik ben altijd graag meegegroeid. De meest uitdagende periodes in mijn carrière kwamen telkens na een overname. Dan komt de bestaande bedrijfscultuur in aanraking met een andere cultuur, andere gewoonten, andere werkwijzes. Dat is heel verrijkend."

"Ik heb veel bewondering voor de jongeren die hier binnen komen. Ze moeten soms even hun weg zoeken binnen het bedrijf, maar ze zijn gedreven en flexibel. Aan de nieuwe en jonge mensen kan ik zeggen: wees mobiel. Kijk naar de volledige keten van het product, niet alleen naar het aspect waar jij aan werkt."

"We zitten op de goede weg met onze CEO Dirk Goeminne. We teren niet op het verleden, maar kijken naar de toekomst. Nieuwe markten, nieuwe werelden, er is een duidelijk plan. Ter Beke staat er en is, ook zonder mij, gewapend voor de toekomst."

Jan De Leersnyder, Group Purchasing Director

## “De klant staat centraal in alles wat we doen”

“Ik ben bij Ter Beke begonnen in oktober 2016. Ik heb toen aan CEO Dirk Goeminne gezegd: ‘Sire, geef mij 100 dagen’. Ik wilde mij immers een duidelijk beeld vormen van de werking en wat ik wil doen binnen de aankoopdivisie.”

“Twintig jaar geleden heb ik ook bij Ter Beke gewerkt. Ik was toen net afgestudeerd en ik begon als productmanager. Noël werkte hier toen ook al. Ter Beke was in de jaren negentig een volledig ander bedrijf, met alleen vleeswaren. Van voorverpakken of bereide maaltijden was nog geen sprake. De voedingsgewoonten waren ook heel anders.”

“Ter Beke is nu veel dynamischer en innovatiever geworden. De klant staat centraal in alles wat we doen. En daarom moeten we dingen in vraag durven stellen, niets is definitief. We moeten altijd nadenken

over hoe we het beter kunnen doen. Dat wil ik ook binnen de aankoopafdeling toepassen. Onze taak bestaat erin goed aan te kopen. Dat betekent dat we slim moeten aankopen, beter dan de concurrenten. Daarnaast wil ik de best mogelijke service bieden aan de organisatie. Zo onderzoeken we welke ingrediënten en verpakkingen het meest geschikt zijn voor nieuwe producten. Maar wij denken ook mee over investeringen voor de fabrieken, wij zoeken de beste energieleverancier, wij helpen collega's met hun bedrijfswagen, enzovoort.”

“De manier van leiding geven is ook veranderd. Ik zie mezelf als de trainer van de ploeg. De trainer zet de lijnen uit, maar staat niet op het veld. Ik probeer mijn mensen naar een hoger niveau te tillen, door ze te begeleiden en samen met hen te zoeken hoe het nog beter kan.”



# Leadership Development

Ter Beke investeert in mensen. Goed leiderschap is daar een belangrijk onderdeel van. Daarom heeft Ter Beke in 2016 een opleiding Leadership Development georganiseerd, voor 38 medewerkers in drie groepen: de directie, het management team en een aantal jonge mensen of mensen die een kleiner team aansturen. Tijdens een tweedaagse afsluiter was er tijd om ervaringen uit te wisselen en te brainstormen, maar ook voor ontspanning. In 2017 komt er een vervolg op de opleiding, dit keer met 59 medewerkers.





## Young Potentials

De Young Potentials zijn de toekomst van Ter Beke. Marieke Vandenabeele (25 jaar), Martin Terlien (27 jaar) en Ellen Vanderlinden (25 jaar) volgen een opleidingstraject van twee jaar doorheen verschillende afdelingen van het bedrijf. Ze krijgen de kans om te groeien en te leren van hun ervaren collega's. Elk half jaar veranderen ze van functie binnen hun domein. "Ter Beke investeert voor 200% in ons."





## MARIEKE (RESEARCH & DEVELOPMENT)

"Ik vind voeding ongelofelijk boeiend. Voeding staat niet stil. Mensen zullen altijd blijven eten. Eten wordt ook gekoppeld aan gezelligheid, dat heeft een emotionele factor. En het is een uitdaging om te blijven voldoen aan wat de consument verlangt. Je moet constant inspelen op zijn gedrag. Ik ken Ter Beke al jaren, omdat mijn vader hier ook werkt. Ik heb gekozen voor Ter Beke omdat je zélf het bedrijf kan laten groeien."

"Door dit programma leren wij heel snel de werking van Ter Beke kennen, omdat we op al die verschillende afdelingen werken. Op die manier hebben wij sneller een beeld van hoe het hier allemaal werkt. Waardoor we ons werk later beter gaan doen. Jonge werknemers zijn de garantie voor de toekomst"

"Ik ben heel blij met deze kans. Ik volg nu het derde deel van mijn opleiding. Ik kon al op de productontwikkeling van paté werken in Wommelgem en daarna op een project om smaak te objectiveren, in Marche-en-Famenne. Nu werk ik aan een project rond productintegriteit in Waarschoot. Ik zit telkens zes maanden op een afdeling. Dat is lang genoeg om te weten hoe het allemaal werkt, maar net te kort om helemaal je ding te doen. Ik studeer ook

# "Ons opleidingstraject is het perfecte bewijs van One Ter Beke"

nog Innovatie in de Voedingsmiddelentechnologie aan de Universiteit Gent. Ik mag daar tijdens mijn werkuren tijd voor vrijmaken. Ter Beke investeert echt in ons. In september kom ik in mijn definitieve functie terecht, dat is alvast spannend voor 2017."

## ELLEN (SALES & MARKETING)

"Ik had gesolliciteerd bij Ter Beke en toen ze mij over het Young Potentials Program vertelden, ben ik daar meteen voor gegaan. Ik wou in een bedrijf werken waar ik een rol van betekenis kan spelen. Ter Beke is dat zeker. Ik heb al op de afdeling brand management en field sales gewerkt. Nu werk ik aan een eigen over the counter-project. We gaan heel breed maar wel minder diep, omdat het maar voor zes maand is. Het grootste pluspunt is dat ik niet denk vanuit mijn afdeling. Ik denk vanuit Ter Beke. Wij zijn echt One Ter Beke".

"Voeding is superinteressant. Het shelf life is kort, zo complex, en daardoor heel boeiend.

Ter Beke doet heel veel verschillende dingen. We hebben onze eigen merken, we leveren aan slagers, we hebben private labels. Voor de marketing en de verkoop is dat een hele uitdaging."

"Marieke en ik rijden met een Mini met hele grote stickers op van Ter Beke. We worden overal gezien. Collega's zwaaien naar ons als we op weg zijn naar het werk, maar ook de slager uit mijn straat weet al wie ik ben en waar ik werk."

## MARTIN (PRODUCT MANAGEMENT, PURCHASE & QUALITY ASSURANCE)

"Vlees loopt als een rode draad door mijn carrière. Mijn eerste vakantiejob was zelfs bij een slager. Ik vind vlees een fantastisch product. Ik heb voor Ter Beke gekozen omdat het een grote organisatie is, maar ook omdat het een toekomstvisie heeft. En in mijn ogen is er ook nog ruimte voor verbetering en daar werk ik graag aan mee."

"Het Young Potentials Program is heel interessant, je leert Ter Beke van binnen en van buiten kennen. Je persoonlijke ontwikkeling staat centraal, je krijgt de kans om uit te zoeken wat je zelf graag doet. Het gaat er om dat je ervan leert en dat je beter wordt. Momenteel werk ik bij product management. Ik mag ook nog een studie Levensmiddelentechnologie volgen aan de HAS Hogeschool in Den Bosch."

"In Nederland doen we veel slicing voor klanten. Dat hoeven niet per se producten van Ter Beke te zijn. Het snijden is een vak op zich. De grote kunst is de houdbaarheid. Als je vlees snijdt en in je koelkast legt, is dat normaal drie of vier dagen goed. Daar kunnen wij een maand van maken, zonder daar dingen aan toe te voegen, door de juiste verpakking, de juiste gassamenstelling. Voor zulke vraagstukken een oplossing bedenken vind ik echt een van de krachten van Ter Beke."



# 2

## CORPORATE GOVERNANCE



# Deugdelijk bestuur/ Corporate Governance

Deze Verklaring inzake deugdelijk bestuur is gebaseerd op artikel 96 §2 en §3, op artikel 119 W.Venn. en op de Corporate Governance Code 2009. Ze bevat de feitelijke informatie over het Corporate Governance beleid van Ter Beke in 2016, inclusief:

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

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

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

De wettelijke bepalingen rond Corporate Governance leven we na zoals beschreven in het Wetboek van vennootschappen en de bijzondere wetten in dit verband. Volgende bepalingen van de Corporate Governance Code 2009 pasten wij in 2016 niet integraal toe:

Bepaling 5.2./17: in juli 2016 werd de interne auditor van de groep aangesteld als ERP Competence Center Manager, naar aanleiding van de invoering van een nieuw ERP software systeem. Deze functie was onverenigbaar met de functie van interne auditor. Aangezien de raad van bestuur oordeelde dat een noodzaak bestond om een interne auditfunctie te hebben in de groep, werd een vacature uitgeschreven voor deze functie. Deze vacature zal zo spoedig mogelijk worden ingevuld.

Bepaling 5.2./28: Het auditcomité oordeelde dat het voor een goede werking in 2016 volstond drie keer samen te komen in plaats van vier keer.

Bepaling 5.3./1: sinds het einde van het mandaat van Lemon Com.V., vast vertegenwoordigd door Jules Noten, op 26 mei 2016, is niet langer een meerderheid van de leden van het remuneratie- en benoemingscomité onafhankelijk. Aan deze samenstellingsvereiste zal opnieuw worden voldaan na de desgevallende benoeming door de Algemene Vergadering van 24 mei 2017 van de voorgedragen nieuwe onafhankelijke bestuurders.

**RAAD VAN BESTUUR**



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

**OPLEIDING:** Directiesecretariaat en Marktenstudie/Distributie

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

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

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

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

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

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

### 5. DIRK GOEMINNE - (\*1955)

CEO

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

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

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

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

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

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

**TER BEKE:** Hij werd in 2006 benoemd tot uitvoerend voorzitter van Ter-Beke-Pluma. Op dit moment is hij uitvoerend bestuurder van Ter Beke NV tot 2020.

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

**OPLEIDING:** Landbouwkundig en bedrijfskundig ingenieur

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## SAMENSTELLING

| Naam                                         | Type * | Einde mandaat | Comités ** | Vergaderingen 2016 (x = aanwezig) |     |     |       |      |
|----------------------------------------------|--------|---------------|------------|-----------------------------------|-----|-----|-------|------|
|                                              |        |               |            | 24/2                              | 9/6 | 1/9 | 21/10 | 1/12 |
| Louis-H. Verbeke, Voorzitter (1)             | NU     | 2018          | RBC        | x                                 | x   | x   | x     | x    |
| Dominique Coopman                            | NU     | 2018          |            | x                                 | x   | x   | x     | x    |
| Ann Coopman                                  | NU     | 2018          | RBC°       | x                                 | x   | x   | x     |      |
| Eddy Van der Pluym                           | U      | 2020          |            | x                                 | x   | x   | x     | x    |
| Thierry Balot (2)                            | O      | 2017          | AC         | x                                 | x   | x   |       | x    |
| Ann Vereecke (3)                             | O      | 2018          | RBC        | x                                 | x   | x   | x     | x    |
| Guido Vanherpe (4)                           | O      | 2019          | AC         | x                                 | x   | x   | x     | x    |
| Dirk Goeminne (5),<br>Gedelegeerd Bestuurder | U      | 2018          |            | x                                 | x   | x   | x     | x    |

\*                      \*\*                      ° sinds 1 september 2016

U = Uitvoerend                      AC = Auditcomité

NU = Niet uitvoerend                      RBC = Remuneratie- en Benoemingscomité

O = Onafhankelijk

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

## EVALUATIE

De raad van bestuur evalueerde in 2015 haar eigen samenstelling en werking, alsook de samenstelling en de werking van haar comités, via een online bevraging die gebruikmaakt van de Toolkit van Guberna. Er werd ook een afzonderlijke evaluatie van de voorzitter van de raad opgezet onder leiding van een onafhankelijke bestuurder. De resultaten van de evaluatie werden in de raad besproken. Meteen werden ook acties opgezet om tegemoet te komen aan de punten waar verbetering mogelijk is. In 2016 vond geen formele evaluatie van de raad plaats. Ter Beke voldoet ook aan de wet van 28 juli 2011 over de aanwezigheid van vrouwen in de raad van bestuur.

## BENOEMINGEN / HERBENOEMINGEN IN 2016

Op 26 mei 2016 eindigde het mandaat van Comm.V. Lemon, vast vertegenwoordigd door Jules Noten, als onafhankelijk bestuurder.

De algemene vergadering van 26 mei 2016 herbenoemde BVBA Louis Verbeke, vast vertegenwoordigd door Louis-H. Verbeke, en Eddy Van der Pluym. De herbenoeming geldt voor 2 jaar voor BVBA Louis Verbeke (eindigend in 2018) en voor 4 jaar voor Eddy Van der Pluym (eindigend in 2020). Ze loopt af op de algemene vergadering van het respectieve jaar.

## COMITÉS BINNEN DE RAAD VAN BESTUUR

De raad van bestuur telde in 2016 twee actieve comités: het **auditcomité** en het **remuneratie- en benoemingscomité**. De comités waren tot 26 mei 2016 samengesteld volgens de wetgeving en de voorschriften van de Corporate Governance Code. Zoals hoger aangegeven wijkt de samenstelling van het remuneratie- en benoemingscomité sinds 26 mei 2016 enigszins af van de samenstelling zoals voorgeschreven door de Corporate Governance Code. Na de desgevallende benoeming van de voorgedragen nieuwe bestuurders zal hieraan zijn verholpen. De comités werken binnen een mandaat van de raad van bestuur. Een beschrijving van dat mandaat vindt u in de uitvoerige reglementen van het Corporate Governance Charter.

## AUDITCOMITÉ

Onderstaande tabel bevat de samenstelling van het auditcomité op 31 december 2016, de vergaderingen en de aanwezigheden in 2016.

| Naam           | Vergaderingen 2016 (x = aanwezig) |     |       |
|----------------|-----------------------------------|-----|-------|
|                | 22/2                              | 1/9 | 24/11 |
| Thierry Balot* | x                                 | x   | x     |
| Jules Noten°   |                                   |     |       |
| Guido Vanherpe | x                                 | x   | x     |

\* Voorzitter

° Mandaat eindigde op 26 mei 2016

Alle leden van het comité zijn onafhankelijke bestuurders en hebben een grondige kennis van financieel management. Het comité beschikt over de nodige collectieve deskundigheid m.b.t. de activiteiten van de vennootschap. Regelmatig vergaderde het comité in aanwezigheid van de commissaris.

Het auditcomité adviseerde de raad van bestuur over

- ◆ de jaarresultaten 2015
- ◆ de halfjaarresultaten 2016
- ◆ de interne controle
- ◆ het risk management van de groep
- ◆ de onafhankelijkheid van de commissaris

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

**REMUNERATIE- EN BENOEMINGSCOMITÉ**

Onderstaande tabel bevat de samenstelling van het remuneratie- en benoemingscomité op 31 december 2016, de vergaderingen en de aanwezigheden in 2016.

| Naam               | Vergaderingen 2016 (x = aanwezig) |      |       |
|--------------------|-----------------------------------|------|-------|
|                    | 22/2                              | 20/4 | 24/11 |
| Louis-H. Verbeke * |                                   | x    | x     |
| Ann Vereecke       | x                                 |      |       |
| Jules Noten**      | x                                 | x    | x     |
| Ann Coopman***     |                                   |      |       |

\* Voorzitter

\*\* Mandaat eindigde op 26 mei 2016

\*\*\* Benoemd sinds 1 september 2016

Alle leden zijn niet-uitvoerende bestuurders en hebben een grondige kennis van humanresourcesmanagement. Na de desgevallende benoeming van de voorgedragen nieuwe bestuurders zal de meerderheid van de leden van het comité onafhankelijk zijn. Het remuneratie- en benoemingscomité adviseert de raad van bestuur over

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

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

**SECRETARIS**

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

**DIRECTIECOMITÉ EN DAGELIJKS BESTUUR****SAMENSTELLING DIRECTIECOMITÉ PER 31 DECEMBER 2016**

- ◆ NV Fidigo, vast vertegenwoordigd door Dirk Goeminne, voorzitter/gedelegeerd bestuurder
- ◆ Sagau Consulting BVBA, vast vertegenwoordigd door Christophe Bolsius, commercieel directeur bereide maaltijdendivisie
- ◆ B.V. Halahdróthu, vast vertegenwoordigd door Bas Hauwert, commercieel directeur vleeswarendivisie
- ◆ BVBA WiDeCo, vast vertegenwoordigd door Wim De Cock, operations directeur
- ◆ Dirk De Backer, directeur human resources
- ◆ René Stevens, groep-CFO

**WERKING**

Het directiecomité vergaderde in 2016 om de twee weken en telkens als het om operationele redenen noodzakelijk was. Het directiecomité staat in voor de managementrapportering aan de raad van bestuur. De gedetailleerde werking van het directiecomité is beschreven in het intern reglement van het directiecomité. Dat maakt integraal deel uit van het Corporate Governance Charter van de groep.

**EVALUATIE**

De raad van bestuur evalueert – op voorstel van het remuneratie- en benoemingscomité – eenmaal per jaar het functioneren van de CEO (zonder de CEO) en eenmaal per jaar de andere leden van het directiecomité (samen met de CEO). Ook in 2016 vond deze evaluatie plaats. De raad hanteert hiervoor zowel kwantitatieve als kwalitatieve parameters.

**1. DIRK DE BACKER (\*1971)****SECRETARIS-GENERAAL/DIRECTEUR HUMAN RESOURCES**

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

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

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

**3. WIM DE COCK (\*1961)****COO**

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

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

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

**5. BAS HAUWERT (\*1968)****COMMERCIEEL DIRECTEUR VLEESWARENDIVISIE**

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

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

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

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

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

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

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

**4. RENÉ STEVENS (\*1958)****CFO**

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

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

**TER BEKE:** Hij is sinds 2005 CFO van de groep Ter Beke.

**6. CHRISTOPHE BOLSUIS (\*1969)****COMMERCIEEL DIRECTEUR BEREIDE MAALTIJDENDIVISIE**

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

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

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



# Belangenconflicten

## RAAD VAN BESTUUR

In 2016 werden geen belangenconflicten (in de zin van artikel 523 W. Venn.) gemeld in de raad van bestuur. Er werden evenmin transacties met verbonden partijen gemeld zoals bedoeld in bijlage 2 bij het Corporate Governance Charter van de groep.

## DIRECTIECOMITÉ

In 2016 dienden zich in het directiecomité geen belangenconflicten aan (in de zin van artikel 524ter W. Venn.). Er werden ook geen transacties met verbonden partijen gemeld in de zin van bijlage 2 bij het Corporate Governance Charter van de groep.

# Externe controle

De Algemene Vergadering van 26 mei 2016 benoemde Deloitte Bedrijfsrevisoren BV o.v.v.e. CVBA, vertegenwoordigd door mevrouw Charlotte Vanrobaeys, tot commissaris van NV Ter Beke. De benoeming geldt voor drie jaar.

We overleggen regelmatig met de commissaris. Voor de halfjaarlijkse en jaarlijkse rapportering nodigen we hem haar uit op de vergadering van het Auditcomité. De commissaris wordt ook uitgenodigd voor de bespreking van het interne auditplan en de interne controles.

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

We betaalden in 2016 225 duizend EUR voor auditdiensten aan Deloitte Bedrijfsrevisoren BV o.v.v.e. CVBA en aan de personen met wie Deloitte Bedrijfsrevisoren BV o.v.v.e. CVBA verbonden is. Voor niet-auditdiensten betaalden we in 2016 138 duizend EUR.

# Dealing Code voor transacties in effecten van Ter Beke

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

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

# Remuneratieverslag

## IN 2016 GEHANTEERDE PROCEDURE OM HET REMUNERATIEBELEID TE ONTWIKKELEN EN DE REMUNERATIE EN HET TOEGEPASTE REMUNERATIEBELEID TE BEPALEN

### REMUNERATIEPROCEDURE

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

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

Het remuneratieniveau voor de leden van de raad van bestuur in het boekjaar 2016 werd door de raad van bestuur ter goedkeuring voorgelegd aan de algemene vergadering van 26 mei 2016.

Het remuneratieniveau voor de CEO en de leden van het directiecomité in het boekjaar 2016 werd bevestigd door de raad van bestuur op advies van het remuneratie- en benoemingscomité.

### REMUNERATIEBELEID

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

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

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

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

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

Deze doelstellingen zijn gebaseerd op objectieve parameters en hangen nauw samen met de resultaten van de groep en de rol die de CEO en de leden van het uitvoerend management spelen in het behalen van die resultaten. De voornaamste parameters die worden gehanteerd zijn volume, omzet, REBIT, EAT en ROCE (voor de definitie van deze parameters verwijzen wij naar het financiële deel van het jaarverslag). Welke van deze parameters wordt aangewend in een gegeven jaar en welke de te behalen doelstellingen zijn, wordt jaarlijks geëvalueerd door het remuneratie- en benoemingscomité en ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van bestuur. Voor 2016 betrof het: volume, REBIT en ROCE. 20% van de variabele vergoeding voor de leden van het uitvoerend management, exclusief de CEO, wordt toegekend op basis van het behalen van individuele objectieven.

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

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

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

Er zijn geen specifieke overeenkomsten of systemen die de vennootschap het recht geven de uitbetaalde variabele vergoeding terug te vorderen indien deze werd toegekend op basis van gegevens die

naderhand onjuist blijken te zijn. De vennootschap zal zich hier voor desgevallend beroepen op de mogelijkheden geboden in het gemeen recht.

Aan de CEO wordt een cashvergoeding toegekend bij het einde van zijn overeenkomst. Deze is gebaseerd op een percentage op de uitzonderlijke groei van de equity value van Ter Beke tussen 2012 en 2017. Voor de berekening van de equity value evenals voor de bepaling van het uitzonderlijk karakter werden de nodige afspraken gemaakt. De belangrijkste parameters voor het bepalen van de equity value zijn een REBITDA multiple en de netto financiële schuld. In de periode 2013-2016 werd de provisie telkens bepaald in lijn met deze afspraken. Het betreft hier een provisie, omdat de uiteindelijke vergoeding afhankelijk is van het resultaat in 2017, wat niet zeker en vaststaand is. In 2016 werd een provisie van 2.210 duizend EUR en in 2015 van 633 duizend EUR in de resultatenrekening opgenomen, omdat de groep verwacht dat de in dit kader berekende equity value in 2017 die van 2016 zal overtreffen, behoudens onverwachte marktomstandigheden.

Het remuneratiebeleid van de groep voor de raad van bestuur en het uitvoerend management zal in beginsel noch in 2017, noch in de twee daaropvolgende boekjaren ingrijpend worden gewijzigd.

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

De vergoedingen van de leden van de raad van bestuur (zowel van de uitvoerende, de niet-uitvoerende als de onafhankelijke bestuurders – overzicht zie hieronder) voor de uitoefening van hun bestuursmandaat in 2016 kunnen als volgt worden samengevat:

|                             | Mandaat<br>bestuurder | Mandaat<br>Remuneratie<br>comité | Mandaat<br>Audit<br>comité | Totaal     |
|-----------------------------|-----------------------|----------------------------------|----------------------------|------------|
| BVBA Ann Vereecke           | 18.000,00             | 4.000,00                         |                            | 22.000,00  |
| BVBA Guido Vanherpe         | 18.000,00             |                                  | 5.000,00                   | 23.000,00  |
| Sparaxis SA (Thierry Balot) | 18.000,00             |                                  | 9.000,00                   | 27.000,00  |
| BVBA Louis Verbeke          | 67.000,00             | 6.000,00                         |                            | 73.000,00  |
| Comm.V. Lemon (Jules Noten) | 7.500,00              | 1.666,67                         | 2.083,33                   | 11.250,00  |
| Dominique Coopman           | 18.000,00             |                                  |                            | 18.000,00  |
| Ann Coopman                 | 18.000,00             | 1.000                            |                            | 19.000,00  |
| Eddy Van der Pluym          | 18.000,00             |                                  |                            | 18.000,00  |
| NV Fidigo (Dirk Goeminne)   | 18.000,00             |                                  |                            | 18.000,00  |
| Totaal mandaten             | 200.500,00            | 12.666,67                        | 16.083,33                  | 229.250,00 |

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

De individuele remuneratie van de gedelegeerd bestuurder/voorzitter van het directiecomité (NV Fidigo, vast vertegenwoordigd door Dirk Goeminne) en de gezamenlijke remuneratie van de andere leden van het directiecomité en de uitvoerende bestuurders (René Stevens,

Wim De Cock, Bas Hauwert, Christophe Bolsius, Eddy Van der Pluym en Dirk De Backer) bedroegen voor 2016 (totale kost voor de groep, exclusief vergoeding voor bestuurdersmandaat Ter Beke NV):

|                                       | CEO        | Andere leden van<br>het uitvoerend management |
|---------------------------------------|------------|-----------------------------------------------|
| Basisvergoeding                       | 482.004    | 1.668.899,79                                  |
| Variabele vergoeding (cash-jaarlijks) | 139.747,35 | 230.864,85                                    |
| Pensioenen*                           | NA**       | 24.694,56                                     |
| Andere verzekeringen                  | NA**       | 621,60                                        |
| Andere voordelen (wagen)              | NA**       | 33.570,40                                     |

\* De pensioenregeling betreft vaste bijdragecontracten

\*\*NA = Niet van toepassing

## AANDELENGERELATEERDE VERGOEDINGEN

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

In 2016 werden aan geen van de leden van de raad van bestuur, noch aan de leden van het directiecomité van de groep aandelen, aandelenopties of alle andere rechten om aandelen te verwerven, toegekend door de vennootschap.

## CONTRACTUELE BEPALINGEN BETREFFENDE AANWERVING- OF VERTREKVERGOEDINGEN

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

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

# Belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheersingssystemen

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

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

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

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

de functie. Deze functieomschrijvingen worden aangepast naar mate de inhoud van bepaalde functies door interne of externe omstandigheden wijzigt.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

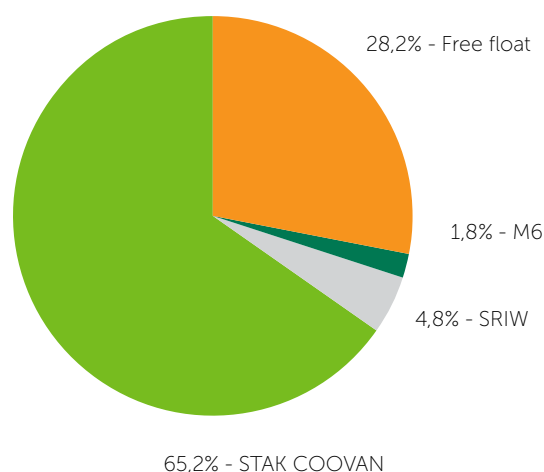
De financiële afdeling hanteert een uitvoerig handboek waarin alle toepasselijke boekhoudprincipes en -procedures voor de betrokkenen zijn beschreven.

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

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

# Andere wettelijke informatie

## AANDEELHOUDERSSTRUCTUUR PER 31 DECEMBER 2016



Op 31 december 2016 bezat Ter Beke NV geen eigen aandelen (op 31 december 2015 had Ter Beke NV evenmin eigen aandelen in bezit)

## TRANSPARANTIE

Wij ontvingen in 2016 een transparantieverklaring STAK Coovan en NV M6 over hun deelneming in het kapitaal van Ter Beke NV. Deze verklaring werd op de website van de vennootschap opgenomen en de inhoud ervan werd bekendgemaakt overeenkomstig de toepasselijke regels en is hierboven weergegeven.

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

Er zijn geen houders van effecten met bijzondere zeggenschapsrechten.

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

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

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

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

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

Naar beste weten van de groep zijn er geen andere te vermelden elementen die een gevolg kunnen hebben in geval van een openbare overnameaanbieding.

### BELANGRIJKSTE ONDERNEMINGSRISICO'S

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



### DE BELANGRIJKSTE RISICO'S VOOR ONZE BEDRIJFSVOERING

#### OPERATIONELE RISICO'S

##### Voedselveiligheid en productaansprakelijkheid

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

##### Concurrentiële omgeving

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

##### Technologische ontwikkelingen

Product- en productietechnologie evolueren snel.

##### Elektronica en informatiesystemen

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

##### War for Talent

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

**WAT ER KAN GEBEUREN ALS WE NIET  
DE JUISTE BESLISSINGEN NEMEN**
**HOE WE DE RISICO'S BEPERKEN,  
IN HET ALGEMEEN EN IN 2016**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

In 2015 startten we met een Young Potential-programma: jonge afgestudeerden krijgen hier een aantrekkelijk opleidingsprogramma. Ze kunnen 2 jaar lang kennismaken met vier verschillende functies binnen het bedrijf.



## DE BELANGRIJKSTE RISICO'S VOOR ONZE BEDRIJFSVOERING

### MARKTRISICO'S

#### Prijsfluctuaties voor grondstoffen en verpakkingen

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

#### Relaties met leveranciers

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

#### Relaties met klanten

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

#### Gedrag van klanten en consumenten

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

### FINANCIËLE RISICO'S

(ZIE OOK TOELICHTING 28 BIJ DE JAARREKENING)

#### Kredietrisico's

Wij hebben vorderingen bij onze (retail)klanten.

#### Wisselkoersrisico's

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

#### Liquiditeits- en kasstroomrisico

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

### JURIDISCHE RISICO'S

(ZIE OOK TOELICHTING 30 BIJ DE JAARREKENING)

#### Veranderende wetgeving

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

#### Juridische geschillen

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

**WAT ER KAN GEBEUREN ALS WE NIET  
DE JUISTE BESLISSINGEN NEMEN**
**HOE WE DE RISICO'S BEPERKEN,  
IN HET ALGEMEEN EN IN 2016**

Prijsstijgingen voor grondstoffen en verpakkingen zouden de marges negatief beïnvloeden.

Wij sluiten langetermijncontracten af. We werken met volumejaarafspraken.

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

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

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

Wij diversifiëren de omzetten in verschillende producten en contracten met andere looptijden; zowel onder onze eigen merken als onder de huismerken van de klanten en in verschillende landen. In 2016 verloren we een contract bij een Engelse klant, maar konden we ook verschillende nieuwe, grote contracten afsluiten.

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

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

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

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

Schommelingen in wisselkoersen kunnen waardeschommelingen van financiële instrumenten teweeg brengen.

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

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

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

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

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

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

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



3

BEURS- EN  
AANDEELHOUDERS-  
INFORMATIE

## NOTERING VAN HET AANDEEL



Op 31 december 2016 werd het maatschappelijk kapitaal van Ter Beke vertegenwoordigd door 1.732.621 aandelen. De aandelen zijn genoteerd op de contantmarkt (continumarkt) van Euronext Brussel.

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

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

## AANDELENGERELATEERDE INSTRUMENTEN

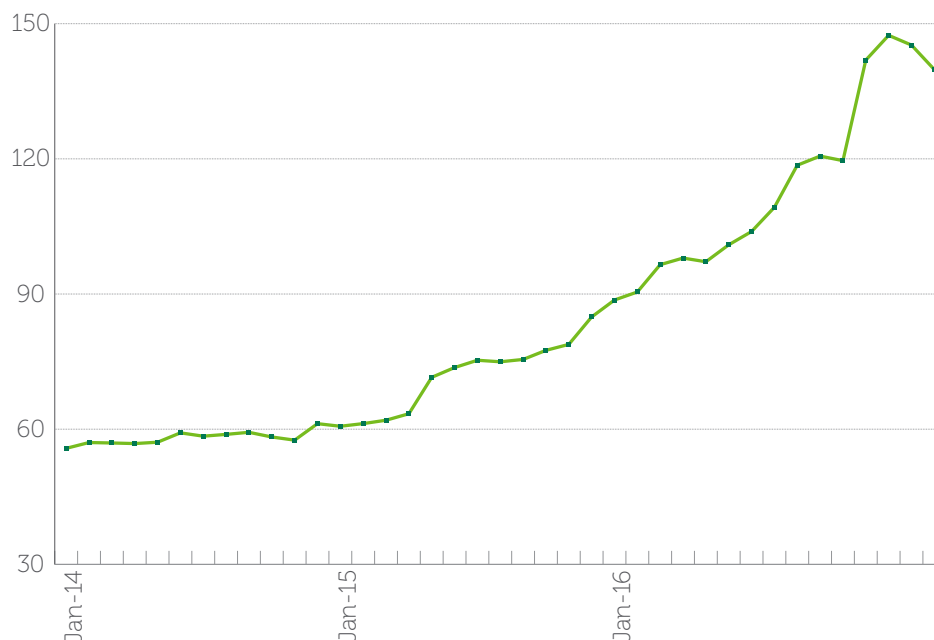
Op 31 december 2016 zijn geen aandelegerelateerde instrumenten, zoals aandelenopties of warrants, in omloop.

## DIVIDEND

Ter Beke wil zijn aandeelhouders een marktcompetitief rendement bieden door de jaarlijkse betaalbaarstelling van een dividend. Over 2016 stelt de raad van bestuur aan de algemene vergadering van 24 mei 2017 voor een bruto dividend van 3,50 EUR per aandeel uit te betalen. Als de algemene vergadering van 24 mei 2017 het goedkeurt, stellen we het netto dividend per aandeel betaalbaar vanaf 15/06/2017.

## KOERSEVOLUTIE

Koersgemiddelde in €



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

## OPVOLGING DOOR FINANCIËLE ANALISTEN

De analisten van Degroof/Petercam en KBC Securities hebben het aandeel Ter Beke opgevolgd in 2016. We hebben een aantal van de analistenrapporten gepubliceerd op de website van Ter Beke: [www.terbeke.com](http://www.terbeke.com), rubriek Investor Relations.

## VOORSTELLEN AAN DE ALGEMENE VERGADERING

De raad van bestuur stelt aan de algemene vergadering van 24 mei 2017 voor:

- ◆ de jaarrekening op 31 december 2016 goed te keuren en met de resultaatsverwerking in te stemmen. Het niet geconsolideerde resultaat van het boekjaar is 6.987.381,72 EUR;
- ◆ de uitkering van een bruto dividend van 3,50 EUR per aandeel. Dit wordt betaalbaar gesteld op 15 juni 2017 (notering ex-coupon op 13 juni 2017);
- ◆ Dominique Eeman en Kurt Coffyn te benoemen als onafhankelijke bestuurder in de zin van artikel 524 en 526ter W.Venn. De benoeming geldt voor een periode van vier jaar. Ze gaat in na afloop van de algemene vergadering van 24 mei 2017 en loopt af op de algemene vergadering van 2021.
- ◆ kwijting te verlenen aan de leden van de raad van bestuur en aan de commissaris voor de uitoefening van hun mandaat in 2016;
- ◆ bij afzonderlijke stemming te beslissen over het remuneratieverslag;
- ◆ de vaste jaarvergoeding van de bestuurders voor het uitoefenen van hun mandaat in 2017 goed te keuren voor een bedrag van 244 duizend EUR.

Op 25 mei 2017 starten Dominique Eeman en Kurt Coffyn als onafhankelijk bestuurder.

Dominique Eeman (59) heeft een brede ervaring als CFO, lid van raden van bestuur en uitvoerende comités in verscheidene Belgische multinationals. Hij is een all-round financieel en strategisch expert en kent de voedingssector vanuit zijn ervaring als CFO bij Vandemoortele en zijn bestuurdersfunctie bij Leonidas. Hij is ook vertrouwd met de waarden van een familiebedrijf zoals Ter Beke. Hij is eveneens lid van de raad van bestuur bij Funds For Good, Sofindev IV en lid van de raad van toezicht bij Van de Put & Co.

Kurt Coffyn (49) heeft 25 jaar ervaring in operationele functies in verschillende sectoren, onder andere in de voedingssector bij Barry Callebaut en Cargill. Momenteel is hij Global Operations Director Starchers & Sweeteners bij Cargill Foods Europe. Hij versterkt

Ter Beke met zijn uitgebreide kennis van productieprocessen en is gespecialiseerd in fusies en bedrijfsovernames. Voor Kurt Coffyn wordt het de eerste ervaring in een raad van bestuur.

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

## FINANCIËLE KALENDER

|                           |                                 |
|---------------------------|---------------------------------|
| Algemene vergadering      | 24 mei 2017 om 11.00u           |
| Aandeel noteert ex-coupon | 13 juni 2017                    |
| Betaling dividend         | 15 juni 2017                    |
| Halfjaarresultaten 2017   | 1 september 2017 voor beurstijd |
| Jaarresultaten 2017       | Uiterlijk 30 april 2018         |

# Contactinformatie

## NV TER BEKE

Beke 1 - B-9950 Waarschoot  
RPR Gent 0421.364.139  
E-mail: [info@terbeke.be](mailto:info@terbeke.be)  
Website: [www.terbeke.com](http://www.terbeke.com)

## BEREIDE GERECHTEN VLEESWAREN

### NV FRESHMEALS

Beke 1 - B-9950 Waarschoot  
RPR Gent 0884.649.304

### LES NUTONS SA

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

### COME A CASA SA

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

### TER BEKE FRANCE SA

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

### FRESHMEALS IBERICA S.L.

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

### FRESHMEALS NEDERLAND BV

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

### PASTA FOOD COMPANY SP. Z.O.O.

Ul. Pótnocna 12  
45-805 Opole  
Poland  
KRS 0000403908

## VLEESWAREN

### NV TERBEKE-PLUMA

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

### NV PLUMA

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

### TERBEKE-PLUMA NEDERLAND BV

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

### NV TER BEKE VLEESWARENPRODUKTIE

Beke 1 - B-9950 Waarschoot  
RPR Gent 0406.175.424

### NV HEKU

Ondernemingenstraat 1 - B-8630 Veurne  
RPR Veurne 0436.749.725

### BERKHOUT LANGEVELD BV

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

### LANGEVELD/SLEEGERS BV

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

### H.J. BERKHOUT VERSSNIJLIJN BV

Scheepmakerstraat 5 - NL-2984 BE Ridderkerk  
KvK Rotterdam 24140598

### TERBEKE-PLUMA UK LTD

Dixcart House  
Addlestone Road  
Bourne Business Park  
Addlestone  
KT15 2LE  
Surrey

### PLUMA FLEISCHWARENVERTRIEB GMBH

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

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

4

GECONSOLIDEERDE  
JAARREKENING





# Inhoudstafel

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| Geconsolideerde winst-<br>en verliesrekeningen                      | 84  |
| Geconsolideerd overzicht<br>van het uitgebreid resultaat            | 85  |
| Geconsolideerde balansen                                            | 86  |
| Geconsolideerd mutatieoverzicht<br>van het eigen vermogen           | 87  |
| Geconsolideerd kasstroomoverzicht                                   | 88  |
| De grondslagen voor de financiële<br>verslaggeving en toelichtingen | 89  |
| Verkorte jaarrekening van Ter Beke nv                               | 122 |
| Geconsolideerde kerncijfers<br>2011-2016                            | 124 |
| Verklaring van<br>de verantwoordelijke personen                     | 125 |
| Verslag van de commissaris<br>over de geconsolideerde jaarrekening  | 126 |

Alle bedragen in duizenden EUR, tenzij anders vermeld.

# Geconsolideerde winst- en verliesrekeningen

per 31 december 2016 en 2015

Ter Beke NV is rechtstreeks en onrechtstreeks voor 100 % eigenaar van alle volledig geconsolideerde dochterondernemingen (zie toelichting 35). Het aandeel van de groep in het resultaat is daarom eveneens 100 %. Ter Beke is voor respectievelijk 50% en 33% eigenaar van de Pasta Food Company en Stefano Toselli. Deze laatste 2 worden in de geconsolideerde cijfers opgenomen volgens de vermogensmutatie methode.

|                                                                                                   | Toelichting | 2016           | 2015           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|----------------|
| <b>Verkopen</b>                                                                                   | <b>4</b>    | <b>418.563</b> | <b>396.319</b> |
| Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen                                                            | 5           | -227.177       | -208.660       |
| Diensten en diverse goederen                                                                      | 6           | -81.016        | -80.812        |
| Personeelskosten                                                                                  | 7           | -73.577        | -74.110        |
| Afschrijvingen en impairments op vaste activa                                                     | 15 +16      | -17.428        | -17.877        |
| Waardeverminderingen en voorzieningen                                                             | 8           | -2.117         | -567           |
| Overige exploitatiebaten en -kosten                                                               | 9           | 942            | 1.536          |
| <b>Resultaat van bedrijfsactiviteiten</b>                                                         | <b>10</b>   | <b>18.190</b>  | <b>15.829</b>  |
| Financiële opbrengsten                                                                            | 11          | 841            | 476            |
| Financiële kosten                                                                                 | 12          | -1.270         | -1.677         |
| <b>Resultaat van bedrijfsactiviteiten na netto financieringskosten</b>                            |             | <b>17.761</b>  | <b>14.628</b>  |
| Belastingen                                                                                       | 13          | -5.258         | -3.817         |
| <b>Winst van het boekjaar voor resultaat uit ondernemingen volgens de vermogensmutatiemethode</b> |             | <b>12.503</b>  | <b>10.811</b>  |
| Aandeel van ondernemingen via vermogensmutatiemethode                                             |             | 59             | -513           |
| <b>Winst van het boekjaar</b>                                                                     |             | <b>12.562</b>  | <b>10.298</b>  |
| Gewone winst per aandeel                                                                          | 33          | 7,25           | 5,90           |
| Verwaterde winst per aandeel                                                                      | 33          | 7,25           | 5,90           |

# Geconsolideerd overzicht van het uitgebreid resultaat

per 31 december 2016 en 2015

|                                                                                                   | 2016          | 2015          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Winst van het boekjaar                                                                            | 12.562        | 10.298        |
| <b>Andere elementen van het resultaat (opgenomen in het eigen vermogen)</b>                       |               |               |
| Andere elementen van het resultaat die later geherklasseerd kunnen worden naar het resultaat      |               |               |
| Omrekeningsverschillen                                                                            | -264          | 89            |
| Cashflow hedge                                                                                    | 35            | 17            |
| Andere elementen van het resultaat die later niet geherklasseerd kunnen worden naar het resultaat |               |               |
| Herwaarderingen van de nettoverplichting m.b.t. toegezegde pensioenregelingen                     | -164          | -68           |
| Gerelateerde uitgestelde belastingen                                                              | 21            | 23            |
| <b>Uitgebreid resultaat</b>                                                                       | <b>12.190</b> | <b>10.359</b> |

# Geconsolideerde balansen

per 31 december 2016 en 2015

|                                            | Toelichting | 2016           | 2015           |
|--------------------------------------------|-------------|----------------|----------------|
| <b>ACTIVA</b>                              |             |                |                |
| <b>Vaste activa</b>                        |             | <b>144.337</b> | <b>149.201</b> |
| Goodwill                                   | 14          | 35.204         | 35.204         |
| Immateriële vaste activa                   | 15          | 5.323          | 5.410          |
| Materiële vaste activa                     | 16          | 79.536         | 85.005         |
| Deelnemingen volgens vermogensmutatie      | 17          | 12.307         | 12.635         |
| Leningen aan joint venture                 | 18          | 1.870          | 850            |
| Uitgestelde belastingvorderingen           | 20          | 0              | 0              |
| Overige LT vorderingen                     | 18          | 97             | 97             |
| Rentedragende LT vorderingen               | 19          | 10.000         | 10.000         |
| <b>Vlottende activa</b>                    |             | <b>105.314</b> | <b>92.327</b>  |
| Vorraden                                   | 21          | 22.256         | 20.421         |
| Handels- en overige vorderingen            | 22          | 66.990         | 64.860         |
| Geldmiddelen en kasequivalenten            | 23          | 16.068         | 7.046          |
| <b>TOTALE ACTIVA</b>                       |             | <b>249.651</b> | <b>241.528</b> |
| <b>PASSIVA</b>                             |             |                |                |
| <b>Eigen vermogen</b>                      | <b>24</b>   | <b>114.969</b> | <b>108.843</b> |
| Kapitaal en uitgiftepremies                |             | 53.191         | 53.191         |
| Reserves                                   |             | 61.778         | 55.652         |
| Minderheidsbelangen                        |             | 0              | 0              |
| <b>Uitgestelde belastingverplichtingen</b> | <b>20</b>   | <b>4.335</b>   | <b>5.852</b>   |
| <b>Langlopende verplichtingen</b>          |             | <b>38.112</b>  | <b>43.455</b>  |
| Voorzieningen                              | 25          | 5.312          | 3.062          |
| Langlopende rentedragende verplichtingen   | 26          | 32.800         | 40.393         |
| Overige langlopende verplichtingen         |             | 0              | 0              |
| <b>Kortlopende verplichtingen</b>          |             | <b>92.235</b>  | <b>83.378</b>  |
| Kortlopende rentedragende verplichtingen   | 26          | 10.815         | 10.965         |
| Handelsschulden en andere schulden         | 27          | 66.779         | 58.830         |
| Schulden met betrekking tot personeel      |             | 11.322         | 10.685         |
| Belastingverplichtingen                    |             | 3.319          | 2.898          |
| <b>TOTALE PASSIVA</b>                      |             | <b>249.651</b> | <b>241.528</b> |

# Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

per 31 december 2016 en 2015

|                                                                    | Kapitaal     | Kapitaal<br>reserves | Uitgifte-<br>premies | Gereserveerde<br>winsten | Cashflow<br>Hedge | Pensioenen<br>en taks | Omrekenings-<br>verschillen | Totaal         | Aantal<br>aandelen |
|--------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|----------------------|--------------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------------|----------------|--------------------|
| <b>Saldo op<br/>1 januari 2015</b>                                 | <b>4.903</b> | <b>0</b>             | <b>48.288</b>        | <b>50.585</b>            | <b>-220</b>       | <b>-570</b>           | <b>-171</b>                 | <b>102.815</b> | <b>1.732.621</b>   |
| Kapitaalverhoging                                                  |              |                      |                      |                          |                   |                       |                             | 0              |                    |
| Reserve eigen aandelen                                             |              |                      |                      |                          |                   |                       |                             | 0              |                    |
| Dividend                                                           |              |                      |                      | -4.331                   |                   |                       |                             | -4.331         |                    |
| Resultaat van het<br>boekjaar                                      |              |                      |                      | 10.298                   |                   |                       |                             | 10.298         |                    |
| Andere elementen van<br>het uitgebreid resultaat<br>van de periode |              |                      |                      | 0                        | 17                | -45                   | 89                          | 61             |                    |
| <b>Uitgebreid resultaat van<br/>de periode</b>                     |              |                      |                      | <b>10.298</b>            | <b>17</b>         | <b>-45</b>            | <b>89</b>                   | <b>10.359</b>  |                    |
| Bewegingen via reserves                                            |              |                      |                      |                          |                   |                       |                             |                |                    |
| Resultaat eigen aandelen                                           |              |                      |                      |                          |                   |                       |                             | 0              |                    |
| <b>Saldo op<br/>31 december 2015</b>                               | <b>4.903</b> | <b>0</b>             | <b>48.288</b>        | <b>56.552</b>            | <b>-203</b>       | <b>-615</b>           | <b>-82</b>                  | <b>108.843</b> | <b>1.732.621</b>   |
| Kapitaalverhoging                                                  |              |                      |                      |                          |                   |                       |                             | 0              |                    |
| Reserve eigen aandelen                                             |              |                      |                      |                          |                   |                       |                             | 0              |                    |
| Dividend                                                           |              |                      |                      | -6.064                   |                   |                       |                             | -6.064         |                    |
| Resultaat van het<br>boekjaar                                      |              |                      |                      | 12.562                   |                   |                       |                             | 12.562         |                    |
| Andere elementen van<br>het uitgebreid resultaat<br>van de periode |              |                      |                      | 0                        | 35                | -143                  | -264                        | -372           |                    |
| <b>Uitgebreid resultaat van<br/>de periode</b>                     |              |                      |                      | <b>12.562</b>            | <b>35</b>         | <b>-143</b>           | <b>-264</b>                 | <b>12.190</b>  |                    |
| Bewegingen via reserves                                            |              |                      |                      |                          |                   |                       |                             |                |                    |
| Resultaat eigen aandelen                                           |              |                      |                      |                          |                   |                       |                             | 0              |                    |
| <b>Saldo op 31<br/>december 2016</b>                               | <b>4.903</b> | <b>0</b>             | <b>48.288</b>        | <b>63.050</b>            | <b>-168</b>       | <b>-758</b>           | <b>-346</b>                 | <b>114.969</b> | <b>1.732.621</b>   |

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht

per 31 december 2016 en 2015

|                                                                | 2016           | 2015           |
|----------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>                               |                |                |
| Resultaat voor belastingen                                     | 17.761         | 14.628         |
| Intresten                                                      | 887            | 988            |
| Dividend uit vermogensmutatiemethode                           | 333            | 0              |
| Afschrijvingen                                                 | 17.428         | 17.877         |
| Waardeverminderingen (*)                                       | 49             | 9              |
| Voorzieningen (**)                                             | 2.116          | 558            |
| Meer- en minderwaarde op realisatie van vaste activa           | -642           | -24            |
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>                 | <b>37.932</b>  | <b>34.036</b>  |
| Daling / (toename) van voorraden                               | -1.843         | -114           |
| Daling / (toename) van vorderingen op ten hoogste 1 jaar       | -3.286         | -4.002         |
| <b>Daling / (toename) operationele activa</b>                  | <b>-5.129</b>  | <b>-4.116</b>  |
| Toename / (daling) van handelsschulden                         | 7.542          | 2.424          |
| Toename / (daling) van schulden mbt bezoldigingen              | 664            | -238           |
| Toename / (daling) overige schulden en overlopend passief (**) | 370            | -112           |
| <b>Toename / (daling) operationele schulden</b>                | <b>8.576</b>   | <b>2.074</b>   |
| <b>(Toename ) / daling van het bedrijfskapitaal</b>            | <b>3.447</b>   | <b>-2.042</b>  |
| Betaalde belastingen                                           | -5.021         | -3.893         |
| <b>NETTO KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>           | <b>36.358</b>  | <b>28.101</b>  |
| <b>INVESTERINGSACTIVITEITEN</b>                                |                |                |
| Aanschaffing van immateriële en materiële vaste activa         | -14.485        | -17.871        |
| Aanschaffing van deelneming in geassocieerde ondernemingen     | 0              | -9.428         |
| Nieuwe leningen                                                | -1.020         | -350           |
| <b>Totaal toename in investeringen</b>                         | <b>-15.505</b> | <b>-27.649</b> |
| Verkoop van materiële vaste activa                             | 0              | 86             |
| Verkoop van deelneming                                         | 2.920          | 0              |
| Terugbetaling leningen                                         | 0              | 15             |
| <b>Totaal daling in investeringen</b>                          | <b>2.920</b>   | <b>101</b>     |
| <b>KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN</b>                  | <b>-12.585</b> | <b>-27.548</b> |
| <b>FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>                               |                |                |
| Toename / (daling) financiële schulden op korte termijn        | 0              | 0              |
| Toename lange termijn schulden                                 | 3.025          | 15.100         |
| Terugbetaling van lange termijn schulden                       | -10.768        | -14.032        |
| Betaalde intresten (via resultatenrekening)                    | -887           | -988           |
| Dividend uitbetaald door de moedermaatschappij                 | -6.064         | -4.331         |
| <b>KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>                 | <b>-14.694</b> | <b>-4.251</b>  |
| <b>NETTO WIJZIGING IN GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN</b>      |                |                |
| Geldmiddelen bij het begin van het boekjaar                    | 7.046          | 10.725         |
| Omrekeningsverschillen                                         | -54            | 19             |
| Mutatie van de consolidatiekring                               | -3             | 0              |
| <b>GELDMIDDELEN BIJ HET EINDE VAN HET BOEKJAAR</b>             | <b>16.068</b>  | <b>7.046</b>   |

(\*) Omvat ook waardecorrecties die deel uitmaken van het financieel resultaat (toel. 12). Dit was 48 duizend EUR in 2016, 0 EUR in 2015.

(\*\*) Reclass van een pensioen gerelateerde kost van 148 duizend EUR in 2015. Hierdoor sluit de cashflow aan met de resultatenrekening.

# De grondslagen voor de financiële verslaggeving en toelichtingen

## 1. SAMENVATTING VAN DE BELANGRIJKSTE WAARDERINGSGRONDSLAGEN

### CONFORMITEITSVERKLARING

Ter Beke NV ("de Entiteit") is een entiteit die in België gedomicilieerd is. De geconsolideerde jaarrekening van de Entiteit omvat de entiteit Ter Beke NV, haar dochterondernemingen, een joint venture en een geassocieerde vennootschap (samen verder "de groep" genoemd). De geconsolideerde jaarrekening werd door de raad van bestuur voor publicatie vrijgegeven op 21 februari 2017. De geconsolideerde jaarrekening werd opgemaakt in overeenstemming met de "International Financial Reporting Standards (IFRS)" zoals aanvaard binnen de Europese Unie.

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

### STANDAARDEN EN INTERPRETATIES TOEPASBAAR VOOR HET BOEKJAAR BEGINNEND OP 1 JANUARI 2016

- ◆ Verbeteringen aan IFRS (2010-2012) (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 februari 2015)
- ◆ Verbeteringen aan IFRS (2012-2014) (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2016)
- ◆ Aanpassing van IFRS 11 *Gezamenlijke overeenkomsten – Verwerking van overnames van deelnemingen in gezamenlijke bedrijfsactiviteiten* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2016)
- ◆ Aanpassing van IAS 1 *Presentatie van de jaarrekening – Initiatief rond informatieverstopping* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2016)
- ◆ Aanpassing van IAS 16 en IAS 38 *Materiële en immateriële vaste activa – Verduidelijking van aanvaardbare afschrijvingsmethodes* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2016)
- ◆ Aanpassing van IAS 19 *Personeelsbeloningen – Werknemersbijdragen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 februari 2015)
- ◆ Aanpassing van IAS 27 *Enkelvoudige jaarrekening – Equity methode* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2016)

Deze standaarden hebben geen belangrijke impact op het jaarverslag.

### STANDAARDEN EN INTERPRETATIES GEPUBLICEERD, MAAR NOG NIET VAN TOEPASSING VOOR HET BOEKJAAR BEGINNEND OP 1 JANUARI 2016

- ◆ IFRS 9 *Financiële Instrumenten en de daaropvolgende aanpassingen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2018)
- ◆ IFRS 14 *Uitgestelde rekeningen in verband met prijsregulering* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2016, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie)
- ◆ IFRS 15 *Opbrengsten uit contracten met klanten* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2018)
- ◆ IFRS 16 *Lease-overeenkomsten* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2019, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie)
- ◆ Aanpassing van IFRS 2 *Classificatie en waardering van op aandelen gebaseerde betalingstransacties* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2018, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie)
- ◆ Aanpassing van IFRS 10 en IAS 28 *Verkoop of inbreng van activa tussen een investeerder en de geassocieerde deelneming of joint venture* (ingangsdatum voor onbepaalde duur uitgesteld, waardoor de goedkeuring binnen de Europese Unie eveneens werd uitgesteld)
- ◆ Aanpassing van IAS 7 *Het kasstroomoverzicht – Initiatief rond informatieverstopping* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2017, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie)
- ◆ Aanpassing van IAS 12 *Winstbelastingen – Opname van uitgestelde belastingvorderingen voor niet-gerealiseerde verliezen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2017, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie)

Enkel de IFRS 15 en 16 zullen een impact hebben op de gepubliceerde cijfers.

De belangrijkste impact van IFRS 16 vindt u in toelichting 29.

Het basisprincipe van IFRS 15 *Opbrengsten uit contracten met klanten* (toepasbaar voor de boekjaren vanaf 2018) is dat een onderneming opbrengsten moet verantwoorden voor geleverde goederen of diensten ter hoogte van het bedrag waarop de onderneming verwacht recht te hebben in ruil voor die goederen of diensten.

Om het basisprincipe toe te kunnen passen moet een onderneming de volgende stappen doorlopen:

1. identificeren van het contract met een klant;
2. identificeren van prestatieverplichtingen in het contract;
3. vaststellen van de transactieprijs;
4. alloceren van de transactieprijs aan de prestatieverplichtingen in het contract; en
5. verantwoorden van opbrengsten op het moment dat de onderneming een prestatieverplichting vervult.

De belangrijkste impact van IFRS 15 voor Ter Beke zal er uit bestaan dat een deel van de rubriek diensten en diverse goederen in mindering van de omzet zal worden gepresenteerd. Ter Beke heeft haar werkzaamheden om de impact van deze nieuwe regel op de financiële staten nog niet afgerond. Een aanvaardbare raming van de impact is niet evident. Ter Beke is haar oefening nog verder aan het afronden. Ter Beke heeft niet de intentie deze regel voor 2018 toe te passen.

## CONSOLIDATIEPRINCIPES

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van Ter Beke NV en haar dochterondernemingen, joint venture en geassocieerde deelneming. Een lijst van deze entiteiten is opgenomen in toelichting 35.

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

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

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

- ◆ het doel en het opzet van de deelneming;

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

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

## JOINT VENTURES

Een joint venture is een gezamenlijke overeenkomst, waarbij Ter Beke NV en andere partijen die gezamenlijk zeggenschap over de overeenkomst hebben, rechten hebben op de nettoactiva van de overeenkomst. Joint ventures worden opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode. De vennootschap elimineert de netto resultaten tussen de joint venture en de groep Ter Beke. Op 22 juni 2011 hebben Ter Beke en de aandeelhouders van Stefano Toselli een 50/50 joint venture opgericht in Opole (Polen). Deze joint venture met de naam Pasta Food Company produceert en commercialiseert lasagne en pastamaaltijden in Centraal en Oost-Europa. Aangezien de Pasta Food Company geboekt wordt via de vermogensmutatiemethode worden enkel de 50% van het eigen vermogen in de balans en de 50% van het netto resultaat in de geconsolideerde cijfers van de groep Ter Beke gepresenteerd.

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

## INVESTERINGEN IN GEASSOCIEERDE ONDERNEMINGEN

Geassocieerde ondernemingen zijn die ondernemingen waarin de groep, direct of indirect, een invloed van betekenis maar geen zeggenschap heeft over het financiële en operationele beleid van de entiteit. Dit wordt verondersteld wanneer de onderneming 20 % of meer van de stemrechten van de vennootschap in handen heeft. Een investering in een geassocieerde onderneming wordt in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode.

De resultaten, activa en passiva van geassocieerde ondernemingen, worden in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode, behalve wanneer de investering

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

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

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

In geval een groepslid transacties uitvoert met een geassocieerde onderneming, worden winsten en verliezen geëlimineerd ten belope van de belangen van de groep in de betrokken geassocieerde onderneming. Op 28 augustus 2015 tekenden Ter Beke en GS & DH Holding, de aandeelhouder van het Franse bedrijf Stefano Toselli SAS en producent van bereide maaltijden, een overeenkomst waardoor Ter Beke met onmiddellijke ingang een minderheidsbelang van 33% neemt in Stefano Toselli SAS.

#### ELIMINATIES BIJ DE CONSOLIDATIE

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

#### BEDRIJFSCOMBINATIES

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

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

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

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

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

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

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

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

In 2016 en 2015 vonden geen bedrijfscombinaties plaats.

## VREEMDE VALUTA

### TRANSACTIES IN VREEMDE VALUTA

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

### JAARREKENING VAN BUITENLANDSE ACTIVITEITEN

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

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

1 euro is gelijk aan:

|                     | 2016   | 2015   |
|---------------------|--------|--------|
| <b>Britse pond</b>  |        |        |
| Slotkoers           | 0,8561 | 0,7339 |
| Gemiddelde koers    | 0,8193 | 0,7268 |
| <b>Poolse zloty</b> |        |        |
| Slotkoers           | 4,4103 | 4,2639 |
| Gemiddelde koers    | 4,3624 | 4,1855 |

## GESEGMENTEERDE INFORMATIE

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

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

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

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

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

### BEËINDIGDE ACTIVITEIT

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

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

### IMMATERIËLE ACTIVA

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

### ONDERZOEK EN ONTWIKKELING

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

Alle andere uitgaven voor ontwikkeling worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen op het moment dat deze zich voordoen. Gezien de ontwikkelingskosten van Ter Beke in 2016 en 2015 niet voldeden aan de criteria voor activering werden deze uitgaven als last opgenomen in de winst- en verliesrekening.

### OVERIGE IMMATERIËLE ACTIVA

Overige lasten voor intern gegenereerde immateriële activa, bvb. merken, worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen op het moment dat deze zich voordoen. Overige immateriële activa bvb. merkoctrooien, computersoftware, verworven door de groep, worden gewaardeerd aan kostprijs verminderd met geaccumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. In 2016 en 2015 bestond het geconsolideerd overig immaterieel vast actief van Ter Beke alleen uit computersoftware.

### AFSCHRIJVINGEN

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

De afschrijvingspercentages die worden toegepast zijn:

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| Onderzoek en ontwikkeling | 33.3% |
| Computersoftware          | 20 %  |
| Merkoctrooien             | 10 %  |

### GOODWILL

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

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

Bij de verkoop van een dochteronderneming of een joint venture, wordt de toegerekende goodwill opgenomen bij de bepaling van de winst of verlies bij verkoop.

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

## MATERIËLE VASTE ACTIVA

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

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

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

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

De voornaamste afschrijvingspercentages die momenteel worden toegepast zijn:

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

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

## OVERHEIDSSUBSIDIES

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

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

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

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

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

## LEASING

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

## FINANCIËLE LEASES

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

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

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

#### OPERATIONELE LEASES

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

#### VOORRADEN

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

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

De realiseerbare waarde is de hoogste waarde van de reële waarde minus de verkoopkosten en zijn bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde wordt bepaald door de verdiscontering van de verwachte toekomstige kasstromen waarbij een disconteringsvoet voor belastingen

wordt gehanteerd. Deze disconteringsvoet weerspiegelt de contante tijdswaarde van het geld en de specifieke risico's verbonden aan het actief.

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

#### FINANCIËLE INSTRUMENTEN

##### HANDELSVORDERINGEN

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

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

##### BELEGGINGEN

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

#### TOT EINDE LOOPTIJD AANGEHOUDEN BELEGGINGEN

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

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

#### ANDERE BELEGGINGEN

Beleggingen andere dan de tot einde looptijd aangehouden beleggingen, worden geclassificeerd als voor verkoop beschikbare financiële activa welke na eerste opname gewaardeerd worden aan reële waarde. Indien geen reële waarde kan bepaald worden, worden zij gewaardeerd aan kostprijs. De winsten en verliezen ten gevolge van wijzigingen in de reële waarde worden direct in het eigen vermogen opgenomen tot zolang het financieel actief verkocht wordt, of bij het vaststellen van bijzondere waardevermindingsverliezen. In dit geval wordt het (de) cumulatieve verlies (winst) dat (die) direct in het eigen vermogen was opgenomen, overgeboekt van het eigen vermogen naar de winst- en verliesrekening. Bijzondere waardevermindingsverliezen opgenomen in de winst- en verliesrekening op een belegging in een eigen-vermogensinstrument dat wordt geclassificeerd als beschikbaar voor verkoop wordt niet via de winst- en verliesrekening teruggenomen.

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

#### GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

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

#### FINANCIËLE VERPLICHTINGEN EN EIGEN-VERMOGENSINSTRUMENTEN

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

#### BANKLENINGEN

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

#### HANDESSCHULDEN

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

#### EIGEN-VERMOGENSINSTRUMENTEN

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

#### DERIVATEN

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

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

Er zijn drie soorten afdekkingsrelaties:

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

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

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

- b. Reële-waardeafdekking: wijzigingen in de reële waarde van derivaten welke werden aangewezen en kwalificeren als reële-waardeafdekking worden opgenomen in de winst- en verliesrekening en dit samen met elke wijziging in de reële waarde van het afgedekte actief of de afgedekte verplichting welke toe te rekenen is aan het afgedekte risico.
- c. Afdekking van een netto-investering in een buitenlandse entiteit: afdekkingen van netto-investeringen in buitenlandse entiteiten worden op vergelijkbare wijze verwerkt als een

kasstroomafdekking. Het deel van de winst of het verlies op het afdekkingsinstrument waarvan is vastgesteld dat het een effectieve afdekking is, wordt direct in het eigen vermogen opgenomen; de winst of het verlies op het niet-effectieve deel wordt onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen. De winst of het verlies op het afdekkingsinstrument met betrekking tot het effectieve deel van de afdekking dat direct in het eigen vermogen is opgenomen, wordt bij afstoting van de buitenlandse entiteit in de winst- en verliesrekening opgenomen. De wijzigingen in de reële waarde van derivaten die niet geclassificeerd kunnen worden als kasstroomafdekking (op basis van IAS 39) worden onmiddellijk opgenomen in de winst- en verliesrekening.

#### DERIVATEN DIE NIET GECLASSIFICEERD KUNNEN WORDEN ALS AFDEKKINGEN

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

#### INGEKOCHTE EIGEN AANDELEN

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

#### DIVIDENDEN

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

#### VASTE ACTIVA AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP

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

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

## VOORZIENINGEN

Een voorziening wordt opgenomen indien:

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

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

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

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

## PERSONEELSBELONINGEN

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

De personeelsbeloningen omvatten:

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

## PENSIOENREGELINGEN

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

### TOEGEZEGDE BIJDRAGENREGELINGEN

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

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

### TOEGEZEGDE PENSIOENREGELINGEN

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

De contante waarde van de verplichtingen van toegezegde pensioenregelingen en de gerelateerde pensioenkosten worden door een gekwalificeerd actuaaris berekend volgens de PUC-methode. De gebruikte disconteringsvoet is gelijk aan het rendement op balansdatum van bedrijfsobligaties van hoge kredietwaardigheid met een resterende looptijd die vergelijkbaar is met de termijn van de

verplichtingen van de groep. Het bedrag dat in de winst- en verliesrekening wordt opgenomen, bestaat uit de aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten, de financieringskost, de verwachte opbrengst van de fondsbeleggingen en de actuariële winsten en verliezen.

#### ONTSLAGVERGOEDINGEN

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

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

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

#### VARIABLE VERLONING

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

#### OP AANDELEN GEBASEERDE BETALINGEN

De kost van de verplichting van de groep in het kader van aandelenoptieplannen is de reële waarde van deze instrumenten. Deze reële waarde wordt bepaald aan de hand van de reële waarde van de aandelen op de datum van toekenning. Het totaalbedrag dat als last wordt opgenomen over de wachtperiode, wordt bepaald rekening houdend met de reële waarde van de toegekende opties. Voorwaarden die vervuld moeten zijn om de opties onvoorwaardelijk te maken worden opgenomen in de assumpties bij het berekenen van het aantal opties dat verwacht wordt uitoefenbaar te zijn. Op het einde van elk boekjaar herzielt de groep het aantal opties dat verwacht wordt uitoefenbaar te zijn. De eventuele impact van deze herziening wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening, samen met een aanpassing van het eigen vermogen over de resterende wachtperiode.

#### WINSTBELASTINGEN

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

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

#### OPBRENGSTEN

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

Omzet wordt gerapporteerd na belastingen en kortingen.

## VERKOOP VAN GOEDEREN

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

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

Op dat ogenblik worden eveneens de verschillende kortingen erkend op basis van de overeenkomsten met de betrokken klanten.

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

## ROYALTY'S

Royalty's worden opgenomen volgens het toerekeningsbegin- sel in overeenstemming met de economische realiteit van de desbetreffende overeenkomst.

## HUROPBRENGSTEN

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

## FINANCIËLE OPBRENGSTEN

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

## RENTE

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

## DIVIDENDEN

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

## LASTEN

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

## AANKOPEN

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

## ONDERZOEK EN ONTWIKKELING, RECLAME- EN PROMOTIEKOSTEN EN SYSTEEMONTWIKKELINGSKOSTEN

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

## FINANCIERINGSKOSTEN

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

## FINANCIËLE DEFINITIES

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EBIT                                  | Bedrijfsresultaat (earnings before interest and taxation)                                                                                                                                                                                      |
| EBITDA                                | Bedrijfscashflow<br>Bedrijfsresultaat (EBIT) + afschrijvingen, waardeverminderingen en bijzondere waardeverminderingen van activa en negatieve goodwill                                                                                        |
| REBIT                                 | Bedrijfsresultaat (EBIT) vóór niet-recurrente kosten en opbrengsten                                                                                                                                                                            |
| REBITDA                               | Bedrijfscashflow vóór niet-recurrente kosten en opbrengsten<br>Bedrijfsresultaat vóór niet-recurrente kosten en opbrengsten (REBIT) + afschrijvingen, waardeverminderingen en bijzondere waardeverminderingen van activa en negatieve goodwill |
| ROCE                                  | Bedrijfsresultaat (EBIT) in verhouding tot gemiddeld kapitaalgebruik                                                                                                                                                                           |
| Kapitaalgebruik                       | Werkkapitaal + nettoboekwaarde van goodwill, immateriële en materiële vaste activa                                                                                                                                                             |
| Werkkapitaal                          | Voorraden + handelsvorderingen + overige korte termijn vorderingen - handelsschulden - schulden m.b.t. personeel - belastingverplichtingen - overige korte termijnschulden                                                                     |
| Niet-recurrente opbrengsten en kosten | Bedrijfsopbrengsten en -kosten i.v.m. herstructurerings, bijzondere waardeverminderingen, afgestoten activiteiten en andere gebeurtenissen en transacties die een eenmalig effect hebben.                                                      |

## MANAGEMENTBEOORDELINGEN EN -INSCHATTINGEN

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

- ◆ Uitgestelde belastingvorderingen met betrekking tot overgedragen fiscale verliezen en belastingaftrekken worden opgenomen in de mate dat het waarschijnlijk is dat de toekomstige belastbare winst zal volstaan om de overgedragen fiscale verliezen en belastingaftrekken te recupereren.
- ◆ Bijzondere waardeverminderingen op goodwill: jaarlijks wordt de goodwill getest op bijzondere waardeverminderingen, en ook tussentijds wanneer er aanwijzingen zijn dat de waarde van de goodwill kan aangetast zijn. We verwijzen hiervoor naar toelichting 14 – Goodwill.
- ◆ Bijzondere waardeverminderingen op afschrijfbaar materiële en immateriële vaste activa: voor materiële en immateriële vaste activa waarvoor het management en de raad van bestuur beslissen deze niet langer in te zetten voor de operationele bedrijfsvoering, wordt bij elke rapporteringsperiode beoordeeld of de boekwaarde van deze vaste activa de realisatiewaarde al dan niet overstijgt. Ingeval de realisatiewaarde lager ligt dan de boekwaarde, wordt een bijzondere waardevermindering erkend in de financiële resultaten van de groep.
- ◆ Provisies voor hangende geschillen: bij elke rapporteringsperiode beoordeelt het management en de raad van bestuur het mogelijks financieel risico voor de groep van hangende geschillen. Enkel voor de geschillen waarvoor het management en de raad van bestuur beoordelen dat het financieel risico waarschijnlijk is, wordt een provisie erkend in de financiële resultaten van de groep.
- ◆ Voorzieningen voor personeelsbeloningen: de toegezegde pensioenverplichtingen zijn gebaseerd op actuariële veronderstellingen zoals de discontovoet en het verwachte rendement op fondsbeleggingen. We verwijzen hiervoor naar toelichting 25 – Personeelsbeloningen.

- ◆ Aan de CEO wordt een cashvergoeding toegekend bij het einde van zijn overeenkomst. Deze is gebaseerd op een percentage op de uitzonderlijke groei van de equity value van Ter Beke tussen 2012 en 2017. Voor de berekening van de equity value evenals voor de bepaling van het uitzonderlijk karakter werden de nodige afspraken gemaakt. De belangrijkste parameters voor het bepalen van de equity value zijn een REBITDA multiple en de netto financiële schuld. In de periode 2013- 2016 werd de provisie telkens bepaald in lijn met deze afspraken. Het betreft hier een provisie, omdat de uiteindelijke vergoeding afhankelijk is van het resultaat in 2017, wat niet zeker en vaststaand is. In 2016 werd een provisie van 2.210 duizend EUR en in 2015 van 633 duizend EUR in de resultatenrekening opgenomen, omdat de groep verwacht dat de in dit kader berekende equity value in 2017 die van 2016 zal overtreffen, behoudens onverwachte marktomstandigheden.

## 2. CONSOLIDATIEKRING

De geconsolideerde jaarrekening van de groep over 2016 omvat de Entiteit en 18 geconsolideerde dochterondernemingen waarover de Entiteit controle uitoefent (toelichting 35) en twee deelnemingen waarover ze geen volledige controle uitoefent. Op 15 juli 2016 werd Binet SA verkocht door Pluma NV. Op 28 augustus 2015 verwierf de Entiteit 33% van Stefano Toselli SAS.

De geconsolideerde jaarrekening over het jaar 2015 omvatte 19 geconsolideerde dochterondernemingen en twee deelnemingen waarover ze geen volledige controle uitoefende.

### 3. RAPPORTERING PER SEGMENT EN GEOGRAFISCHE INFORMATIE

Ter Beke is een voedingsgroep, gespecialiseerd in de ontwikkeling, productie en verkoop van fijne vleeswaren en verse bereide gerechten in Europa. De groep Ter Beke stelde eind 2016 1.650 personeelsleden te werk (2015: 1.588 personeelsleden) (voltijdse equivalenten per 31 december 2016 en gemiddeld aantal interimarissen over 2016). De managementstructuur van de groep en de interne en externe rapporteringssystemen zijn opgezet in overeenstemming met deze bedrijfsactiviteiten.

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

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

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

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

Activa en schulden per segment bevatten de immateriële vaste activa, goodwill, materiële vaste activa en financiële vaste activa. Alle andere activa en schulden werden niet toegewezen aan de bedrijfssegmenten en zijn vermeld als "niet toegerekend". Activa en schulden per segment worden voorgesteld voor eliminatie van intersegmentposities. Als basis voor de intersegment transfer pricing worden de marktconforme voorwaarden genomen. De investeringsuitgaven per segment omvatten de kostprijs van de verworven activa met een verwachte gebruiksduur van meer dan één jaar. In deze segmentrapportering worden dezelfde waarderingsregels gebruikt als in de geconsolideerde jaarrekening.

Zowel in onze divisie vleeswaren als in de divisie bereide gerechten verkopen wij onze producten aan een brede klantenbasis waaronder de meeste grote Europese discount- en retailklanten. De 10 grootste klantengroepen vertegenwoordigen 70% van de omzet (2015: 67%). De omzetten aan deze klanten worden gerealiseerd via een diversiteit aan contracten en producten met verschillende looptijden, zowel onder onze eigen merken als onder de huismerken van de klanten, en in verschillende landen. Hoewel de klantenportefeuille van de groep gediversifieerd is, zou de integrale beëindiging van de relatie met een grote klantengroep een impact op onze bedrijfsvoering kunnen hebben. Door de groei van de omzet in 2016 bereikte één enkele externe klant meer dan 10% van de geconsolideerde omzet (14%). De omzet van deze klant werd gerealiseerd in beide segmenten.

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

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

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

## KERNGEGEVENS PER BEDRIJFSSEGMENT

|                                                         | 2016       |                   |         | 2015       |                   |         |
|---------------------------------------------------------|------------|-------------------|---------|------------|-------------------|---------|
|                                                         | Vleeswaren | Bereide Gerechten | Totaal  | Vleeswaren | Bereide Gerechten | Totaal  |
| <b>SEGMENT RESULTATENREKENING</b>                       |            |                   |         |            |                   |         |
| <b>Segment verkopen</b>                                 | 295.844    | 122.719           | 418.563 | 281.716    | 114.603           | 396.319 |
| <b>Segment resultaat</b>                                | 12.350     | 13.047            | 25.397  | 13.713     | 7.306             | 21.019  |
| Niet toegerekende resultaten                            |            |                   | -7.207  |            |                   | -5.190  |
| Netto financieringskost                                 |            |                   | -429    |            |                   | -1.201  |
| Belastingen                                             |            |                   | -5.258  |            |                   | -3.817  |
| Resultaat uit ondernemingen met vermogensmutatiemethode |            |                   | 59      |            |                   | -513    |
| Geconsolideerd resultaat                                |            |                   | 12.562  |            |                   | 10.298  |
| <b>SEGMENT BALANS</b>                                   |            |                   |         |            |                   |         |
| <b>Segment vaste activa</b>                             | 93.091     | 22.957            | 116.048 | 96.514     | 26.013            | 122.527 |
| Niet toegerekende vaste activa                          |            |                   | 28.289  |            |                   | 26.674  |
| Totaal geconsolideerde vaste activa                     |            |                   | 144.337 |            |                   | 149.201 |
| <b>Segment passiva</b>                                  | 57.565     | 27.168            | 84.733  | 52.146     | 24.899            | 77.045  |
| Niet toegerekende passiva                               |            |                   | 164.918 |            |                   | 164.483 |
| Totaal geconsolideerde passiva                          |            |                   | 249.651 |            |                   | 241.528 |
| <b>ANDERE SEGMENT INFORMATIE</b>                        |            |                   |         |            |                   |         |
| <b>Segment investeringen</b>                            | 9.732      | 3.280             | 13.012  | 7.545      | 6.595             | 14.140  |
| Niet toegerekende investeringen                         |            |                   | 1.820   |            |                   | 2.780   |
| Totale investeringen                                    |            |                   | 14.832  |            |                   | 16.920  |
| <b>Segment afschrijvingen en niet-kaskosten</b>         | 10.136     | 5.404             | 15.540  | 11.724     | 5.375             | 17.099  |
| Niet toegerekende afschrijvingen en niet-kaskosten      |            |                   | 4.005   |            |                   | 1.345   |
| Totaal afschrijvingen en niet-kaskosten                 |            |                   | 19.545  |            |                   | 18.444  |

## KERNGEGEVENS PER GEOGRAFISCHE REGIO

| Verkopen aan derden | 2016           | 2015           |
|---------------------|----------------|----------------|
| België              | 168.159        | 160.155        |
| Nederland           | 184.704        | 162.246        |
| UK                  | 14.915         | 23.096         |
| Duitsland           | 21.433         | 24.320         |
| Andere              | 29.352         | 26.502         |
|                     | <b>418.563</b> | <b>396.319</b> |

| Activa van het segment | 2016           | 2015           |
|------------------------|----------------|----------------|
| België                 | 128.585        | 126.502        |
| Nederland              | 65.235         | 61.546         |
| Andere                 | 55.831         | 53.480         |
|                        | <b>249.651</b> | <b>241.528</b> |

| Investerings van het segment | 2016          | 2015          |
|------------------------------|---------------|---------------|
| België                       | 13.114        | 13.819        |
| Nederland                    | 1.713         | 3.100         |
| Andere                       | 5             | 1             |
|                              | <b>14.832</b> | <b>16.920</b> |

| Vast actief | 2016           | 2015           |
|-------------|----------------|----------------|
| België      | 112.050        | 115.783        |
| Nederland   | 30.418         | 31.546         |
| Andere      | 1.869          | 1.872          |
|             | <b>144.337</b> | <b>149.201</b> |

## 4. OPBRENGSTEN UIT DE VERKOOP VAN GOEDEREN

|                      | 2016    | 2015    |
|----------------------|---------|---------|
| Verkoop van goederen | 418.563 | 396.319 |

De totale omzet van de groep stijgt met 22,2 miljoen EUR (+5,6%) van 396,3 miljoen EUR tot 418,6 miljoen EUR.

De omzet van de divisie bereide gerechten stijgt met 8,1 miljoen EUR t.o.v. 2015 (+7,1%) door de lancering van nieuwe producten en concepten. Zo lanceerde de groep in september 2016 een nieuw gamma ultra-verse lasagne- en pastagerechten onder haar merk Come a casa® Delicious. Ook in het retail kanaal in Spanje, Frankrijk en Nederland werd een mooie groei gerealiseerd.

De omzet van de vleeswarendivisie stijgt met 14,1 miljoen EUR (+5,1%). Deze stijging wordt vooral verklaard door een aanzienlijke groei in Nederland, ten gevolge van de strategische investering van de groep in deze markt. Zo werd het Sharing Tapas-concept succesvol geïntroduceerd in de Nederlandse retail. De groei in Nederland compenseert ruimschoots het verlies van een volumecontract in

de Engelse markt medio 2016 en het negatieve omzetteffect van de daling van het Britse pond. Ook de lancering in België van het Multi-layer Packaging concept voor vleeswaren droeg bij tot de omzetsijging van de divisie.

## 5. HANDELSGOEDEREN, GROND- EN HULPSTOFFEN

|                   | 2016           | 2015           |
|-------------------|----------------|----------------|
| Aankopen          | 229.012        | 208.784        |
| Voorraadwijziging | -1.835         | -124           |
| <b>Totaal</b>     | <b>227.177</b> | <b>208.660</b> |

## 6. DIENSTEN EN DIVERSE GOEDEREN

|                                                                  | 2016          | 2015          |
|------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Interims en ter beschikking van de onderneming gestelde personen | 13.268        | 11.343        |
| Onderhoud en herstellingen                                       | 10.678        | 10.758        |
| Marketing- en verkoopkosten                                      | 16.334        | 16.854        |
| Vervoerkosten                                                    | 14.852        | 14.148        |
| Energie                                                          | 7.359         | 8.288         |
| Huur                                                             | 6.531         | 6.259         |
| Erelonen en consultants                                          | 6.473         | 8.342         |
| Andere                                                           | 5.519         | 4.820         |
| <b>Totaal</b>                                                    | <b>81.016</b> | <b>80.812</b> |

De rekening "Andere" bevat o.a. kantoorkosten en verzekeringen. De belangrijkste reden van de stijging van interims en ter beschikking gestelde personen is de gestegen omzet.

## 7. PERSONEELSKOSTEN

De personeelskosten bedroegen in 2016 73 577 duizend EUR ten opzichte van 74 110 duizend EUR in 2015.

De personeelskosten kunnen als volgt worden opgesplitst:

|                                                                               | 2016          | 2015          |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Lonen en wedden                                                               | 50.527        | 50.521        |
| Sociale zekerheidsbijdragen                                                   | 15.518        | 16.214        |
| Overige personeelskosten                                                      | 7.532         | 7.375         |
| <b>Totaal</b>                                                                 | <b>73.577</b> | <b>74.110</b> |
| Aantal personeelsleden in voltijds equivalenten (excl. interims) op jaareinde | 1.326         | 1.348         |

## 8. WAARDEVERMINDERINGEN EN VOORZIENINGEN

|                      | 2016         | 2015       |
|----------------------|--------------|------------|
| Waardeverminderingen | 1            | 9          |
| Voorzieningen        | 2.116        | 558        |
| <b>Totaal</b>        | <b>2.117</b> | <b>567</b> |

## 9. OVERIGE EXPLOITATIEBATEN EN -KOSTEN

|                                               | 2016         | 2015         |
|-----------------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>OVERIGE EXPLOITATIEBATEN</b>               |              |              |
| Recuperatie loongebonden kosten               | 536          | 494          |
| Recuperatie logistieke kosten                 | 16           | 53           |
| Overheidstoelagen                             | 0            | 0            |
| Winsten op verkoop activa                     | 642          | 77           |
| Recuperatie verzekeringen                     | 90           | 145          |
| Ontvangen schadevergoeding                    | 149          | 53           |
| Recuperatie lokale belastingen                | 0            | 1.275        |
| Andere                                        | 833          | 770          |
| <b>Totaal</b>                                 | <b>2.266</b> | <b>2.867</b> |
| <b>OVERIGE EXPLOITATIELASTEN</b>              |              |              |
| Lokale belastingen                            | 1.324        | 1.278        |
| Gerealiseerde minderwaarden op verkoop activa | 0            | 53           |
| <b>Totaal</b>                                 | <b>1.324</b> | <b>1.331</b> |
| <b>Overige exploitatiebaten en -lasten</b>    | <b>942</b>   | <b>1.536</b> |

## 10. RESULTAAT VAN BEDRIJFSACTIVITEITEN

|                                                           | 2016          | 2015          | Delta        |
|-----------------------------------------------------------|---------------|---------------|--------------|
| <b>REBITDA</b>                                            | <b>38.459</b> | <b>35.779</b> | <b>2.680</b> |
| Opzegvergoedingen                                         | -1.291        | -1.506        | 215          |
| Resultaat verkoop Binet SA                                | 567           | 0             | 567          |
| <b>EBITDA</b>                                             | <b>37.735</b> | <b>34.273</b> | <b>3.462</b> |
| Afschrijvingen en impairments                             | -17.428       | -17.877       | 449          |
| Waardeverminderingen en voorzieningen                     | -2.117        | -567          | -1.550       |
| <b>EBIT</b>                                               | <b>18.190</b> | <b>15.829</b> | <b>2.361</b> |
| <b>EBIT</b>                                               | <b>18.190</b> | <b>15.829</b> | <b>2.361</b> |
| Opzegvergoedingen                                         | 1.291         | 1.506         | -215         |
| Resultaat verkoop Binet SA                                | -567          | 0             | -567         |
| Impairment gebouw Binet                                   | 0             | 1.259         | -1.259       |
| <b>Courante winst van de bedrijfsactiviteiten (REBIT)</b> | <b>18.914</b> | <b>18.594</b> | <b>320</b>   |

De REBITDA stijgt met 2,7 miljoen EUR (+7,5%) van 35,8 miljoen EUR in 2015 tot 38,5 miljoen EUR in 2016.

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

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

Zo lanceerde de groep in september 2016 een volledig nieuw gamma ultra-verse lasagne- en pastagerechten onder haar merknaam Come a casa® Delicious, waarvoor een belangrijke promotiecampagne werd opgezet.

De groep investeerde tevens in twee productielijnen voor de lancering van haar Multi-layer Packaging concept voor vleeswaren, dat zeer succesvol werd gelanceerd.

De groep lanceerde in 2016 ook succesvolle producten in haar belangrijkste vleeswaren categorieën (salami, gevogelte en kookham) en investeerde tevens in de eerste jaarhelft in de restyling van de verpakking van haar bereide gerechtengamma dat wordt vermarkt onder haar merk Come a casa®. Voor de ontwikkeling van private label producten werken wij continu samen met onze klanten aan de gewenste verbetering en innovaties van ons aanbod.

Bijkomende investeringen in efficiëntieverbeteringen in de fabrieken en de investering in de ERP-software laten ons toe om onze bedrijfsprocessen te optimaliseren.

Verder zijn er 0,2 miljoen EUR minder opzegvergoedingen dan in 2015 en werd in 2016 een niet-recurrent resultaat van 0,6 miljoen EUR geboekt op de verkoop van de vennootschap Binet SA.

Hierdoor stijgt de EBITDA met 3,5 miljoen EUR (+10,1%) van 34,3 miljoen EUR in 2015 tot 37,7 miljoen EUR in 2016.

De afschrijvingen en impairments dalen met 0,4 miljoen EUR en de waardeverminderingen en voorzieningen stijgen met 1,6 miljoen EUR tegenover 2015, voornamelijk ten gevolge van de provisie voor de long term remuneratie van de CEO.

Zoals in vorige jaren werd aangekondigd, bestaat deze remuneratie uit een vergoeding voor de uitzonderlijke groei van de aandeelhouderswaarde bij het einde van zijn mandaat, voorzien in 2018. Op basis van de huidige resultaten werd hiervoor een provisie aangelegd van 2,2 miljoen EUR (0,6 miljoen EUR in 2015).

Hierdoor stijgt de EBIT met 2,4 miljoen EUR (+14,9%) van 15,8 miljoen EUR in 2015 tot 18,2 miljoen EUR in 2016.

In 2015 werd een impairment van 1,3 miljoen EUR geboekt op de activa van Binet SA. Dit verklaart, samen met voorgaande niet-recur-rente elementen, de stijging van de REBIT met 1,7% van 18,6 miljoen EUR in 2015 tot 18,9 miljoen EUR in 2016.

## 11. FINANCIËLE OPBRENGSTEN

|                                  | 2016       | 2015       |
|----------------------------------|------------|------------|
| Intrestinkomsten                 | 188        | 196        |
| Positieve wisselkoersverschillen | 616        | 0          |
| Andere                           | 37         | 280        |
| <b>Totaal</b>                    | <b>841</b> | <b>476</b> |

## 12. FINANCIERINGSKOSTEN

|                                       | 2016         | 2015         |
|---------------------------------------|--------------|--------------|
| Intrestkosten mbt leningen            | 887          | 988          |
| Intrestkosten mbt leasing             | 0            | 0            |
| Negatieve wisselkoersverschillen      | 0            | 509          |
| Bankkosten                            | 131          | 140          |
| Herwaardering financiële instrumenten | 48           | 0            |
| Andere                                | 204          | 40           |
| <b>Totaal</b>                         | <b>1.270</b> | <b>1.677</b> |

## 13. BELASTINGEN

### BELASTINGEN GEBOEKT IN RESULTATENREKENING

|                                                    | 2016         | 2015         |
|----------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Belasting op het resultaat                         |              |              |
| Boekjaar                                           | 6.136        | 4.480        |
| Vorige boekjaren                                   | 180          | 132          |
| Latente belastingen                                |              |              |
| Effect tijdelijke verschillen                      | -1.058       | -795         |
| <b>Totale belastingkost in resultaten-rekening</b> | <b>5.258</b> | <b>3.817</b> |

De nominale belastingvoet in België bedraagt 33,99 % (33,99 % in 2015). Voor de andere landen werden de belastingvoeten genomen geldig in deze landen.

## VERBAND TUSSEN DE BELASTINGLAST EN DE BOEKHOUDKUNDIGE WINST

|                                                                               | 2016         | 2015         |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Boekhoudkundige winst voor belastingen                                        | 17.761       | 14.628       |
| Belastingen aan de Belgische belastingvoet (2016: 33,99% en 2015: 33,99%)     | 6.037        | 4.972        |
| Effect van de verschillende belastingvoeten van de buitenlandse ondernemingen | -1.401       | -1.651       |
| Effect van fiscaal niet-aftrekbare uitgaven                                   | 813          | 783          |
| Opname uitgestelde belastingvorderingen en schulden in resultaat              | 0            | 0            |
| Realisatie van voorheen niet-erkende uitgestelde belastingvorderingen         | 0            | -285         |
| Notionele interestaftrek                                                      | -347         | -329         |
| Andere effecten                                                               | 156          | 327          |
| <b>Werkelijke belastinglast</b>                                               | <b>5.258</b> | <b>3.817</b> |
| Effectief belastingpercentage                                                 | 29,6%        | 26,1%        |

## 14. GOODWILL

|                                         | 2016          | 2015          |
|-----------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>GOODWILL</b>                         |               |               |
| Begin van het boekjaar                  | 36.944        | 36.944        |
| Aanschaffingen                          | 0             | 0             |
| Overdrachten en buitengebruikstellingen | 0             | 0             |
| Omrekeningsverschil                     | 0             | 0             |
| <b>Einde van het boekjaar</b>           | <b>36.944</b> | <b>36.944</b> |
| <b>BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN</b>  |               |               |
| Begin van het boekjaar                  | 1.740         | 1.740         |
| Bijzonder waardeverminderingverlies     | 0             | 0             |
| Overdrachten en buitengebruikstellingen | 0             | 0             |
| <b>Einde van het boekjaar</b>           | <b>1.740</b>  | <b>1.740</b>  |
| <b>Netto boekwaarde</b>                 | <b>35.204</b> | <b>35.204</b> |

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

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

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

In 2016 bedraagt de goodwill 29.096 duizend EUR (2015: 29.096 duizend EUR) voor de vleeswaren en 6.108 duizend EUR (2015: 6.108 duizend EUR) voor de bereide gerechten.

De bovenvermelde "impairment"-analyse wordt gebaseerd op:

- ◆ de budgetinschatting voor het volgende jaar van de eigen operationele kasstromen van ieder segment apart. Deze budgetinschatting is de resultante van een gedetailleerde analyse van alle gekende en geschatte evoluties van omzet, marge en kosten aangepast aan de commerciële omgeving van ieder segment. Hierbij wordt een evenwicht nagestreefd tussen uitdaging en realisme.
- ◆ deze kasstromen worden over 5 jaar geëxtrapoleerd rekening houdende met :
  - ◆ De gemiddelde omzetgroei over de voorbije 10 jaar van de groep Ter Beke. Dit percentage +1,9% (2015: 1,9%) wordt bovendien als realistisch ingeschat door het management voor de komende jaren voor beide segmenten.
  - ◆ De geschatte EBITDA marge. Deze marge is in lijn met de projecties voor het komende jaar en met de langeretermijntargets van ieder segment.
  - ◆ De geschatte belasting op de operationele kasstroom. Hierbij wordt voor vleeswaren rekening gehouden met een gemiddeld belastingtarief tussen België en Nederland en met het hogere Belgische tarief voor bereide gerechten. Dit houdt rekening met de plaats waar de kasstromen worden belast.

- ◆ Voor ieder jaar worden de aldus berekende kasstromen aangepast met de geschatte vervangingsinvesteringen nodig om het bestaande productieapparaat operationeel te houden en met de bewegingen in werkkapitaal. Deze zijn verschillend voor ieder segment.
- ◆ Als restwaarde wordt de aldus berekende kasstroom van het 5e jaar uit voorzichtigheid geëxtrapoleerd zonder groei.
- ◆ Al deze kasstromen worden aan de door Bank Degroef Petercam geschatte gemiddelde gewogen kapitaalkost na belastingen (WACC) van 6,38% (2015 6,38%) geactualiseerd. Voor 2016 ontvingen we geen geactualiseerde WACC van Bank Degroef-Petercam. Aangezien het risicoprofiel van Ter Beke niet fundamenteel wijzigde maken we derhalve gebruik van dezelfde van 2015. De berekening is gebaseerd op een gewenste eigen vermogen/schuld ratio van 35/65 (2015: 35/65), een gemiddelde belastingvoet van 29% (2015: 29%), een rendement op eigen vermogen van 8,0% (2015: 8%) en een bruto kost voor vreemd vermogen van 4,7% (2015: 4,7%). De risico's in beide segmenten liggen voldoende dicht bijeen om éénzelfde WACC te verantwoorden.

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

Wanneer de discontovoet met 1% wordt verhoogd, daalt het verschil tussen de geschatte realiseerbare waarde en de boekwaarde met 24% in vleeswaren en 17% in bereide gerechten. Voor een daling van de verhouding EBITDA op verkopen met telkens 1%, daalt dit verschil met respectievelijk 23% en 9%. Voor een daling van de omzetgroei na 2017 met telkens 1%, daalt het verschil tussen de geschatte realiseerbare waarde en de boekwaarde met 19% in vleeswaren en 17% in bereide gerechten.

Wanneer de 3 hogervermelde parameters tegelijkertijd met 1% in negatieve zin evolueren, daalt het verschil tussen de geschatte realiseerbare waarde en de boekwaarde met 53% in de vleeswaren en met 37% in de bereide gerechten. Wanneer de 3 hogervermelde parameters tegelijkertijd met 1% in positieve zin evolueren, stijgt het verschil tussen de geschatte realiseerbare waarde en de boekwaarde met 129% in de vleeswaren en met 75% in de bereide gerechten.

## 15. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

|                                         | Software | R&D | Totaal | Software | R&D | Totaal |
|-----------------------------------------|----------|-----|--------|----------|-----|--------|
|                                         | 2016     |     |        | 2015     |     |        |
| AANSCHAFFINGSWAARDE                     |          |     |        |          |     |        |
| Begin van het boekjaar                  | 19.971   | 156 | 20.127 | 17.357   | 156 | 17.513 |
| Uitbreiding consolidatiekring           |          |     | 0      |          |     | 0      |
| Aanschaffingen                          | 1.547    |     | 1.547  | 2.692    |     | 2.692  |
| Overdrachten en buitengebruikstellingen | -2.268   |     | -2.268 | -78      |     | -78    |
| Overboeking van / (naar) andere posten  | -19      |     | -19    |          |     | 0      |
| Einde van het boekjaar                  | 19.231   | 156 | 19.387 | 19.971   | 156 | 20.127 |
| AFSCHRIJVINGEN                          |          |     |        |          |     |        |
| Begin van het boekjaar                  | 14.561   | 156 | 14.717 | 13.942   | 156 | 14.098 |
| Uitbreiding consolidatiekring           |          |     | 0      |          |     | 0      |
| Afschrijvingen *                        | 1.615    |     | 1.615  | 697      |     | 697    |
| Overdrachten en buitengebruikstellingen | -2.268   |     | -2.268 | -78      |     | -78    |
| Einde van het boekjaar                  | 13.908   | 156 | 14.064 | 14.561   | 156 | 14.717 |
|                                         |          |     |        |          |     |        |
| Netto boekwaarde                        | 5.323    | 0   | 5.323  | 5.410    | 0   | 5.410  |

In 2015 en 2016 werden geen bijkomende lasten voor ontwikkelingsactiviteiten geactiveerd. De stijging in 2016 komt voort uit het verder uitrollen van het nieuw ERP-pakket. In 2016 werd voor 1,5 miljoen EUR geïnvesteerd in immateriële vaste activa.

## 16. MATERIËLE VASTE ACTIVA

2016

|                                              | Terreinen en gebouwen | Installaties, machines en uitrusting | Meubilair en rollend materieel | Leasing   | Overige   | Activa in aanbouw | Totaal         |
|----------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|--------------------------------|-----------|-----------|-------------------|----------------|
| <b>AANSCHAFFINGSWAARDE</b>                   |                       |                                      |                                |           |           |                   |                |
| Begin van het boekjaar                       | 95.896                | 233.401                              | 2.656                          | 99        | 81        | 1.683             | 333.816        |
| Uitbreiding consolidatiekring                |                       |                                      |                                |           |           |                   | 0              |
| Aanschaffingen                               | 768                   | 12.220                               | 38                             |           |           | 259               | 13.285         |
| Overdrachten en buitengebruikstellingen      | -5.908                | -7.544                               | -134                           | -31       |           |                   | -13.617        |
| Overboeking van / (naar) andere posten       | 257                   | 1.406                                |                                |           |           | -1.663            | 0              |
| Omrekeningsverschillen                       |                       |                                      |                                |           |           |                   | 0              |
| <b>Einde van het boekjaar</b>                | <b>91.013</b>         | <b>239.483</b>                       | <b>2.560</b>                   | <b>68</b> | <b>81</b> | <b>279</b>        | <b>333.484</b> |
| <b>AFSCHRIJVINGEN</b>                        |                       |                                      |                                |           |           |                   |                |
| Begin van het boekjaar                       | 60.369                | 183.960                              | 2.531                          | 99        | 81        | 0                 | 247.040        |
| Uitbreiding consolidatiekring                |                       |                                      |                                |           |           |                   | 0              |
| Afschrijvingen *                             | 2.217                 | 13.562                               | 78                             |           |           |                   | 15.857         |
| Overdrachten en buitengebruikstellingen      | -1.760                | -7.491                               | -135                           | -31       |           |                   | -9.417         |
| Omrekeningsverschillen                       |                       |                                      |                                |           |           |                   | 0              |
| <b>Einde van het boekjaar</b>                | <b>60.826</b>         | <b>190.031</b>                       | <b>2.474</b>                   | <b>68</b> | <b>81</b> | <b>0</b>          | <b>253.480</b> |
| <b>IMPAIRMENT</b>                            |                       |                                      |                                |           |           |                   |                |
| Begin van het boekjaar                       | 1.259                 | 0                                    | 0                              | 0         | 0         | 0                 | 1.259          |
| Uitbreiding consolidatiekring                |                       |                                      |                                |           |           |                   | 0              |
| Toevoeging *                                 |                       |                                      |                                |           |           |                   | 0              |
| Terugname *                                  |                       |                                      |                                |           |           |                   | 0              |
| Overdrachten en buitengebruikstellingen      | -1.259                |                                      |                                |           |           |                   | -1.259         |
| <b>Einde van het boekjaar</b>                | <b>0</b>              | <b>0</b>                             | <b>0</b>                       | <b>0</b>  | <b>0</b>  | <b>0</b>          | <b>0</b>       |
| <b>NETTO KAPITAALSUBSIDIES</b>               |                       |                                      |                                |           |           |                   |                |
| Begin van het boekjaar                       | 306                   | 198                                  | 8                              | 0         | 0         | 0                 | 512            |
| Uitbreiding consolidatiekring                |                       |                                      |                                |           |           |                   | 0              |
| Nieuwe toekenningen                          |                       |                                      |                                |           |           |                   | 0              |
| Overige                                      |                       |                                      |                                |           |           |                   | 0              |
| Afschrijvingen *                             | -4                    | -40                                  |                                |           |           |                   | -44            |
| <b>Einde van het boekjaar</b>                | <b>302</b>            | <b>158</b>                           | <b>8</b>                       | <b>0</b>  | <b>0</b>  | <b>0</b>          | <b>468</b>     |
| <b>Netto boekwaarde per 31 december 2016</b> | <b>29.885</b>         | <b>49.294</b>                        | <b>78</b>                      | <b>0</b>  | <b>0</b>  | <b>279</b>        | <b>79.536</b>  |

## 2015

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

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

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

De groep investeerde in 2016 voor 14,8 miljoen EUR waarvan 13,3 miljoen EUR in materiële vaste activa. De investeringen betreffen voornamelijk het verder zetten van efficiëntie-investeringen en infrastructuraanpassingen in de diverse sites van de groep.

In 2015 werden de gebouwen en terreinen van Binet SA voor een bedrag van 3 miljoen EUR niet meer gebruikt voor de bedrijfsactiviteiten. In 2016 werd de vennootschap Binet SA verkocht.

## 17. DEELNEMINGEN VOLGENS VERMOGENSMUTATIE

|                           | 2016          | 2015          |
|---------------------------|---------------|---------------|
| Joint venture             | 1.853         | 2.754         |
| Geassocieerde onderneming | 10.454        | 9.881         |
| <b>Totaal</b>             | <b>12.307</b> | <b>12.635</b> |

### GEASSOCIEERDE DEELNEMING: STEFANO TOSELLI SAS

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

|                                            | 2016         | 2015         |
|--------------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Samenvattende financiële informatie</b> |              |              |
| <b>Bedrijfsopbrengsten</b>                 | <b>6.373</b> | <b>6.967</b> |
| Afschrijvingen en waardeverminderingen     | -1.306       | -1.481       |
| <b>EBIT</b>                                | <b>5.067</b> | <b>5.486</b> |
| Rentelasten                                | 0            | -106         |
| <b>Resultaat voor belastingen</b>          | <b>4.555</b> | <b>4.639</b> |
| Belastingen op het resultaat               | -1.606       | -1.453       |
| <b>Winst of (verlies) van de periode</b>   | <b>2.949</b> | <b>3.186</b> |
| Vast actief                                | 11.600       | 11.713       |
| Viottende activa                           | 15.861       | 16.400       |
| Schulden                                   | -16.921      | -19.311      |
| Langlopende rentedragende verplichtingen   | 1.419        | 2.736        |

Reconciliatie van de hiervoor vermelde financiële informatie mbt de nettoboekwaarde van de deelneming

|                                                                    | 2016          | 2015         |
|--------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|
| Nettoactiva van de geassocieerde onderneming                       | 10.540        | 8.802        |
| Deelnemingspercentage van de groep in de geassocieerde onderneming | 33,00%        | 33,00%       |
|                                                                    | 3.478         | 2.905        |
| Goodwill                                                           | 6.976         | 6.976        |
|                                                                    | <b>10.454</b> | <b>9.881</b> |

Bovenstaande cijfers zijn opgesteld volgens de IFRS standaarden. Om de vergelijkbaarheid mogelijk te maken werden de cijfers van 2015 retro-actief aangepast met de IFRS restatements. Er zijn geen beperkingen op de transfer van fondsen tussen Stefano Toselli SAS en de groep Ter Beke.

### DE JOINT VENTURE: PASTA FOOD COMPANY

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

Op 22 juni 2011 werd deze joint venture opgericht in Opole (Polen) met de naam Pasta Food Company. De groep neemt de joint venture op volgens de vermogensmutatiemethode. Hierbij worden de investeringen in de balans opgenomen tegen het aandeel van de groep (50%) in het eigen vermogen van de joint venture. De balans en resultatenrekening van de joint venture volgens de IFRS standaarden –onderworpen aan een beperkt nazicht van de Poolse revisor– is als volgt (in duizenden EUR):

|                                            | 2016          | 2015          |
|--------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Samenvattende financiële informatie</b> |               |               |
| Vaste activa                               | 17.595        | 19.672        |
| Viottende activa                           | 1.717         | 1.458         |
| Schulden                                   | -15.606       | -15.621       |
| Langlopende rentedragende verplichtingen   | 9.080         | 11.117        |
| Kortlopende rentedragende verplichtingen   | 5.321         | 3.374         |
| Operationele opbrengsten                   | 8.225         | 6.085         |
| Operationele kosten                        | -8.933        | -7.251        |
| Afschrijvingen                             | -1.691        | -1.656        |
| Financieel resultaat                       | -985          | -765          |
| Intrestlasten                              | -510          | -451          |
| Resultaat voor belastingen                 | -1.694        | -1.930        |
| <b>Netto resultaat</b>                     | <b>-1.694</b> | <b>-1.930</b> |

Reconciliatie van de hiervoor vermelde financiële informatie mbt de nettoboekwaarde van de deelneming

|                                                        | 2016         | 2015         |
|--------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Nettoactiva van de joint venture                       | 3.706        | 5.509        |
| Deelnemingspercentage van de groep in de joint venture | 50,00%       | 50,00%       |
| <b>Totaal</b>                                          | <b>1.853</b> | <b>2.754</b> |

In 2016 heeft de groep Ter Beke een nieuwe lening van 1 020 duizend EUR toegekend aan de Pasta Food Company bovenop de 350 duizend EUR van 2015 voor het financieren van liquiditeitstekorten. Per 31 december 2014 heeft Ter Beke een achtergestelde lening van 500 duizend EUR gegeven in het kader van de financiering van de investeringen van de Pasta Food Company. Deze lening loopt af in 2018.

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

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

## 18. LENINGEN AAN JOINT VENTURE EN OVERIGE LANGLOPENDE VORDERINGEN

|                                         | 2016         | 2015       |
|-----------------------------------------|--------------|------------|
| Vordering Pasta Food Company            | 1.870        | 850        |
| Vorderingen en borgtochten in contanten | 97           | 97         |
| <b>Totaal</b>                           | <b>1.967</b> | <b>947</b> |

Per 31 december 2016 heeft Ter Beke een nieuwe lening van 1 020 duizend EUR toegekend aan de Pasta Food Company bovenop de lening van 350 duizend EUR van 2015. De achtergestelde lening van 500 duizend EUR gegeven in het kader van de financiering van de investeringen van de Pasta Food Company werd in 2014 toegekend. Deze lening loopt af in 2018. De lening draagt een marktconforme intrest.

## 19. LANGLOPENDE RENTEDRAGENDE VORDERINGEN

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

|                                      | 2016          | 2015          |
|--------------------------------------|---------------|---------------|
| Rentedragende langetermijn vordering | 10.000        | 10.000        |
| <b>Totaal</b>                        | <b>10.000</b> | <b>10.000</b> |

## 20. UITGESTELDE BELASTINGSVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

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

|                                                              | 2016         | 2015         |
|--------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Schulden                                                     | -186         | -110         |
| Materiële vaste activa                                       | 4.153        | 5.483        |
| Vorderingen                                                  | 529          | 801          |
| Voorzieningen                                                | -456         | -550         |
| Overgedragen verliezen                                       | 295          | 228          |
| Overgedragen verliezen in min van andere posten              | 0            | 0            |
| <b>Uitgestelde (belastingvorderingen) en -verplichtingen</b> | <b>4.335</b> | <b>5.852</b> |

De groep heeft in 2016 voor 7.553 duizend EUR (8.748 duizend EUR in 2015) uitgestelde belastingvorderingen op fiscaal overdraagbare verliezen niet erkend omdat zij onvoldoende zekerheid heeft dat deze in de nabije toekomst zullen worden gerealiseerd. De overdraagbare verliezen zijn onbeperkt overdraagbaar in de tijd, de overdraagbare notionele intrestaftrek is slechts voor 7 jaar overdraagbaar. Vanaf 2011 is het niet aangewende deel van de notionele intrest van het jaar niet meer aftrekbaar.

## 21. VOORRADEN

|                       | 2016          | 2015          |
|-----------------------|---------------|---------------|
| Grond- en hulpstoffen | 13.552        | 12.872        |
| Goederen in bewerking | 3.508         | 2.917         |
| Gereed product        | 4.335         | 4.382         |
| Handelsgoederen       | 861           | 250           |
| <b>Totaal</b>         | <b>22.256</b> | <b>20.421</b> |

## 22. HANDELS- EN OVERIGE VORDERINGEN

|                               | 2016          | 2015          |
|-------------------------------|---------------|---------------|
| Handelsvorderingen            | 59.088        | 56.989        |
| Terug te vorderen BTW         | 2.230         | 2.200         |
| Terug te vorderen belastingen | 0             | 503           |
| Overlopende rekeningen        | 1.653         | 1.499         |
| Te ontvangen intresten        | 9             | 9             |
| Leeggoed                      | 4.010         | 3.649         |
| Overige                       | 0             | 11            |
| <b>Totaal</b>                 | <b>66.990</b> | <b>64.860</b> |

Onze handelsvorderingen zijn niet-rentedragend.

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

In 2016 werd voor duizend EUR waardeverminderingen op handelsvorderingen verwerkt als kost in de resultatenrekening (9 duizend EUR in 2015).

Het percentage van handelsvorderingen die reeds meer dan 60 dagen verschuldigd zijn bedragen in 2016 en 2015 minder dan 2% (zie ook toelichting 28).

## 23. GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

|                 | 2016          | 2015         |
|-----------------|---------------|--------------|
| Zichtrekeningen | 16.061        | 7.041        |
| Kas             | 7             | 5            |
| <b>Totaal</b>   | <b>16.068</b> | <b>7.046</b> |

## 24. EIGEN VERMOGEN

De diverse componenten van het eigen vermogen evenals de wijzigingen tussen 31 december 2015 en 31 december 2016 worden weergegeven in het Geconsolideerd mutatieoverzicht van het Eigen Vermogen.

### KAPITAAL

Het maatschappelijk kapitaal van de Entiteit per 31 december 2016 bedraagt 4.903 duizend EUR, verdeeld over 1.732.621 volgestorte gewone aandelen zonder nominale waarde. Al deze aandelen zijn dividendgerechtigd en hebben dezelfde stemrechten.

### RESERVE VOOR EIGEN AANDELEN

De reserve voor eigen aandelen bevat de aanschaffingswaarde van de eigen aandelen die aangehouden worden door de groep. Per 31 december 2016 en 2015 hield de groep geen eigen aandelen aan.

### VALUTAKOERSVERSCHILLEN

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

### DIVIDENDEN

Op 21 februari 2017 heeft de raad van bestuur het voorstel voor de uitbetaling van 6.064.173,50 EUR of 3,50 EUR per aandeel bevestigd. Dit dividend is nog niet goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ter Beke en is daarom nog niet in de rekeningen opgenomen.

## 25. PERSONEELSBELONINGEN

### VOORZIENINGEN VOOR PENSIOENEN EN SOORTGELIJKE VERPLICHTINGEN

De groep en haar dochterondernemingen voorzien in pensioenplannen en andere personeelsvoordelen. Per 31 december 2016 bedroeg de totale netto schuld met betrekking tot pensioenplannen en soortgelijke verplichtingen 5.312 duizend EUR. Per 31 december 2015 was dit 3.061 duizend EUR.

|                               | verplichtingen onder IAS 19<br>Defined benefit plan | Overige provisies | Totale provisies |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------|------------------|
| <b>1 Januari 2015</b>         | <b>2.288</b>                                        | <b>0</b>          | <b>2.288</b>     |
| Uitbreiding consolidatiekring |                                                     |                   | 0                |
| Service kost                  | 136                                                 |                   | 136              |
| Intrestkost                   | 31                                                  |                   | 31               |
| Actuariel effect door OCI     | 69                                                  |                   | 69               |
| Betalingen                    |                                                     |                   | 0                |
| Dotaties en terugnames        |                                                     | 633               | 633              |
| Andere                        | -155                                                | 59                | -96              |
| <b>31 december 2015</b>       | <b>2.369</b>                                        | <b>692</b>        | <b>3.061</b>     |
| Uitbreiding consolidatiekring |                                                     |                   | 0                |
| Service kost                  | 950                                                 |                   | 950              |
| Intrestkosten en -opbrengsten | 10                                                  |                   | 10               |
| Actuariel effect door OCI     | 65                                                  |                   | 65               |
| Betalingen                    |                                                     |                   | 0                |
| Dotaties en terugnames        |                                                     | 2.210             | 2.210            |
| Andere                        | -914                                                | -70               | -984             |
| <b>31 december 2016</b>       | <b>2.480</b>                                        | <b>2.832</b>      | <b>5.312</b>     |

## PERSONEELSELONINGEN EN VOORZIENINGEN VOOR PENSIOENEN EN SOORTGELIJKE VERPLICHTINGEN

|                                                                                  | 2016           | 2015         |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|
| <b>Toegezegde pensioenregelingen</b>                                             |                |              |
| <b>Netto verplichting / (Actief)</b>                                             | <b>2.480</b>   | <b>2.369</b> |
| Waarvan verplichtingen                                                           | 19.400         | 2714         |
| Waarvan fondsbeleggingen                                                         | -16.920        | -345         |
| <b>Bedragen opgenomen in de resultatenrekening:</b>                              |                |              |
| Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten                                   | 950            | 136          |
| Rentekosten                                                                      | 10             | 31           |
| Verwachte rendement op fondsbeleggingen                                          |                |              |
| Opgenomen actuariële (winsten) / verliezen                                       |                | -1           |
| Pensioenkosten verstreken diensttijd                                             |                |              |
| Verliezen / (winsten) door inperkingen of afwikkelingen                          |                |              |
| Administratiekosten                                                              | 27             | 1            |
| <b>Kost opgenomen in de resultatenrekening mbt toegezegde pensioenregelingen</b> | <b>987</b>     | <b>167</b>   |
| <b>Bedragen toegewezen aan het eigen vermogen via uitgebreid resultaat (OCI)</b> | <b>898</b>     | <b>734</b>   |
| Opgenomen actuariële (winsten) / verliezen                                       | 65             | 69           |
| Cumul van de via OCI erkende actuariële resultaten aan het begin van de periode  | 833            | 665          |
| <b>Contante waarde van de brutoverplichting bij het begin van het jaar</b>       | <b>2.714</b>   | <b>2.647</b> |
| De impact PUC-methode op de Belgische vaste bijdrageplannen                      | 13.651         |              |
| Bijdragen van de werkgever                                                       |                | 0            |
| Intrest kost                                                                     | 309            | 36           |
| Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten                                   | 842            | 133          |
| DBO winst (verlies) van de periode                                               | 2.025          | 98           |
| Andere                                                                           | -141           | -200         |
| <b>Contante waarde van de brutoverplichting aan het einde van het jaar</b>       | <b>19.400</b>  | <b>2.714</b> |
| <b>Reële waarde van de fondsbeleggingen bij het begin van het jaar</b>           | <b>-13.897</b> | <b>-359</b>  |
| Verwachte werkgevers bijdragen                                                   | -1.110         | -160         |
| Verwachte uitkeringen (excl. intrest)                                            | 215            | 136          |
| Verwacht rendement op de fondsbeleggingen                                        |                |              |
| Verwachte taks op betaalde bijdragen                                             | 110            | 3            |
| Verwachte administratiekosten                                                    | 27             | 1            |
| <b>Verwachte waarde van de fondsbeleggingen aan het einde van het jaar</b>       | <b>-14.655</b> | <b>-379</b>  |
| <b>Reële waarde van de fondsbeleggingen aan het begin van het jaar</b>           | <b>-345</b>    | <b>-359</b>  |
| De impact PUC-methode op de Belgische vaste bijdrageplannen                      | -13.552        |              |
| Reële werkgevers bijdragen                                                       | -1.040         | -153         |
| Reële uitkeringen                                                                | 142            | 201          |
| Rente inkomsten                                                                  | -300           | -5           |
| Reële taks op betaalde bijdragen                                                 | 109            | 2            |
| Reële administratiekosten                                                        | 27             | 1            |
| Actuariële winst (verliezen) op de fondsbeleggingen                              | -1.967         | -32          |
| <b>Reële waarde van de fondsbeleggingen aan het einde van het jaar</b>           | <b>-16.926</b> | <b>-345</b>  |
| Bedrag niet erkend als fondsbelegging ingevolge de limit in §58(b)               | 6              |              |
| <b>Reële waarde van de fondsbeleggingen aan het einde van het jaar</b>           | <b>-16.920</b> | <b>-345</b>  |

De belangrijkste actuariële assumpties zijn:

|                                                   | 2016   |           | 2015   |           |
|---------------------------------------------------|--------|-----------|--------|-----------|
|                                                   | België | Frankrijk | België | Frankrijk |
| Discontovoet                                      | 0,50%  | 1,15%     | 0,75%  | 1,30%     |
| Toekomstige salarisverhogingen inclusief inflatie | 2,30%  | 4,00%     | 2,30%  | 4,00%     |
| Inflatie                                          | 1,80%  | 2,00%     | 1,80%  | 2,00%     |

## TOEGEZEGDE BIJDRAGENREGELINGEN

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

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

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

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

Ter Beke heeft een volledige actuariële berekening volgens de PUC-methode laten uitvoeren in 2016. Uit de analyse van de pensioenplannen blijkt een beperkt verschil tussen het wettelijk gegarandeerde minimum rendement en de gegarandeerde intrest door de verzekeringsinstelling. Deze studie bevestigt dat de impact over 2015 minimaal was. Eind 2016 bedraagt deze netto verplichting 312 duizend EUR. De periodieke bijdragen vormen een kost van het jaar waarin ze verschuldigd zijn. In 2016 bedroeg deze kost 2.021 duizend EUR, in 2015 was dit 1.972 duizend EUR.

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

## OVERIGE VOORZIENINGEN

De overige voorzieningen bestaan hoofdzakelijk uit ontslagvergoedingen en de provisie voor de aanvullende remuneratie van de CEO. Aan de CEO wordt een cashvergoeding toegekend bij het einde van zijn overeenkomst. Deze is gebaseerd op een percentage op de uitzonderlijke groei van de equity value van Ter Beke tussen 2012 en 2017. Voor de berekening van de equity value evenals voor de bepaling van het uitzonderlijk karakter werden de nodige afspraken gemaakt. De belangrijkste parameters voor het bepalen van de equity value zijn een REBITDA multiple en de netto financiële schuld. In de periode 2013-2016 werd de provisie telkens bepaald in lijn met deze afspraken. Het betreft hier een provisie, omdat de uiteindelijke vergoeding afhankelijk is van het resultaat in 2017, wat niet zeker en vaststaand is. In 2016 werd een provisie van 2.210 duizend EUR en in 2015 van 633 duizend EUR in de resultatenrekening opgenomen, omdat de groep verwacht dat de in dit kader berekende equity value in 2017 die van 2016 zal overtreffen, behoudens onverwachte marktomstandigheden.

## 26. RENTEDRAGENDE VERPLICHTINGEN

2016

|                                     | Vervaltermijn   |                    |              |               |
|-------------------------------------|-----------------|--------------------|--------------|---------------|
|                                     | Binnen het jaar | Tussen 1 en 5 jaar | Na 5 jaar    | Totaal        |
| <b>Rentedragende verplichtingen</b> |                 |                    |              |               |
| Kredietinstellingen                 | 10.815          | 30.693             | 2.107        | 43.615        |
| Leasingschulden                     | 0               | 0                  | 0            | 0             |
| <b>Totaal</b>                       | <b>10.815</b>   | <b>30.693</b>      | <b>2.107</b> | <b>43.615</b> |

2015

|                                     | Vervaltermijn   |                    |              |               |
|-------------------------------------|-----------------|--------------------|--------------|---------------|
|                                     | Binnen het jaar | Tussen 1 en 5 jaar | Na 5 jaar    | Totaal        |
| <b>Rentedragende verplichtingen</b> |                 |                    |              |               |
| Kredietinstellingen                 | 10.965          | 35.596             | 4.797        | 51.358        |
| Leasingschulden                     | 0               | 0                  | 0            | 0             |
| <b>Totaal</b>                       | <b>10.965</b>   | <b>35.596</b>      | <b>4.797</b> | <b>51.358</b> |

De leningen aan kredietinstellingen bestaan uit:

- ◆ langlopende kredieten met een vaste rentevoet voor een bedrag van 29.980 duizend EUR;
- ◆ langlopende kredieten waarbij de rentevoet regelmatig herzien wordt voor afgesproken periodes van minder dan 1 jaar voor 13.635 duizend EUR;
- ◆ geen kortlopende kredieten voor afgesproken periodes van minder dan 1 jaar.

|                                    | 2016  | 2015  |
|------------------------------------|-------|-------|
| Leningen met vaste intrestvoet     | 1,69% | 1,91% |
| Leningen met variabele intrestvoet | 1,33% | 1,48% |

Als op alle leningen met een variabele rentevoet de intrest met 1% stijgt, betekent dit 136 duizend EUR meer intrestlasten.

De minimum betalingen kredietinstellingen (inclusief intresten) bedroegen in 2016:

|                                      | 2016   | 2015   |
|--------------------------------------|--------|--------|
| Minder dan 1 jaar                    | 11.432 | 11.908 |
| Meer dan 1 jaar en minder dan 5 jaar | 31.423 | 37.033 |
| Meer dan 5 jaar                      | 2.129  | 4.892  |

De groep beschikt over voldoende kortetermijnkredietlijnen om aan haar kortetermijnbehoeften te voldoen. Voor het bekomen van bovenstaande verplichtingen aan kredietinstellingen heeft de groep geen activa verpand, noch werden er garanties gegeven door derden. De belangrijkste financiële convenanten zijn gebaseerd op de netto schuld / EBITDA (<3) verhouding en de ratio geconsolideerd eigen vermogen / totale geconsolideerde activa (>25%). In 2015 en 2016 voldoet de groep aan deze convenanten.

## 27. HANDELSSCHULDEN EN OVERIGE TE BETALEN POSTEN

|                  | 2016          | 2015          |
|------------------|---------------|---------------|
| Handelsschulden  | 62.962        | 55.339        |
| Dividenden       | 89            | 89            |
| Overige          | 3.728         | 3.402         |
| <b>Totaal</b>    | <b>66.779</b> | <b>58.830</b> |
| Waarvan leeggoed | 2.826         | 2.676         |

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

## 28. RISICO'S VOORTVLOEIEND UIT FINANCIËLE INSTRUMENTEN

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

### INTRESTRISICO

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

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

### WISSELKOERSRISICO

Het wisselkoersrisico bestaat uit de mogelijke waardeschommelingen van financiële instrumenten ingevolge wisselkoersfluctuaties. De groep is blootgesteld aan een wisselkoersrisico op de verkopen, aankopen en rentedragende leningen uitgedrukt in een andere munt dan de lokale munt van de onderneming (Britse pond, ...). Op 31 december 2016 had de groep een netto positie in Britse pond van 1.609 duizend GBP, op 31 december 2015 van 1.901 duizend GBP. Als indekking tegen het wisselkoersrisico had de groep op 31 december 2016 uitstaande optiecontracten voor verkoop van GBP tegen EUR voor 2 miljoen GBP en termijncontracten voor verkoop van 600 duizend GBP tegen EUR lopen. Op 31 december 2015 had de groep termijncontracten voor verkoop van 4.465 duizend GBP tegen EUR lopen.

### KREDIETRISICO

Het kredietrisico is het risico dat één van de contracterende partijen zijn verplichtingen met betrekking tot het financiële instrument niet nakomt waardoor er voor de andere partij een verlies kan ontstaan. Zowel in onze divisie vleeswaren als in de divisie bereide gerechten verkopen wij onze producten aan een brede klantenbasis waaronder de meeste grote Europese discount- en retailklanten. De omzetten aan deze klanten worden gerealiseerd via een diversiteit aan contracten en producten met verschillende looptijden, zowel onder onze eigen merken als onder de huismerken van de klanten, en in verschillende landen. De 10 grootste klantengroepen vertegenwoordigen 70% van de omzet (2015: 67%). Door de groei van de omzet in 2016 bereikte één enkele externe klant meer dan 10% van de geconsolideerde omzet (14%). De omzet van deze klant werd gerealiseerd in beide segmenten. Het management heeft een kredietpolitiek uitgewerkt en de blootstelling aan het kredietrisico wordt continu opgevolgd.

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

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

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

### LIQUIDITEITSRISICO

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

## 29. OPERATIONELE LEASING

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

|                                      | 2016          | 2015          |
|--------------------------------------|---------------|---------------|
| Minder dan 1 jaar                    | 2.095         | 2.151         |
| Meer dan 1 jaar en minder dan 5 jaar | 7.326         | 7.570         |
| Meer dan 5 jaar                      | 6.494         | 8.058         |
| <b>Totaal</b>                        | <b>15.915</b> | <b>17.779</b> |

## 30. UITSTAAND RECHTSGESCHIL

Op 7 februari 2014 werd Ter Beke gedagvaard door de Griekse vennootschap Creta Farms wegens een vermeende inbreuk op een confidentialiteitsovereenkomst uit 2010. Creta Farms vraagt aan de rechtbank in Athene om Ter Beke te veroordelen tot een schadevergoeding van ongeveer 2 miljoen EUR. De groep is van oordeel dat de eis van Creta Farms volkomen ongegrond is en zal zich met alle mogelijke middelen verweren. Daarom werd geen provisie opgenomen in de geconsolideerde cijfers. Begin 2015 heeft Creta Farms zijn claim verminderd tot 1,1 miljoen EUR. In 2016 is Ter Beke door een Griekse rechtbank veroordeeld tot het betalen van een schadevergoeding van 100 duizend EUR. De uitspraak werd nog niet betekend en Ter Beke heeft de intentie om beroep aan te tekenen tegen deze uitspraak. Hiervoor werd geen provisie aangelegd.

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

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

De totale aankoopverplichtingen in het kader van belangrijke investeringsprojecten waarvoor de respectieve contracten reeds werden toegekend of de orders werden geplaatst, bedroegen 1.231 duizend EUR op 31 december 2016 (2015: 1.698 duizend EUR).

## 32. TRANSACTIES MET VERWANTE PARTIJEN

### TRANSACTIES MET BESTUURDERS EN LEDEN VAN HET DIRECTIECOMITÉ

Het vergoedingsbeleid werd voorbereid door het Remuneratie- en Benoemingscomité en goedgekeurd door de raad van bestuur. De vergoedingen van de uitvoerende bestuurders en leden van het Directiecomité zijn gestructureerd in een vast gedeelte, een variabel gedeelte dat wordt bepaald in functie van een evaluatie door het Remuneratie- en Benoemingscomité en incentives op lange termijn zoals pensioenregeling. Met ingang van 1 januari 2006 werd het vergoedingsbeleid opgenomen als integraal deel van het Corporate Governance Charter van de groep.

Enkel aan de CEO wordt een cash vergoeding toegekend bij het einde van zijn overeenkomst, wanneer op dat ogenblik een uitzonderlijke groei van de equity value van de groep zal worden gerealiseerd. Deze vergoeding bedraagt een overeengekomen percentage van de gerealiseerde uitzonderlijke groei van de equity value van de groep. De raad van bestuur evalueert jaarlijks of hiervoor in toepassing van de geldende regels een provisie dient te worden aangelegd. De evaluatie zal rekening houden met de uitzonderlijke meerwaarde op het einde van het verlopen boekjaar in de mate waarin het meer dan waarschijnlijk is dat die uitzonderlijke meerwaarde op de verval dag nog zal bestaan. Deze waarschijnlijkheid wordt beïnvloed door zowel de marktverwachtingen als de nabijheid van de einddatum. Eind 2015 bedroeg de provisie 633 duizend EUR. In 2016 werd de provisie opgetrokken met 2,2 miljoen EUR. De vergoedingen van de leden van de raad van bestuur en het Uitvoerend Management met betrekking tot het financieel jaar 2016 worden in de tabel hieronder samengevat.

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

Transacties bestuurders:

| in miljoen EUR                                                                      | 2016 | 2015 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| Vergoedingen bestuurders Ter Beke NV voor de uitoefening van hun bestuurdersmandaat | 0,2  | 0,2  |

De beloningen voor managers met een sleutelpositie (conform IAS 24.17):

| in miljoen EUR                          | 2016 | 2015  |
|-----------------------------------------|------|-------|
| Kortetermijnpersoneelsbeloningen        | 2,3  | 2,6   |
| Vergoedingen na uitdiensttreding        | -    | -     |
| Andere langetermijnpersoneelsbeloningen | 0,1  | 0,1   |
| Ontslagvergoedingen                     | -    | - (*) |
| Op aandelen gebaseerde betalingen       | -    | -     |

(\*) Betreft 1 persoon, bijgevolg werd zijn ontslagvergoeding opgenomen bij de kortetermijnpersoneelsbeloningen

### TRANSACTIES MET ANDERE PARTIJEN

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

Voor 2015 en 2016 werden geen meldingen ontvangen vanwege bestuurders of management in het kader van de bepalingen inzake gerelateerde transacties, zoals opgenomen in het Corporate Governance Charter. Voor de toepassing van de belangenconflictregering (artikel 523 en 524 W.Venn.) verwijzen wij naar de Verklaring inzake deugdelijk bestuur van het jaarverslag (zie hoger).

Transacties met joint ventures en met geassocieerde deelnemingen 2016:

| Vennootschap                 | Pasta Food Company | Stefano Toselli |
|------------------------------|--------------------|-----------------|
| Vorderingen op lange termijn | 1870               | -               |
| Intresten                    | 33                 | -               |
| Dividenden                   | -                  | 333             |

Transacties met joint ventures en met geassocieerde deelnemingen 2015:

| Vennootschap                 | Pasta Food Company | Stefano Toselli |
|------------------------------|--------------------|-----------------|
| Vorderingen op lange termijn | 850                | -               |
| Intresten                    | 15                 | -               |
| Dividenden                   | -                  | -               |

## 33. WINST PER AANDEEL

### GEWONE WINST PER AANDEEL

De berekening van de gewone winst per aandeel is gebaseerd op een netto toe te kennen winst aan de gewone aandeelhouders van 12.562 duizend EUR (2015: 10.298 duizend EUR) en een gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen gedurende het jaar van 1.732.621 (2015: 1.732.621).

Het gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen werd als volgt berekend:

|                                                                             | 2016          | 2015          |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Aantal uitstaande gewone aandelen op 1 januari boekjaar                     | 1.732.621     | 1.732.621     |
| Effect uitgegeven gewone aandelen                                           |               |               |
| Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen op 31 december boekjaar | 1.732.621     | 1.732.621     |
| <b>Nettowinst</b>                                                           | <b>12.562</b> | <b>10.298</b> |
| Gemiddeld aantal aandelen                                                   | 1.732.621     | 1.732.621     |
| <b>Winst per aandeel</b>                                                    | <b>7,25</b>   | <b>5,94</b>   |

### VERWATERDE WINST PER AANDEEL

Bij de berekening van de winst per aandeel na verwatering, wordt het gewogen gemiddeld aantal aandelen aangepast rekening houdend met alle potentiële gewone aandelen die aanleiding kunnen geven tot verwatering. In 2015 en 2016 zijn er geen potentiële gewone aandelen die aanleiding kunnen geven tot verwatering.

|                                     | 2016          | 2015          |
|-------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Nettowinst</b>                   | <b>12.562</b> | <b>10.298</b> |
| Gemiddeld aantal aandelen           | 1.732.621     | 1.732.621     |
| Verwateringseffect warrantenplannen | 0             | 0             |
| Aangepast gemiddeld aantal aandelen | 1.732.621     | 1.732.621     |
| <b>Verwaterde winst per aandeel</b> | <b>7,25</b>   | <b>5,94</b>   |

### 34. IMPACT VAN BEDRIJFSCOMBINATIES EN OVERDRACHTEN

In 2016 en 2015 vonden geen bedrijfscombinaties plaats.

Binet op 15 juli 2016 volgens IFRS standaarden:

|                        |              |                         |              |
|------------------------|--------------|-------------------------|--------------|
| <b>Totaal actief</b>   | <b>3.064</b> | <b>Totaal passief</b>   | <b>3.064</b> |
| Materiële Vaste Activa | 3.000        | Eigen vermogen          | 2.278        |
| Vlottend actief        | 64           | Uitgestelde belastingen | 642          |
|                        |              | Korte termijn schulden  | 144          |

Op 15 juli 2016 heeft Pluma NV Binet SA verkocht voor 2.920 duizend EUR. Na aftrek van de verkoopskosten van 75 duizend EUR realiseerde de groep hierop een netto resultaat van 567 duizend EUR.

### 35. GROEPSONDERNEMINGEN

De moedermaatschappij van de groep, Ter Beke NV - Beke 1 - 9950 Waarschoot/België, is per 31 december 2016 rechtstreeks of onrechtstreeks de moedermaatschappij van de volgende ondernemingen: Ter Beke is voor respectievelijk 50% en 33% eigenaar van de Pasta Food Company en Stefano Toselli. Deze laatste 2 worden in de geconsolideerde cijfers opgenomen volgens de vermogensmutatie methode.

| Naam en volledig adres van de onderneming                                                                                                                         | Deelnemings % |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Ter Beke Vleeswarenproductie NV - Beke 1, 9950 Waarschoot - België                                                                                                | 100           |
| Heku NV - Ondernemingenstraat 1, 8630 Veurne - België                                                                                                             | 100           |
| Ter Beke Immo NV - Beke 1, 9950 Waarschoot - België                                                                                                               | 100           |
| FreshMeals Nederland BV - Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Nederland                                                                                        | 100           |
| FreshMeals Ibérica SL - Via de las Dos Castillas , 33 - Complejo Empresarial Ática, Edificio 6, Planta 3a - Oficina B1, 28224 Pozuelo de Alarcón, Madrid - Spanje | 100           |
| Ter Beke Luxembourg SA - 534, rue de Neudorf - 2220 Luxembourg - Luxemburg                                                                                        | 100           |
| Les Nutons SA - Chaussée de Wavre 259 A, 4520 Wanze - België                                                                                                      | 100           |
| Come a Casa SA - Chaussée de Wavre 259 A , 4520 Wanze - België                                                                                                    | 100           |
| Ter Beke France SA - Parc d' Activités Annecy - La Ravoire - Metz-Tessy, 74371 Pringy Cedex - Frankrijk                                                           | 100           |
| Berkhout Langeveld BV - Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Nederland                                                                                          | 100           |
| Langeveld/Sleegers BV - Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Nederland                                                                                          | 100           |
| TerBeke-Pluma NV - Antoon Van der Plumstraat 1, 2160 Wommelgem - België                                                                                           | 100           |
| Pluma NV - Antoon Van der Plumstraat 1, 2160 Wommelgem - België                                                                                                   | 100           |
| TerBeke-Pluma UK Ltd - Addlestone Road, Bourne Business Park, Addlestone, Surrey KT15 2LE - UK                                                                    | 100           |
| Pluma Fleischwarenvertrieb GmbH - Ostwall 175, 47798 Krefeld - Duitsland                                                                                          | 100           |
| TerBeke-Pluma Nederland BV - Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Nederland                                                                                     | 100           |
| FreshMeals NV - Beke 1, 9950 Waarschoot - België                                                                                                                  | 100           |
| H.J. Berkhout Verssnijlijn BV - Scheepmakerstraat 5 , 2984 BE Ridderkerk - Nederland                                                                              | 100           |
| Pasta Food Company Sp. z.o.o. - Ul. Pótnocna 12 - 45-805 Opole - Polen                                                                                            | 50            |
| Stefano Toselli SAS - ZI Espace Zuckermann - BP56 - 14270 Mézidon-Canon - Frankrijk                                                                               | 33            |

### 36. BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

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

### 37. VERGOEDING VAN DE COMMISSARIS

Betreffende het boekjaar 2016, heeft de commissaris en de vennootschappen waarmee de commissaris een samenwerkingsverband heeft, bijkomende erelonen gefactureerd aan de groep voor een bedrag van 138 duizend EUR. Deze erelonen betreffen onder andere belastingadviesopdrachten. De commissaris heeft in het kader van de audit van de groep Ter Beke 225 duizend EUR ereloon aangerekend.

# Verkorte jaarrekening van Ter Beke nv

## 1. BALANS

|                                                    | 2016           | 2015           |
|----------------------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>Vaste Activa</b>                                | <b>106.933</b> | <b>105.889</b> |
| I. Oprichtingskosten                               | 0              | 0              |
| II. Immateriële Vaste Activa                       | 406            | 351            |
| III. Materiële Vaste Activa                        | 5.538          | 5.569          |
| IV. Financiële Vaste Activa                        | 100.989        | 99.969         |
| <b>Vlottende activa</b>                            | <b>85.947</b>  | <b>94.938</b>  |
| V. Vorderingen op meer dan één jaar                | 10.020         | 10.020         |
| VI. Voorraden                                      |                |                |
| VII. Vorderingen op ten hoogste 1 jaar             | 67.463         | 82.036         |
| VIII. Geldbeleggingen                              | 0              | 0              |
| IX. Liquide Middelen                               | 7.745          | 2.064          |
| X. Overlopende Rekeningen                          | 719            | 818            |
| <b>TOTAAL ACTIEF</b>                               | <b>192.880</b> | <b>200.827</b> |
| <b>Eigen Vermogen</b>                              | <b>75.783</b>  | <b>74.859</b>  |
| I. Kapitaal                                        | 4.903          | 4.903          |
| II. Uitgiftepremies                                | 48.288         | 48.288         |
| IV. Reserves                                       | 3.360          | 3.360          |
| <i>Wettelijke reserves</i>                         | 649            | 649            |
| <i>Onbeschikbare reserves</i>                      | 1.457          | 1.457          |
| <i>Belastingvrije reserves</i>                     | 679            | 679            |
| <i>Beschikbare reserves</i>                        | 575            | 575            |
| V. Overgedragen resultaat                          | 19.232         | 18.308         |
| <b>Voorzieningen &amp; Uitgestelde Belastingen</b> | <b>2.843</b>   | <b>633</b>     |
| <i>Voorzieningen voor risico's en kosten</i>       | 2.843          | 633            |
| <i>Uitgestelde belastingen</i>                     | 0              | 0              |
| <b>Schulden</b>                                    | <b>114.254</b> | <b>125.335</b> |
| X. Schulden op meer dan 1 jaar                     | 18.173         | 19.768         |
| XI. Schulden op ten hoogste 1 jaar                 | 96.038         | 105.534        |
| XII. Overlopende Rekeningen                        | 43             | 33             |
| <b>TOTAAL PASSIEF</b>                              | <b>192.880</b> | <b>200.827</b> |

## 2. RESULTATENREKENING

|                                                                                 | 2016          | 2015          |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Bedrijfsopbrengsten</b>                                                      | <b>18.515</b> | <b>15.001</b> |
| Omzet                                                                           |               |               |
| Voorraadwijziging                                                               |               |               |
| Geproduceerde vaste activa                                                      |               |               |
| Andere bedrijfsopbrengsten                                                      | 18.515        | 15.001        |
| <b>Bedrijfskosten</b>                                                           | <b>18.087</b> | <b>14.851</b> |
| Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen                                          |               |               |
| Diensten en diverse goederen                                                    | 9.211         | 9.233         |
| Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen                                     | 4.863         | 4.023         |
| Afschrijvingen en waardeverminderingen op immateriële en materiële vaste activa | 1.795         | 945           |
| Waardeverminderingen op voorraden en handelsvorderingen                         | 0             | 0             |
| Voorzieningen voor risico's en kosten                                           | 2.210         | 633           |
| Andere bedrijfskosten                                                           | 8             | 17            |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>                                                        | <b>428</b>    | <b>150</b>    |
| Financiële Opbrengsten                                                          | 7.371         | 723           |
| Financiële Kosten                                                               | -386          | -370          |
| <b>Resultaat uit Gewone Bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>                | <b>7.413</b>  | <b>503</b>    |
| <b>Winst voor Belasting</b>                                                     | <b>7.413</b>  | <b>503</b>    |
| Belasting op het Resultaat                                                      | -425          | -225          |
| <b>Resultaat van het boekjaar na belastingen</b>                                | <b>6.988</b>  | <b>278</b>    |

De waarderings- en omrekeningsregels voor de statutaire jaarrekening van de moedermaatschappij voldoen aan de Belgische normen (BE GAAP). De geconsolideerde jaarrekening werd opgesteld conform IFRS. Beide waarderingsregels verschillen sterk van elkaar.

De commissaris heeft over de statutaire jaarrekening van Ter Beke NV een verklaring zonder voorbehoud afgegeven.

De integrale versie van de enkelvoudige jaarrekening, het goedkeurende verslag van de commissaris evenals het niet geconsolideerde jaarverslag, dat niet integraal hierin is opgenomen, zullen overeenkomstig de wettelijke bepalingen worden bekendgemaakt en kunnen op verzoek kosteloos worden verkregen.

# Geconsolideerde kerncijfers 2011-2016

|                                                       | 2016      | 2015      | 2014      | 2013      | 2012      | 2011      |
|-------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Geconsolideerde verlies- en winstrekening</b>      |           |           |           |           |           |           |
| Verkopen                                              | 418.563   | 396.319   | 399.730   | 407.202   | 421.078   | 403.715   |
| EBITDA (1)                                            | 37.735    | 34.273    | 31.418    | 28.602    | 31.130    | 33.233    |
| Courant resultaat van bedrijfsactiviteiten            | 18.914    | 18.594    | 16.174    | 12.757    | 13.948    | 15.333    |
| Niet courante bedrijfsactiviteiten                    | -724      | -2.765    | -2.330    | -2.159    | -380      | 0         |
| Resultaat van bedrijfsactiviteiten                    | 18.190    | 15.829    | 13.844    | 10.598    | 13.568    | 15.333    |
| Resultaat na belastingen voor vermogensmutatiemethode | 12.503    | 10.811    | 8.805     | 6.313     | 8.024     | 9.206     |
| Resultaat na belastingen                              | 12.562    | 10.298    | 8.132     | 6.202     | 8.207     | 9.006     |
| Netto cashflow (2)                                    | 32.048    | 29.255    | 26.379    | 24.317    | 25.586    | 27.106    |
| <b>Geconsolideerde balans en financiële structuur</b> |           |           |           |           |           |           |
| Vaste activa                                          | 144.337   | 149.201   | 140.926   | 144.493   | 154.380   | 153.192   |
| Vlottende activa                                      | 105.314   | 92.327    | 91.799    | 96.183    | 95.177    | 99.744    |
| Eigen vermogen                                        | 114.969   | 108.843   | 102.815   | 99.489    | 98.036    | 93.879    |
| Totaal van de balans                                  | 249.651   | 241.528   | 232.725   | 240.676   | 249.557   | 252.936   |
| Netto financiële schulden (3)                         | 17.547    | 34.312    | 29.566    | 40.823    | 51.476    | 59.619    |
| Netto financiële schuld / Eigen vermogen              | 15,3%     | 31,5%     | 28,8%     | 41,0%     | 52,5%     | 63,5%     |
| Eigen vermogen / Totaal activa                        | 46,1%     | 45,1%     | 44,2%     | 41,3%     | 39,3%     | 37,1%     |
| <b>Aandelen- en dividendinformatie</b>                |           |           |           |           |           |           |
| Aantal aandelen                                       | 1.732.621 | 1.732.621 | 1.732.621 | 1.732.621 | 1.732.621 | 1.732.621 |
| Gemiddeld aantal aandelen                             | 1.732.621 | 1.732.621 | 1.732.621 | 1.732.621 | 1.732.621 | 1.732.621 |
| Gemiddelde beurskoers december                        | 139,8     | 96,51     | 61,99     | 56,94     | 47,81     | 49,67     |
| Gewone winst per aandeel                              | 7,25      | 5,94      | 4,69      | 3,58      | 4,74      | 5,20      |
| Verwaterde winst per aandeel                          | 7,25      | 5,94      | 4,69      | 3,58      | 4,74      | 5,20      |
| EBITDA per aandeel                                    | 21,78     | 19,78     | 18,13     | 16,51     | 17,97     | 19,18     |
| Netto cashflow per aandeel                            | 18,50     | 16,88     | 15,22     | 14,03     | 14,77     | 15,64     |
| Dividend per aandeel                                  | 3,50      | 3,50      | 2,50      | 2,50      | 2,50      | 2,50      |
| Payout ratio                                          | 48,27     | 49,13     | 53,27%    | 69,84%    | 52,7%     | 48,1%     |
| Dividend return (december)                            | 2,5%      | 3,6%      | 4,0%      | 4,4%      | 5,2%      | 5,0%      |
| <b>Waardering</b>                                     |           |           |           |           |           |           |
| Beurskapitalisatie (december)                         | 242.238   | 167.215   | 107.405   | 98.655    | 82.837    | 86.059    |
| Netto financiële schulden                             | 17.547    | 34.312    | 29.566    | 40.823    | 51.476    | 59.619    |
| Totale beurswaarde van de onderneming                 | 259.785   | 201.527   | 136.971   | 139.478   | 134.313   | 145.678   |
| Beurswaarde / Resultaat                               | 20,8      | 18,6      | 15,6      | 22,1      | 16,7      | 15,8      |
| Beurswaarde / EBITDA                                  | 6,9       | 5,9       | 4,4       | 4,9       | 4,3       | 4,4       |
| Beurswaarde / Netto cashflow                          | 8,1       | 6,9       | 5,2       | 5,7       | 5,2       | 5,4       |

(1) EBITDA = Resultaat van bedrijfsactiviteiten + afschrijvingen + waardeverminderingen en voorzieningen

(2) Netto cashflow = Resultaat na belastingen vóór aandeel in ondernemingen via vermogensmutatiemethode + afschrijvingen + waardeverminderingen en voorzieningen

(3) Netto financiële schulden = rentedragende schulden - rentedragende vorderingen, geldmiddelen en kasequivalenten

# Verklaring van de verantwoordelijke personen

De ondergetekenden, Dirk Goeminne\*, gedelegeerd bestuurder, en René Stevens, chief financial officer (CFO), verklaren dat, voor zover bekend:

- ◆ de jaarrekeningen voor het boekjaar 2016 en 2015, opgesteld conform de International Financial Accounting Standards ("IFRS"), een getrouw beeld geven van het vermogen, de financiële toestand en de resultaten van Ter Beke NV, en van de in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- ◆ het jaarverslag een getrouw overzicht geeft van de ontwikkeling, de resultaten en de positie van Ter Beke NV, en van de in de consolidatie opgenomen ondernemingen; het jaarverslag geeft ook een getrouwe beschrijving van de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee zij geconfronteerd worden.

René Stevens  
Chief Financial Officer

Dirk Goeminne\*  
Gedelegeerd Bestuurder

\* vaste vertegenwoordiger van NV Fidigo

# Verslag van de commissaris over de geconsolideerde jaarrekening

## **VERSLAG VAN DE COMMISSARIS AAN DE ALGEMENE VERGADERING VAN TER BEKE NV OVER DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING AFGESLOTEN OP 31 DECEMBER 2016**

Overeenkomstig de wettelijke bepalingen, brengen wij u verslag uit in het kader van ons mandaat van commissaris. Dit verslag omvat ons verslag over de geconsolideerde jaarrekening, en omvat tevens ons verslag over andere door wet- en regelgeving gestelde eisen. Deze geconsolideerde jaarrekening omvatten de geconsolideerde balans op 31 december 2016, de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het uitgebreid resultaat, het geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht voor het boekjaar eindigend op die datum, alsmede een overzicht van de belangrijkste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en toelichtingen.

### **VERSLAG OVER DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING – OORDEEL ZONDER VOORBEHOUD**

Wij hebben de controle uitgevoerd van de geconsolideerde jaarrekening van Ter Beke NV ("de vennootschap") en haar dochterondernemingen (samen "de groep"), opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften. De totale activa in de geconsolideerde balans bedragen 249.651 (000) EUR en de geconsolideerde winst (aandeel van de groep) van het boekjaar bedraagt 12.562 (000) EUR.

### **VERANTWOORDELIJKHEID VAN DE RAAD VAN BESTUUR VOOR HET OPSTELLEN VAN DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING**

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van een geconsolideerde jaarrekening die een getrouw beeld geeft in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften, alsook voor het implementeren van een interne controle die ze noodzakelijk acht voor het opstellen van een geconsolideerde jaarrekening die geen afwijking van materieel belang bevat, die het gevolg is van fraude of van fouten.

### **VERANTWOORDELIJKHEID VAN DE COMMISSARIS**

Het is onze verantwoordelijkheid een oordeel over deze geconsolideerde jaarrekening tot uitdrukking te brengen op basis van onze controle. Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens de internationale controlestandaarden (International Standards on Auditing - ISA) zoals deze in België werden aangenomen. Die standaarden vereisen dat wij aan de deontologische vereisten voldoen alsook de controle plannen en uitvoeren teneinde een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de geconsolideerde jaarrekening geen afwijking van materieel belang bevat.

Een controle omvat werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen bedragen en toelichtingen. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de beoordeling door de commissaris, met inbegrip van diens inschatting van de risico's van een afwijking van materieel belang in de geconsolideerde jaarrekening als gevolg van fraude of van fouten. Bij het maken van die risico-inschatting neemt de commissaris de interne controle van de groep in aanmerking die relevant is voor het opstellen van een geconsolideerde jaarrekening die een getrouw beeld geeft, teneinde controlewerkzaamheden op te zetten die in de gegeven omstandigheden geschikt zijn maar die niet gericht zijn op het geven van een oordeel over de effectiviteit van de interne controle van de groep. Een controle omvat tevens een evaluatie van de geschiktheid van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving, de redelijkheid van de door de raad van bestuur gemaakte schattingen, alsmede de presentatie van de geconsolideerde jaarrekening als geheel. Wij hebben van de aangestelden en van de raad van bestuur van de groep de voor onze controle vereiste ophelderingen en inlichtingen verkregen.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om daarop ons oordeel te baseren.

## OORDEEL ZONDER VOORBEHOUD

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening van Ter Beke NV een getrouw beeld van het vermogen en van de financiële toestand van de groep per 31 december 2016, en van haar resultaten en kasstromen over het boekjaar dat op die datum is afgesloten, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften.

## VERSLAG OVER ANDERE DOOR WET- EN REGELGEVING GESTELDE EISEN

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen en voor de inhoud van het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening.

In het kader van ons mandaat en overeenkomstig de Belgische bijkomende norm bij de in België van toepassing zijnde internationale controlestandaarden, is het onze verantwoordelijkheid om, in alle van materieel belang zijnde opzichten, de naleving van bepaalde wettelijke en reglementaire verplichtingen na te gaan. Op grond hiervan doen wij de volgende bijkomende verklaring die niet van aard is om de draagwijdte van ons oordeel over de geconsolideerde jaarrekening te wijzigen:

- ◆ Het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening behandelt de door de wet vereiste inlichtingen, stemt overeen met de geconsolideerde jaarrekening en bevat geen van materieel belang zijnde inconsistenties ten aanzien van de informatie waarover wij beschikken in het kader van ons mandaat.

Gent, 18 april 2017

**De commissaris**

**DELOITTE Bedrijfsrevisoren**

BV o.v.v.e. CVBA

Vertegenwoordigd door Charlotte Vanrobaeys



## **COLOFON**

**Redactie en eindredactie:** Cantilis

**Vertaling:** SGS

**Vormgeving en layout:** Cantilis

**Verantwoordelijke uitgever:** Dirk Goeminne

### **Fotografie**

**Portretten:** Sven Everaert

**Overige beelden:** Ter Beke.

De Nederlandstalige versie van dit jaarverslag is de officiële versie.

Ce rapport annuel est également disponible en français.

This annual report is also available in English.

Wij danken al onze medewerkers voor hun betrokkenheid en dynamisme. Het is dankzij hen dat we de hier gerapporteerde resultaten hebben bereikt. En het is dankzij hen dat we het volste vertrouwen hebben in de toekomst.

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