

Melk. Ons vak, onze toekomst.

Jaarverslag 2015





Dat 2015 een spannend en druk jaar zou worden, wisten we van bij de aanvang. Bij de leden-melkveehouders was er de spanning rond het eindigen van het laatste quotumjaar, er waren de hoop en vrees voor het melken in een nieuw tijdperk. Op het niveau van de coöperatie werd eind 2014 aanzet gegeven tot verandering van de bestuurlijke structuren. Op ondernemingsniveau was er de aanbouw van de nieuwe poederfabriek in Kallo waarvoor begin 2015 het definitieve startschot gegeven werd samen met een strakke planning voor de uitvoering. Dit alles gebeurde in een sombere marktomgeving waar een afwachtende vraag samen met de stijging van het aanbod leidden tot slabakkende prijzen.



01 JAARVERSLAG 2015 VOORWOORD

**Melk.
Ons vak,
onze toekomst.**

Het is te vroeg om de grote veranderingen in het Europese zuivelbeleid te evalueren, maar met open grenzen had produceren met quotumkosten niet langer zin. De verschuiving van marktondersteuning naar rechtstreekse inkomenssteun die hoe langer hoe meer gekoppeld is aan milieu- en maatschappelijke eisen voelt aan als het nieuwe keurslijf waarin aan melkveehouderij moet gedaan worden. De verwachting die door de vorige Landbouwcommissaris Ciolos gecreëerd werd met de oprichting van producentenorganisaties (PO's) om de boeren meer marktmacht te geven, vermag niets tegen de wetmatigheden van die markt. Ook als coöperatie (de meest doorgedreven vorm van PO) ontsnappen we er niet aan. We bieden antwoord door efficiëntie verder op te drijven, door verder te investeren in de keten, door waarde te creëren, door diversificatie en door meer afgeleide activiteiten (roomijs en kaasservice) verder te ontwikkelen. Dit maakte dat we in 2015 het diepste dal van de markt konden bufferen.

De verhoudingen tussen producenten en afnemers werden eind 2015 grondig door elkaar geschud toen grote buitenlandse spelers en enkele Belgische bedrijven hun aanvoer 'herschikten', de aanvoer 'afstemden' op de nichemarkt waarin ze opereren. Milcobel speelde hierop in door deze melkveehouders, die zelf ook een lange termijnrelatie beogen, lid te laten worden van onze coöperatie. Dit laat ons sneller dan gepland toe, bij het

operationeel worden van de nieuwe poedertoren, ons modern apparaat optimaal te bezetten.

Milcobel evolueerde in snel tempo van een 'zuivelcoöperatie' naar een 'professioneel zuivelbedrijf met coöperatief aandeelhouderschap'. Onze bestuurlijke structuren waren daar nog niet op aangepast. Daarom werd na grondige studie en overleg beslist om Milcobel als een 2-tier coöperatie te structureren met een duidelijk onderscheid tussen de coöperatie Milcobel en de onderneming Milcobel én het herijken van de relatie tussen de beide. De coöperatie Milcobel blijft immers 100% eigenaar van de bedrijven.

Met de 'corporate branding' van Milcobel wordt op een hedendaagse manier duidelijk gemaakt dat coöperatie en onderneming werken vanuit dezelfde visie, dezelfde missie, dezelfde waarden. In essentie gaat het hem om 'Melk. Ons vak, onze toekomst.'.

Guido Veys
Voorzitter



02 JAARVERSLAG 2015 INHOUD

**Melk.
Ons vak,
onze toekomst.**

Voorwoord	3
Milcobel in 2015	11
Coöperatienieuws	21
Structuur Milcobel	29
Kerncijfers	35
Milcobel Zuivel Operationeel	39
Milcobel Zuivel Commercieel	47
Merken	53
Kaasservice	57
Roomijs	61
Wie is wie bij Milcobel	67
Groepsorganigram	73
Jaarrekening	79
Colofon	111

Fabriekstraat



POW(d)ER Project - Engineering



03

JAARVERSLAG
2015

MILCOBEL IN 2015

**Melk.
Ons vak,
onze toekomst.**



Velen hadden zich het einde van het quotum tijdperk waarschijnlijk anders voorgesteld. Mede door relatief goede prijzen was er met het einde van de quota in het vooruitzicht in de loop van 2013 en vooral 2014 al flink wat groei in melkproductie genoteerd. Eind 2014 en begin 2015 werd echter flink geremd op de melkproductie om superheffing te vermijden of te verminderen. Dit leidde in de loop van de eerste weken van 2015 tot een licht prijsherstel op de zuivelmarkten, na de bijna continue daling van 2014. Vanaf maart zagen we echter gradueel afbrokkelende noteringen en prijzen door toenemende productie en slabakkende vraag, met een kleine heropleving van de noteringen onder invloed van de GDT in de herfst. Deze was echter nauwelijks merkbaar in de reële prijzen, en werd ook in de noteringen weer snel geneutraliseerd.

Naar het jaareinde kregen we dan nog een onverwachte extra groei van melkproductie, zodat bepaalde zuivelbedrijven zelfs verwerkingsproblemen kregen. De lage prijzen stimuleren individuele melkleveranciers om maximaal

te produceren, terwijl de markt juist een lager aanbod nodig heeft.

Internationaal haalt België eigenlijk nog een vrij goede melkprijs, die zich situeert onder Frankrijk met een weinig transparante prijsvorming en de grotere Europese leiders, maar minstens op het niveau van Duitsland, Engeland en Ierland. Door verschillende businessprofielen, maar ook door allerlei 'nieuwe' systemen en tussenkomsten (retail premies, A en B prijzen, contractualiseren van bepaalde hoeveelheden) wordt een internationale melkprijs vergelijking wel steeds moeilijker en het resultaat, zeker op korte termijn, minder relevant. Ondanks soms spectaculaire maandcijfers blijven de reële uitbetaalde prijzen binnen België op jaarbasis zeer vergelijkbaar.

De marktsituatie leidde ook tot bewegingen in de relaties leveranciers-afnemer op de markt. Er werden leveranciers opgezegd door bepaalde partijen, en anderzijds beslisten ook leveranciers die beperkingen opgelegd kregen zelf om elders onderdak te zoeken. Op basis van een wel overwogen interne beslissing gaf Milcobel in deze context akkoord om de helft van de Belgische leveranciers van FrieslandCampina over te nemen. Uiteindelijk besliste ruim 2/3 van hen om effectief lid te worden bij Milcobel vanaf 1 februari 2016.

We haalden in 2015 uiteindelijk 1.225 miljoen liter melk op, dat is in vergelijking tot het vorig jaar + 4,5%.

Het aantal leden-leveraars bleef aan een normaal ritme verder dalen, nu van 2.777 naar 2.687, en het gemiddelde leveringsvolume steeg opnieuw, nu van 421.000 liter naar 456.000 liter per leveraar.

Er werd in de markt weinig melk verkocht, zodat de eigen verwerking steeg van 1.146 naar 1.210 miljoen liter, of + 5,5%. Er werd beduidend meer kaas geproduceerd door de opstart van de tweede mozzarella-lijn, zodat er iets minder in poeder en consumentenkaas verwerkt werd, terwijl drinks stabiel bleef op een toch al relatief laag niveau. Binnen de situatie van 'overproductie' hebben we beslist zoveel mogelijk voorraadtoename te vermijden,

en we zijn zeer snel magere melkpoeder aan interventie gaan aanbieden als we er geen bestemming voor hadden.

Qua investeringen blijven we op een zeer hoog niveau. In 2015 werd het recordbedrag van bijna 60 miljoen € geïnvesteerd. Het leeuwenandeel ging naar zuivel (50 miljoen €), en dan nog bijna exclusief naar het project van nieuwe poedertoren en volledige upgrade van de melkwerking in Kallo.

Begin 2014 was beslist om alle zuivelactiviteiten te groeperen, en zowel extern als intern alleen nog onder Milcobel vlag te 'varen' en dit was vorig jaar al zichtbaar in de aanduiding van de sites. Dit kreeg gedurende 2015 zijn vervolg in een corporate branding oefening, die in 2016 haar verdere uitrol zal krijgen. Dit moet naar alle stakeholders duidelijk worden, maar zeker en vooral in employer branding.

Human Resources krijgt sinds een paar jaar echte prioriteit binnen Milcobel. We hebben meer dan ooit nood aan geëngageerde, performante medewerkers om de uitdagingen in onze sector aan te gaan. Strategie en investeringen zijn noodzakelijk in een organisatie in transformatie, maar finaal maakt het menselijk kapitaal het verschil om deze tot een maximaal rendement te brengen. Dit vergt van veel medewerkers ook een flexibiliteitsinspanning wanneer de werkorganisatie hiervoor dient aangepast te worden.



Alles wordt eraan gedaan om dit in een constructieve dialoog te kunnen doen met onze sociale partners, zoals ook blijkt uit de afgesloten sociale plannen voor de sites van Kallo en Schoten, de ondertekening van de collectieve arbeidsovereenkomst 2015-2016 en het invoeren van het zelfroosteren, een innovatieve methodologie voor personeelsplanning (Kallo).

Er is ingezet om een cultuur van continue, constructieve en duidelijke feedback te creëren, want dat is dé motor om dagelijkse inzet ook effectief om te zetten in steeds betere professionele resultaten, en ook om de persoonlijke groei en het potentieel van de Milcobel-medewerkers ten volle tot ontwikkeling te brengen.

Deze cultuur dient hand in hand te gaan met duidelijke organisatiestructuren, bedrijfsprocessen en interne procedures. Ook hier werden in 2015 mooie stappen gezet, al zal dit een continu proces van verbetering blijven.

Ook op coöperatief vlak is gewerkt om ons aan de toekomst aan te passen. In de zogenaamde 'profiel oefening' is gekeken naar het profiel van de toekomstige leden-leveraars en hun verwachtingen. Vereenvoudigen van een aantal regels, consequente toepassing van democratisch genomen beslissingen en de noodzaak tot aantrekkelijkheid voor alle types leveraars zijn de voornaamste conclusies.

Er waren ook al langer opmerkingen over de bestuurlijke werking van Milcobel. In een extern begeleid proces is de bestuurlijke werking hertekend, met als hoofdaccenten een kwalitatieve verbetering door te werken met profielen en competenties, een grotere betrokkenheid van de coöperatieraad bij bedrijfsbeslissingen en een opzet naar een sterke Raad van Bestuur die kan functioneren in een twee-lagen-structuur met het professioneel management van het bedrijf. Deze veranderingen zijn begin 2016 goedgekeurd, en moeten op de Algemene Vergadering in juni 2016 hun definitief beslag krijgen.

Resultaten 2015

Net zoals in 2014 hebben voornamelijk de zogenaamde niet-zuivel activiteiten (Ysco en Kaasservice) sterk bijgedragen hebben tot het resultaat, en dus de melkprijs.

In Roomijs werden de vruchten geplukt van een sinds jaren consequent gevolgde strategie van operationele excellentie in private label. Een volumegroei van 13% werd bekroond met het beste financieel resultaat ooit.

Kaashandel kende eveneens een sterk jaar. Camal presteerde verder op hoog niveau, en DupontCheese Nederland realiseerde de nodige groei om de voorziene 'zwarte' cijfers te halen. Dupont-Brugge kende opnieuw een uitstekend vierde kwartaal, zowel qua volume als qua

kosten en efficiëntie, nadat de marges in het jaar sowieso al beter waren dan in het verleden.

In Poeder werd in de tweede jaarhelft continu ‘geflirt’ met prijzen op interventieniveau of zelfs lager. We hebben er alles op gezet om zoveel mogelijk toename van stocks te vermijden, en dit is dank zij de vroege beslissing om aan interventie aan te bieden, tot december behoorlijk gelukt. Daarnaast hebben de fabrieken, zeker Kallo in de moeilijke omstandigheden van grote investeringsdruk, goed gepresteerd.

In Consumentenkaas konden we dank zij de merkenpositie de prijs op een behoorlijk niveau houden, en het rendement verbeterde verder omdat we de volumes en het marktaandeel konden laten groeien. De iets lagere productie kwam voor meer dan 100% op rekening van de export naar Zuid-Europa, waar lagere prijzen gehanteerd worden.

In Mozzarella is de verkoop en productie met meer dan 60% toegenomen. Technisch en qua output draait de nieuwe lijn zeer behoorlijk. De productkwaliteit werd verder geoptimaliseerd en vooral gestabiliseerd, en dit moet in 2016 kunnen afgerond worden. De marktprijzen van mozzarella zijn naar het jaareinde toe door overaanbod jammer genoeg in een neerwaartse prijsenspiraal conform aan die van foliekaas terecht gekomen.

In Drinks blijft de organisatie onstabiel, en werden nog niet alle kwaliteits- en prestatieproblemen opgelost. Om de operaties te vereenvoudigen en investeringen te vermijden werd beslist de productie in glasverpakking uit te besteden, en dit is tot voldoening gerealiseerd.

Gezien de marktevolutie daalde de uitbetaalde melkprijs naar 28,91 € per 100 liter, dit is een daling met ruim 20%. De melkprijs in België en zoals die gepubliceerd wordt, houdt geen rekening met de zogenaamde Comeos premie. Deze beoogt door verhoging van de melkprijs aan consument met 15 ct per liter gedurende 9 maanden een extra van 2,7 ct per liter geleverde melk aan de producenten





gedurende 6 maand. Deze ‘premie’ loopt via de regionale ministeries van landbouw, terwijl soortgelijke maatregelen in het buitenland wel over de zuivelbedrijven lopen, die daardoor een hogere melkprijs lijken te betalen dan in België.

De lagere prijzen op de markt leidden ondanks groei in roomijs en kaas tot een omzet die met 7% daalde tot 945 miljoen €. Door het sterk jaareinde kon een nabetaling van 6 miljoen € voorzien worden, wat het courant resultaat op hetzelfde niveau bracht als in 2014 (ruim 3 miljoen €). Het geconsolideerd nettoresultaat van de groep bedraagt 1,6 miljoen €, tegenover 2,2 miljoen € het jaar voordien.

Het voorstel van dividend wordt behouden op 4%, en dit zal ongeveer gelijk zijn aan het gereserveerd resultaat, zodat de reserves van de groep dit jaar niet versterken.

Onze EBITDA bedraagt 36 miljoen € en daarmee voldoen we nog steeds aan de bankconvenanten.

Vooruitzichten 2016

Waar 2015 nog begon met wat positief perspectief door toen (onverwachte) verbeteringen van de zuivelprijzen, ziet de situatie er voor 2016 veel minder goed uit. De melkprijzen blijven ook begin 2016 een stuk boven de valorisatie via de zuivelproducten, en dit is voor de zuivelbedrijven niet houdbaar, waardoor we overal flinke dalingen zien in de melkprijs. Het overaanbod aan melk houdt echter aan en om toch de melk verwerkt en geplaatst te zien, worden extreem lage prijzen aangeboden. De waardering van foliekaas en mozzarella die door grote spelers nu als ‘melkuitlaat’ gebruikt wordt, is in maart-april lager dan de valorisatie via poeder en boter aan interventieprijsen.

We komen stilaan aan noteringen die vergelijkbaar zijn met het niveau 2009, alleen werden de laagste prijzen toen genoteerd op het moment dat de markt eigenlijk al aan het verbeteren was, terwijl daar nu door het groot aanbod, de achterblijvende vraag en vooral ook de zeer hoge voorraden nog geen enkel perspectief toe is.

Waar de melkproducenten in deze moeilijke marktsituatie soelaas verwachten van ketenoverleg, zien we integendeel geen medelijden bij onze klanten, zowel industrieel als distributie. De zogenaamde solidariteitspremies worden door de prijsleiders in verschillende landen zo weer uit de basis prijs van nieuwe contracten weg

genegotieerd, ook en zeker in vloeibare melk en drinks. Een Belgische distributeur plaatste zich op een andere lijn en hield zonder discussie de prijzen op de vorige niveaus aan, waardoor zijn concurrenten een stuk moesten volgen.

Qua verwerking zien we in Milcobel voor 2016 een verdere verbetering gebeuren.

Efficiëntie- en kostverbeteringen samen met het volume-effect (we ramen 20% meer melk te verwerken met dezelfde organisatie) moeten wezenlijke besparingen opleveren. Helaas zit de markt in mozzarella kaas niet mee, terwijl we in poeder de echte efficiëntieverbeteringen pas zullen zien tegen het jaareinde als de nieuwe toren in productie is.

In Consumentenkaas moeten we ondanks druk vanuit de distributie met onze merkenpositie wel de resultaten van 2015 aan de huidige melkprijzen zeker nog kunnen verbeteren.

Voor Roomijs voorzien we opnieuw een goed jaar door hogere contractvolumes, ondanks iets lagere verkoopprijzen en iets gestegen inputprijzen. We moeten hier het niveau van rendement van 2015 kunnen evenaren als de zuivelprijzen zo laag blijven als nu ingeschat wordt.



Kaashandel zou ook opnieuw een goed jaar moeten kennen, maar er zijn een aantal voor ons negatieve markt-evoluties die vooral voor Dupont-Brugge risico's inhouden, zoals concentratie van grossiers en de fusie van onze grote klant Delhaize met Ahold. DupontCheese-Nederland en Camal moeten in principe hun positie kunnen bevestigen.

We praten al een tijdlang over een project voor de toenemende weiverwerking. Door de gedaalde valorisatie is de interesse van derden om (mee) te investeren echter sterk verminderd, en zelf blijven we onze schaal, ondanks de groei, onvoldoende vinden om grote investeringen te verantwoorden. Er blijven wel waardevolle pistes om de valorisatie te optimaliseren en in alle geval te stabiliseren.

Milcobel is vrij laat in vergelijking met concurrenten aan grote investeringen en betere valorisatie projecten begonnen, en de huidige markt en marktomstandigheden helpen zeker niet om dit eenvoudig te realiseren. Toch wordt keihard gewerkt om een valabele melkafzet voor onze leden-leveraars te verzorgen, want de alternatieven zijn op dit moment voor de meeste leveraars minder goed of zelfs onbestaand.

We gaan op een weliswaar selectieve manier verder leden-leveraars opnemen, in hun belang en dat van Milcobel en dus ook van al onze bestaande leden.





04

JAARVERSLAG
2015

COÖPERATIENIEUWS

**Melk.
Ons vak,
onze toekomst.**



Werking van de ledenstructuren

Op het niveau van de 9 ledenkringbesturen werden er tijdens 2015 in totaal 22 bestuursbijeenkomsten gehouden. De Coöperatieraad vergaderde 5 keer. Ook werd tijdens 2015 voorzien in een bijzondere bijeenkomst van de jongeren-bestuursleden.

Begin 2015 stond de werking van de coöperatieve ledenstructuren vooral in het teken van de uitwerking van de 'profiel oefening'. Daarmee werd nagegaan in welke mate de gangbare coöperatieve principes in de relatie met de vennoten-melkleveraars nog voldoende robuust zijn binnen de context van toekomstige sectorontwikkelingen in het post-quotumtijdperk.

De ledenstructuren lieten zich zeer intensief in met deze oefening. In het voorjaar werd een algemeen studiedocument opgesteld en voorgelegd; tijdens de zomermaanden gebeurde een 'bevraging' van de ledenkringbesturen en in het najaar kon geëvolueerd worden naar een

concrete besluitvorming. Alles wijst erop dat de evoluties in de melkveehouderij gepaard gaan met enerzijds een aanhoudend sterkere uitval van bedrijven en anderzijds een doorgroei van bedrijven in ontwikkeling naar grotere productievolumes. Het is een verplichte opdracht van de coöperatie om deze evoluties in kaart te brengen en na te gaan op welke wijze de melkaanvoer kan geconsolideerd blijven. Aan de ledenkringbesturen werd gevraagd in welke mate de methodiek van melkprijssamenstelling, opbouw van ledenkapitaal en andere leveringsvoorwaarden al of niet vatbaar zijn voor wijziging.

Via een synthese van de standpunten uit de ledenkringbesturen, doorliep de Coöperatieraad een besluitvormingstraject waarmee een aantal wijzigingen werden beslist als volgt:

- Op het vlak van de melkprijssystematiek zal voorzien worden in een integratie van de IKM-premie in de standaardprijs en wordt gevraagd dat er voortaan een individuele kostenaanrekening zal gebeuren in gevallen met aanhoudende kwaliteitsproblemen.
- De ledenstructuren treden in algemene meerderheid bij dat het stelsel van de volumepremies dynamisch moet gemaakt worden in functie van de evolutie van de gemiddelde leveringsgroottes, de reële ophaalkosten en de concurrentiële opstelling in het segment van de grotere bedrijven.

- De opbouw van ledenkapitaal zal voortaan gebeuren op basis van een aangepaste formule die rekening houdt met de gemiddelde leveringsomvang over de voorbije 5 jaar; een verdere vereenvoudiging van het aantal vennotensoorten wordt voorzien en de toetredingsvoorwaarden voor nieuwe leden worden gebaseerd op een periode van 9 jaar kapitaalopbouw in combinatie met een verplicht engagement tot het aangaan van een duurzame coöperatieve relatie. Speculatieve toetredingen worden tegengegaan en een checklist met aftoetsing aan het gedefinieerd leveraars-profiel wordt ingesteld.

- Op het vlak van melkbevoorrading verwerpen de ledenstructuren de ideeën omtrent leveren aan meerdere kopers en melkbevoorrading op basis van contractuele overeenkomsten met groeperingen. Alle elementen uit de besluitvorming van de gevoerde profielloefening konden per begin 2016 vervat worden in aangepaste leveringsvoorwaarden en in een gewijzigd huishoudelijk reglement.

Bestuurlijke reorganisatie

Naast de bovenvermelde profielloefening lieten de ledenstructuren zich – vooral tijdens het najaar 2015 –



in met de uitwerking van de bestuurlijke reorganisatie. Deze komt er op aangeven van de ledenstructuren zelf en beoogt een verdere professionalisering en verhoogde competentie in alle lagen van de bestuurlijke werking van de coöperatie. De realisatie van een stevige interactie tussen de verschillende bestuurlijke lagen zal ook de ledenbetrokkenheid verder verstevigen.

Melkaanvoer

Op het vlak van melkaanvoer gaat 2015 de geschiedenis in als jaar van de afschaffing van de melkquota. Het einde van de laatste melkquotacampagne verliep omwille van dreiging van overschrijding en superheffing bijzonder nerveus.

- Het aantal leden-melkleverars is verder afgenomen van 2.878 in 2013, 2.777 in 2014 naar nog 2.687 in 2015. Dit correspondeert met een zeer beperkte afname van slechts 90 leverars, hetzij - 3,2%.
- Het aantal Nederlandse en Franse leden-leverars bleef tijdens 2015 nagenoeg ongewijzigd en bedroeg respectievelijk 50 en 35.
- De totale melkaanvoer steeg van 1.171.609.439 liter in 2014 naar 1.225.006.807 liter in 2015. Dit is een toename met 53,4 miljoen liter die hoofdzakelijk gerealiseerd werd tijdens de tweede jaarhelft zonder begrenzing door melkquota.

Al onmiddellijk werd ervaren dat het loslaten van de melkquota aanleiding heeft tot een sterke toename van de melkaanvoer en tot een vlakker wordend aanvoerpatroon.

- De gemiddelde individuele melkleveringsomvang van de Milcobel-leden bereikt tijdens 2015 een niveau van 455.901 liter. Ten opzichte van het gemiddelde van 421.897 liter in 2014 is dit een toename met ruim 8%. De variatie van de aanvoervolumes binnen de leverarspopulatie blijft verder toenemen. Inmiddels wordt bijna 25% van de melkaanvoer ingevuld door 8,6% van de leverars die elk meer dan 900.000 liter leveren.

Op aangeven van de Raad van Bestuur en de Coöperatieraad worden de leden-leverars aangemoedigd om mee te werken aan het melkprognosemodel. Het wegvallen van de melkquota houdt in dat er geen echt referentiepunt meer is voor de te verwachten melkaanvoer. Dit maakt een systeem met voorafgaandelijke mededeling van de te verwachten melkleveringen onontbeerlijk. Op basis van het collectieve prognoseresultaat kan een betere planning van ophaling, verwerking tot zelfs commercialisatie van eindproducten gerealiseerd worden.

Ten slotte valt ook te vermelden dat per eind 2015 de integratie van opgezegde FrieslandCampina-leverars werd georganiseerd. Dit heeft er toe geleid tot er per 1 februari 2016 309 bijkomende leden zijn toegetreden.

Melkkwaliteit

Tijdens 2015 stabiliseerde de kwaliteit van de aangevoerde melk zich op het eerder bereikte niveau en werd geen verdere vooruitgang geboekt:

- De kiemgetalsituatie ging er zelfs iets op achteruit: 94,1% van de aangevoerde melk voldoet aan de kiemgetalnorm van max. 25.000/ml.
- Ook de situatie van het coligetal lijkt er iets op achteruit te gaan: 89,1% van de melk voldoet aan de norm van 50/ml, het jaar daarvoor was dit nog 90,2%.
- Voor celgetal wordt er dan wel weer vooruitgang geboekt: 93,7% van de melk blijft onder de norm van 300.000/ml.
- Zeer geruststellend is dat 99,8% van de aangevoerde melk vrij blijft van aantoonbare residuen van remstoffen.

Het blijft een verdienstelijk resultaat dat 83,5% van de leveraars in aanmerking komt voor een extra kwaliteitspremie. Dit correspondeert met net geen 90% van het aangevoerde melkvolume. Hierbij treedt echter wel een lichte achteruitgang op: waar in 2014 80% van de melk voldeed aan alle strengste criteria samen (kiemgetal $\leq 25.000/\text{ml}$, celgetal $\leq 300.000/\text{ml}$, coligetal $\leq 50/\text{ml}$)



is dit tijdens 2015 gedaald naar 73%. 17% voldoet aan de lage kiemgetalnorm in combinatie met hetzij de celgetalnorm, hetzij de norm voor coligetal.

Het blijft merkwaardig dat kwaliteitsproblemen en -afwijkingen in belangrijke mate toe te wijzen blijven aan een relatief klein aantal leveraars. Niet zelden gaat het om hardnekkige situaties waarbij zich herhaaldelijk dezelfde problemen blijven voordoen. Het verscherpen van individuele verantwoordelijkheden wint dus aan belang. De aanpak van herhaalde problemen bij een klein aantal leveraars is niet solidariseerbaar binnen de coöperatie. Om deze reden blijft het nuttig dat gebeurlijke problemen proactief worden opgenomen in een verwittigingssysteem en verplichte verbeteringsplannen.

Tijdens 2015 neemt nagenoeg de volledige ledenpopulatie van Milcobel deel aan het Belgische paratbc-programma en aan de duurzaamheidsmonitor die deel uitmaakt van de IKM-certificering.



Tenslotte valt te vermelden dat er zich tijdens 2015 met de aangekondigde instelling van de norm voor aanwezigheid van chloraten, een nieuw aandachtspunt stelde op het vlak van melkwaliteit. Het vermoeden bestaat dat de aanwezigheid van chloraten in rauwe melk gerelateerd kan zijn aan onoordeelkundig gebruik van chloorhoudende producten ter hoogte van de reiniging van melkinstallatie en -koeltank. Verwacht wordt dat er zich op dit vlak een verscherpt toezicht zal voordoen.

Externe relaties

Ook in 2015 bleef Milcobel – als belangrijke coöperatie van melkveehouders – actief deelnemen aan sectoraal overleg. Dit vooral binnen de schoot van de Belgische Confederatie van de Zuivelindustrie (BCZ) en binnen het interprofessioneel overleg tussen de zuivelindustrie en de landbouworganisaties in België. Milcobel blijft in diverse overlegorganen een belangrijke partij inzake de organisatie van kwaliteitsopvolging, de uitwerking van duurzaamheidscriteria op niveau van de melkveehouderij,

bijsturingen aan het IKM-lastenboek en de proactieve aanpak van verdere minimalisaties van antibioticagebruik en residuen van remstoffen.

Reeds begin januari 2013 bekwam Milcobel de officiële erkenning als producentenorganisatie en het dossier tot behoud van deze erkenning werd tijdens 2015 – overeenkomstig de wettelijke voorschriften – gedeponneerd bij de bevoegde overheidsdiensten. Daarmee behoudt Milcobel de officiële erkenning als producentenorganisatie.

Milcobel liet niets onverlet om ook in ruimere omgeving – veelal middels het brengen van getuigenis – bij te dragen tot de kennisverrijking over het coöperatief bedrijfsmodel. Dat coöperatief ondernemen gelijkstaat aan duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen, wordt trouwens steeds beter begrepen!

Duurzaamheid

Doordat het coöperatief bedrijfsmodel een intrinsiek sterke focus heeft op het langetermijnperspectief is het evident dat er binnen Milcobel op alle niveaus veel belang gehecht wordt aan de integratie van duurzaamheidsinitiatieven.

Waar Milcobel in 2013 op het niveau van de melkproductie een toonaangevende rol speelde bij de uitwerking en implementatie van de 'duurzaamheidsmonitor melkveehouderij', werd deze bij aanvang 2014 geïntegreerd in de leveringsvoorwaarden voor melk. Per eind 2015 zijn inmiddels 2/3en van de melkveebedrijven doorgelicht op hun genomen en aanwezige duurzaamheidsinitiatieven.

Bij de ophaling van melk blijft de logistieke organisatie streven naar volle ladingen met de laagst mogelijke verhouding tussen aantal kilometers en dus energieverbruik per eenheidsvolume opgehaalde melk. Via Ysco wordt meegewerkt aan NexTrust dat tot doel heeft om logistieke netwerken te realiseren. Op het niveau van de melkverwerking blijft het programma van het 'Charter Duurzaam Ondernemen' verder uitgerold worden over alle productiesites. Dit wordt beschouwd als een sterk instrument om duurzaam ondernemen concreet vorm te geven en te werken aan continue verbetering van de prestaties op milieu-, sociaal- en economisch vlak.

In nagenoeg alle activiteiten en op alle niveaus worden bijkomende maatregelen genomen en/of projecten ingesteld die zich sterk richten naar energiebesparing, waterbesparing en -hergebruik en milieuzorg. Deze aspecten zijn trouwens ook belangrijke criteria bij de uitwerking van nieuwe investeringstrajecten. Ook wordt veel belang gehecht aan het arbeidscomfort van de werknemers bij Milcobel: er worden projecten uitgevoerd in het kader van het Ervaringsfonds 45+ en er wordt geïnvesteerd in diverse ergonomische verbeteringen.

Ten slotte bleef Milcobel ook tijdens 2015 actief lid van het programma 'Global Compact' van de Verenigde Naties.

05

JAARVERSLAG
2015
STRUCTUUR

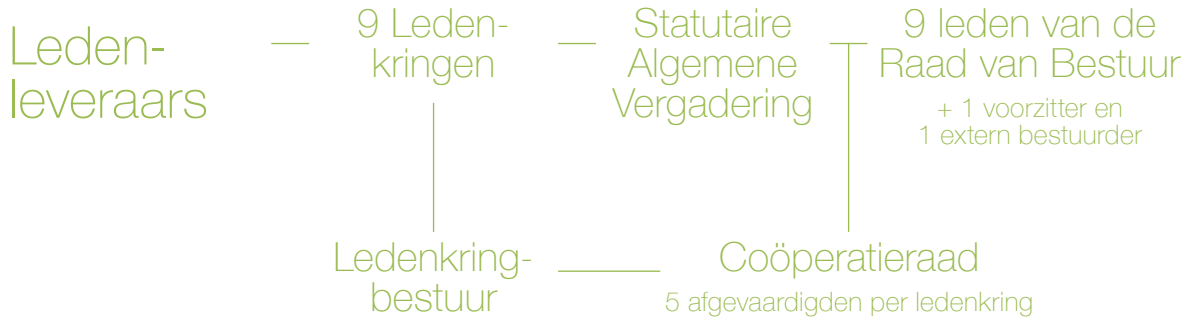


**Melk.
Ons vak,
onze toekomst.**

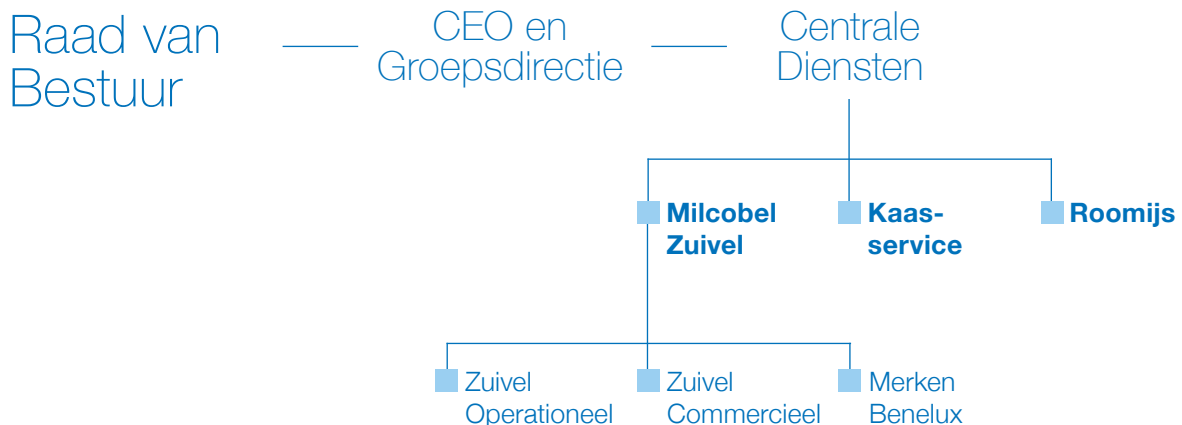
 milcobel



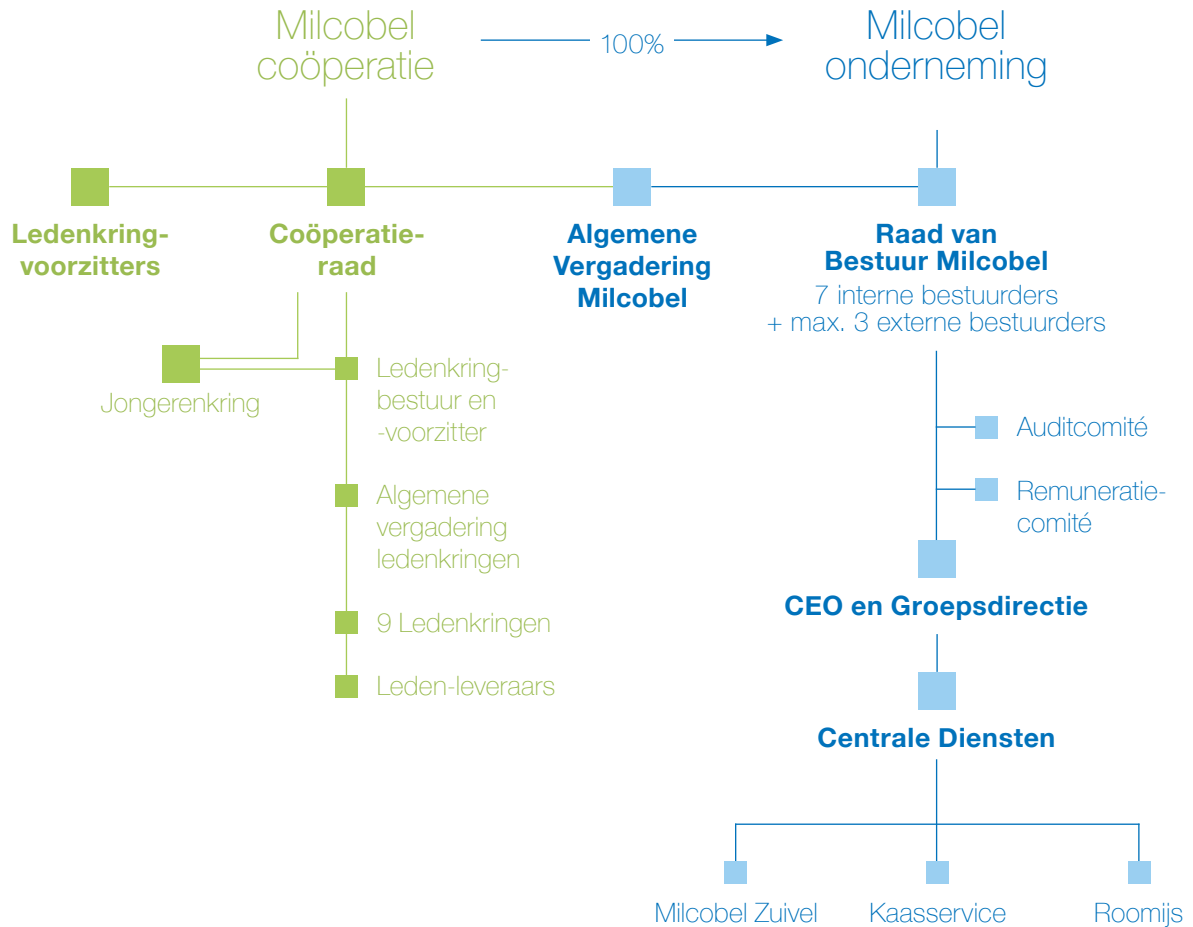
Coöperatieve structuur 2015



Groepsorganigram 2015



Milcobel structuur 2016





06

JAARVERSLAG
2015
KERNCIJFERS

**Melk.
Ons vak,
onze toekomst.**

	2013	2014	2015
Kerncijfers melkstroom			
Ledenmelk	1.146.317.686	1.171.609.439	1.225.006.807
Totale Aankoop incl. derden	1.173.571.689	1.211.831.939	1.265.120.760
Totale Verkoop	122.198.561	74.382.705	69.102.277
Verwerkt in eigen divisies	1.051.373.128	1.146.303.386	1.196.018.483
Kerncijfers melkaanvoer leden			
Gemiddeld aantal leveraars	2.878	2.777	2.688
Hoeveelheid liter ledenmelk	1.146.317.686	1.171.609.439	1.225.006.807
Gemiddeld vet	42,76	42,02	42,42
Gemiddeld eiwit	35,30	35,19	35,35
Bedrag uitbetaald in miljoenen euro	442,86	428,50	357,10
Euro per liter	0,3863	0,3657	0,2891
Kerncijfers Milcobel Groep (in duizenden euro)			
Omzet	985.481	1.011.491	945.051
Investerings vaste activa	42.716	38.596	61.369
Resultaat van de groep	6.494	2.282	1.598
Eigen vermogen	120.401	127.241	129.781
Solvabiliteit %	26,6	28,2	26,4
Personeelsbestand	1.955	2.014	1.967



07

JAARVERSLAG

2015 MILCOBEL ZUIVEL

OPERATIONEEL



**Melk.
Ons vak,
onze toekomst.**



In 2015 werd in alle productievestigingen verder ingezet op correcte kwaliteit, verhoging van de efficiëntie en verbetering van de productiviteit. De organisaties van de verschillende fabrieken werden verder onderling gealigneerd met een focus op hun kerncompetenties: productie, onderhoud, kwaliteit en supply chain.

Na afronding van de ERP-implementatie in de verschillende sites werden de KPI's (key-performance-indicatoren) herdefinieerd en geïmplementeerd. In elke site wordt ingezet om iedereen uit te nodigen en aan te moedigen het nodige bewustzijn, gedrag en verantwoordelijkheid te ontwikkelen en op te nemen om correcte kwaliteit te leveren aan de juiste kosten.

Elke fabriek behoudt haar specialisatie en eigenheid maar dit binnen een wel gedefinieerd zuivel groeps kader. Aansturing van engineering, aankoop en macro-planning zijn op groepsniveau georganiseerd als ondersteuning voor deze fabrieken.

Kallo

In januari 2015 startte in Kallo de concrete uitvoering van het POW(d)ER project dat tot doel heeft de fabriek te voorzien van aangepaste uitrustingen en organisatie om voor de Milcobel Groep de competitieve omzetting van melk tot kwaliteitsvol poeder te garanderen voor de komende 20 jaar. Een strikt projectmanagement bewaakte gedurende het hele jaar de planning en budgetten, waardoor de ruwbouwfase op tijd (eind augustus) kon afgesloten worden. Op dat moment konden de grote apparaten in één stuk geïnstalleerd worden, gevolgd door detailmontage en assemblage. Het project omvat een volledige vernieuwing van de eerste bewerking binnen bestaande infrastructuur en een nieuw gebouw met vernieuwde indamper-installatie die zowel een nieuwe poedertoren als de oude torens zal voeden. Vóór de zomer van 2016 zal de eerste bewerking volledig operationeel zijn, en aansluitend zullen de testen op de nieuwe indamping (en toren) starten om tegen eind 2016 de nieuwe toren volledig operationeel te hebben. In 2017 worden de overige nieuwe indampers verbonden met de oudere poedertorens en een volledige omschakeling wordt verwacht tegen maart 2017.

De aangekondigde vermindering met een 50-tal arbeidsplaatsen, waarbij in een constructief sociaal overleg met de vakorganisaties een akkoord bereikt werd,

ging eveneens gepaard met de afbouw van de babyfood-activiteiten. Zo werd in januari 2016 een laatste productie op het programma gezet, en die is in de eerste maanden van 2016 verder verpakt geworden in de kleinverpakking.

Het 'zelfroosteren', waarbij aan de medewerkers een maximale inspraak gegeven wordt in het invullen van een volcontinu-systeem, werd samen met de sociale partners grondig voorbereid om ingevoerd te worden in oktober 2015. Dit zal gedurende 2016 verder opgevolgd en geoptimaliseerd worden.

Schoten

Geconfronteerd met een dalende markt, stijgende productiekosten en kwaliteits-issues werd in 2015 – na een grondig onderzoek – beslist om het afvullen van melkproducten in glazen flessen op de site Schoten te stoppen. De verouderde glaslijn had nood aan hoge investeringskosten en worstelde met capaciteitsbezetting, hoge energiekosten en lage productiviteit. Milcobel heeft aansluitend gezocht naar een externe partner aan dewelke deze activiteit werd toevertrouwd. De verschillende producten (melk, chocolademelk en bosvruchtenmelk) werden vanaf september 2015 stap voor stap overgezet en deze transitie zal volledig gerealiseerd zijn in 2016.



Dit ging gepaard met een vermindering van een 19-tal arbeidsplaatsen, die ondanks een afbouw van tijdelijke werkrachten en pensioneringen, een aantal ontslagen omvatte. Samen met de vakorganisaties werd hier een evenwichtig en sociaal akkoord overeengekomen.

Binnen de Groepsstructuren wil Milcobel van de site Schoten een efficiënte 'plant' maken, met een aangepaste scherpe organisatie in maximale synergie met corporate support functies, met polyvalente en goed getrainde medewerkers en aangepaste werkmethodes.

Verschillende kwaliteitsissues in 2015 hebben aangetoond dat de uitdaging zeer groot is en dat de af te leggen weg nog zeer lang is. In het najaar 2015 werd aldus een speciale werkgroep geïnstalleerd met de specifieke opdracht om de verschillende installaties grondig te inspecteren, door te lichten, en aan te passen daar waar nodig. Verder werden specifieke maatregelen genomen in het kader van GMP (Good Manufacturing Practices). Ten slotte werd de managementstructuur en -organisatie



aangepast. De vernieuwde organisatie beschikt nu over een evenwichtig productieapparaat en de juiste werkwijze. De focus ligt in 2016 op het verhogen van het kwaliteitsbewustzijn, -gedrag en -verantwoordelijkheidsgevoel van alle personeelsleden van de site Schoten.

Moorslede

In de fabriek van Moorslede werd de organisatiestructuur gealigneerd met die van de andere zuivelfabrieken. Naast een productie-, onderhouds- en kwaliteitsafdeling werd binnen de bestaande personeelsbezetting een supply-chain afdeling geïnstalleerd. Deze laatste is verantwoordelijk voor het beheer van alle in- en uitkomende stromen (verpakkingen, ingrediënten, eindproducten, ...), het beheer van de verschillende magazijnen en het tijdig beleveren van onze klanten. Centraal staat hier een planning waar verkoopvooruitzichten en productiecapaciteiten constant afgewogen en op elkaar afgestemd worden.

Binnen de productieafdeling werd ingezet op het verder professionaliseren van de organisatie en werden plannen tot productiviteitsverbetering ontworpen en geïmplementeerd.

Op het vlak van kwaliteit kende de site een belangrijke reductie van het aantal klachten, maar blijven een aantal issues toch een verhoogde waakzaamheid vragen.

Op investeringsvlak werd de wei-concentratie-installatie (reversed osmose) in juni 2015 in gebruik genomen en verder in de loop van het jaar geoptimaliseerd. Op dit moment is Moorslede autonoom in staat om de wei voldoende in te dikken en aldus direct aan de klanten ter beschikking te stellen. Door deze investering is transport naar en verdere indikking in Langemark niet meer noodzakelijk. De vrijgekomen indampingscapaciteit in Langemark is in 2016 nuttig om de geplande melktoeleveringen te kunnen verwerken.

Langemark

In 2015 werd de nieuwe kaaslijn, die in gebruik genomen werd in 2014, naar een stabiel werkingsniveau gebracht en waarmee de capaciteit op de site verdubbeld werd. Een verdere technologische optimalisering, ten einde een stabiele kwaliteit te garanderen, is nog aan de gang. In het najaar van 2015 werd een nieuwe organisatie geïnstalleerd met als belangrijkste focus: de aansturing van de site als één geheel binnen de krijtlijnen van de zuivel Groep, met volledige integratie van de Corporate Support Functions. Zo werd er gekozen voor één productie- en één onderhoudsorganisatie die verantwoordelijk is voor alle activiteiten (kaas, poeder, boter) op de site. Verder werd er eveneens een supply chain afdeling geïnstalleerd met een focus op planning, magazijnen en inkomende- en uitgaande stromen.

Verschillende kwaliteitsprojecten werden gestart en met succes afgerond in 2015. In 2016 zal de focus liggen op een verdere stabilisering van de kwaliteit én een verdere optimalisatie van productiviteit en productierendementen.

De boterafdeling werd in 2015 voorbereid tot een verhoging van de productiecapaciteit met 50%, teneinde in 2016 meer vet te kunnen valoriseren met flexibiliteit in de mix boter-room.

Corporate support functions

Eind 2014 werden de engineering- en aankoopactiviteiten van de verschillende zuivelsites gegroepeerd. De verschillende personeelsleden actief in deze domeinen worden aldus centraal georganiseerd en aangestuurd.

In 2015 werd eveneens een centrale functie geïnstalleerd voor supply chain. Hier worden de melkaanvoer, productiecapaciteiten en marktbehoeften bewaakt, in evenwicht gebracht en gestuurd. De verhoogde melkaanvoer in 2016 werd voorbereid – en vlekkeloos verwerkt – dankzij een professionele coördinatie van de centrale supply chain. Door een grondige analyse, en een gesmeerde samenwerking tussen melkaanvoer en fabrieken wordt de maximale weekverwerkingscapaciteit met 20% verhoogd, en is Milcobel in staat om haar productieapparaat maximaal in te zetten.

De centrale focus voor 2015 van het engineeringsteam, was het poeder-project in Kallo. Verder werden verschillende technische standaards gedefinieerd en ingevoerd.

Ook de verschillende kwaliteitsprojecten (Langemark en Schoten) konden rekenen op de actieve input, ondersteuning en betrokkenheid van dit team.

Ten slotte werd ook het beheer van alle investeringen en het grondig doorlichten van aanvragen gecentraliseerd, teneinde juiste, correcte en bewuste keuzes te maken in de prioriteit zetting.

Een eerste belangrijke activiteit van het nieuwe aankoopsteam betrof de investeringen in Kallo. Een professionalisering van onze aankopen en met duidelijke overeenkomsten waar risico's beheerd worden is het eerste objectief van dit team. Het verder aankopen op groepsniveau leidt reeds snel tot schaafeffecten waarbij zowel Milcobel Zuivel als de leverancier in een win-win situatie komen. De focus van het aankoopteam ligt op een TCP (total cost of product)- concept waarbij het intensieve samenspel van aankoop, productie, onderhoud, kwaliteit, ... leidt tot een juiste productkost die de correcte kwaliteit kan waarborgen.





08

JAARVERSLAG
2015 MILCOBEL ZUIVEL
COMMERCIEEL

**Melk.
Ons vak,
onze toekomst.**



Het lang verwachte zuiveljaar 2015

De wereldwijd sterke vraaguitval naar zuivel in de tweede helft van 2014 zorgde ervoor dat 2015 zich aankondigde als een uiterst lastig zuiveljaar.

Tijdens de laatste maanden van het Europees quotatijdperk waarbij de melkproductie sterk vertraagde, herstelden de marktprijzen en leken alle eerdere voorspellingen te pessimistisch. Terzelfdertijd was het wel al een duidelijk signaal dat significante variaties in de Europese melkproductie een zeer sterke impact hebben op de wereldmarktprijzen. Het was dan ook onvermijdelijk dat de nadien alsmaar toenemende melkproductie in het post-quotatijdperk de markten onderuit haalde. Een sterk afwachtende houding van de kopers versterkte bovendien het fenomeen.

De iets dalende melkproductie in Nieuw-Zeeland bij de aanvang van het seizoen en de voorspellingen omtrent het mogelijk terugschroeven van de productie, zorgden voor wat weerstand maar konden het tij niet keren. Sterk dalende poederprijzen waren het gevolg en al snel evolueerden deze prijzen naar het Europees interventieniveau.

Een globale zuivelcrisis bleek onafwendbaar: binnen Europa werd vrijuit gemolken, de voorspelde productiecorrectie in Nieuw-Zeeland bleef finaal uit tegen de achtergrond van een haperende wereldvraag.

Poeder en Boter

Binnen de geschetste context kregen vooral de poedermarkten het zwaar te verduren. Opeenvolgende dalende GDT-indexen duwden de prijzen fel naar beneden en domineerden de stemming van de markt. Enkel het gebruik van de private en publieke opslagmogelijkheden binnen Europa kon de vrije val stoppen en een bodem installeren voor de magere melkpoeder. Naast verkopen aan interventie is door verschillende bedrijven ook magere melkpoeder in publieke stockage geplaatst.

Milcobel is actief in diverse geselecteerde marktsegmenten zowel binnen als buiten Europa. Enkel dankzij een hoge servicegraad, een onberispelijke kwaliteit en een sterke commerciële relatie slaagden we er in om onze poederafzet te verzekeren in de extreem concurrentiële marktomgeving.

Ook onze ontwikkelingen in de kleinverpakking poeder voor consumentenmarkten buiten de Europese Unie en fatfilled melkpoeders hielden goed stand.



Nooit eerder is de bijdrage van boter en room aan de valorisatie van melk wereldwijd zo belangrijk geweest. Hoewel er grote prijsvariaties waren in de loop van het jaar, bleken de prijzen in 2015 stand te houden. Dit heeft er uiteraard ook voor gezorgd dat de combinatie magere melkpoeder/boter duidelijk het meest aantrekkelijk was vanuit economisch standpunt.

In tegenstelling tot de globale zuivelvraag genieten boter en room van een groeiende wereldwijde vraag, waarbij de consumenten de voordelen van melkvet herontdekken. Bovendien heeft de medische wereld eerder gedane uitspraken omtrent het gezondheidsaspect hiervan sterk genuanceerd en duidelijk gemaakt dat binnen een gezond dieet, melkvetten wel degelijk hun plaats hebben. Vanuit de VS aangedreven is de consumptie van boter dan ook begonnen aan een significante remonte in de wereldmarkt. Dit verklaart dat de prijzen stand hielden ondanks het verhoogde aanbod in lijn met de wereldwijde toename van de melkproductie.



Mozzarella & Zuid-Europese kaasspecialiteiten

Sinds een aantal jaren heeft de Milcobel Groep sterk ingezet op de uitbouw van de kaasactiviteiten. Hierbij wordt gestreefd om een groter aandeel van de melk aanvoer naar de markt te brengen onder de vorm van kaas. Vooral de ontwikkeling van onze mozzarella-activiteit is hierbij primordiaal. Vanaf het begin van 2015 is de nieuwe productielijn (lijn 2) op kruissnelheid gekomen en zijn de verkopen in lijn hiermee fel gestegen. Daarmee wordt onze marktpositie in Europa versterkt en kan er verdere marktontwikkeling buiten Europa gerealiseerd worden. Dankzij een verhoogde aanwezigheid op een aantal internationale beurzen en gerichte prospectie zijn ook in de verre markten met voldoening een aantal belangrijke klanten geworven.

Ondanks de globale prijsdruk op zuivelproducten hielden de kaasprijzen – en in het bijzonder de mozzarellaprijs – in de eerste helft van het jaar redelijk stand. De rem op de Europese melkproductie in het eerste kwartaal zorgde

zelfs voor een tijdelijke heropleving van de kaasmarkten. Maar de extra melkproductie van het tweede semester deed de kaasmarkt uiteindelijk kantelen en vooral de Gouda- en Edamprijzen stortten in. Ook mozzarella bleef niet gespaard van neerwaartse prijsevoluties en verloor naar het einde van het jaar zijn valorisatievoordeel boven de combinatie magere melkpoeder/boter.

Het segment van de Zuid-Europese specialiteiten – geproduceerd in de kaasmakerij van Moorslede – slaagde er opnieuw in om de prijsdruk af te houden. Dit heeft alles te maken met de hoge kwaliteitsstandaard en de specificiteit van de producten. De hoge servicegraad en de flexibele logistieke oplossingen zorgen voor een hoge tevredenheid en loyaliteit van onze klanten.

Drinks

Sinds vele jaren is de markt van de consumptiemelk in Europa stagnerend en sterk gedomineerd door het aanbod private label van de retailers.

De basismarkt voor witte melk onderging eens te meer de prijsdruk vanuit de grootdistributie en het hoeft geen betoog dat, gezien de globale zuivelcontext, de onderhandelingen aanleiding gaven tot onrendabele prijsstructuren. Binnen Milcobel Drinks was reeds in 2014 het aandeel van deze specifieke activiteit sterk gereduceerd en die lijn is dan ook verder aangehouden in 2015. De afdeling blijft zich dan ook onverminderd toespitsen op de uitbouw van producten met een hogere toegevoegde waarde en op die manier de globale productmix van de drinks-afdeling verder aanrijken.



09

JAARVERSLAG
2015
MERKEN

**Melk.
Ons vak,
onze toekomst.**

Er werd een beslissing genomen m.b.t. de architectuur van de merken. Het corporate brand is 'Milcobel' en daaronder ressorteren enerzijds de 'consumer brands' zoals Incolac, Brugge, Nazareth, Inza, Dixmuda, Choco!Choco! en Yogho!Yogho! en anderzijds B-to-B merken Dupont en Ysco. Op de verschillende zuivellocaties wordt via zichtbare signalisatie (totems/vlaggen etc.) aan alle medewerkers en bezoekers duidelijk gemaakt dat men zich op een Milcobel-site bevindt. De oude en soms diep verankerde benamingen zijn daarmee op korte tijd verdwenen.

Tevens werd gewerkt aan 'inhoud geven' aan het merk Milcobel. In dit proces werden alle stakeholders betrokken d.m.v. een stevig onderbouwde methodiek. Het resultaat van dit proces is het Milcobel merkboek met daarin de merk-piramide evenals de baseline 'Melk. Ons vak, onze toekomst'. Dit merkboek werd overhandigd aan en gecommuniceerd naar alle medewerkers en alle leden-melkveehouders die als eerste 'merkambassadeurs' een sleutelrol vervullen.

Voor consumentenkaas was 2015 een succesvol jaar met een stevige groei op het vlaggenschip Brugge. Dat heeft zich vertaald in omzet en volumegroei, marktaandeelwinst en een bredere en jongere gebruikersbasis.



Het Brugge-merk stond al voor 'authenticiteit' en 'ambachtelijkheid' maar bleek ondervertegenwoordigd in de jongere, urbane tweeverdienerspopulatie. De nieuwe reclamecampagne ('de juiste kaas is snel gekozen') heeft het merk verjongd en de spontane merkbekendheid verhoogd. Brugge is nu één van de topmerken binnen de kaascategorie.

Voor boter was er resultaat van de spill-over van de Brugge merkinvesteringen en inspanningen met een mooie groei op de Brugge boterrolletjes en botercups. Ook onze andere merken hielden goed stand (o.a. Dixmuda) maar sommige kleinere lokale merken hebben het moeilijk t.g.v. distributieverlies en marktconsolidatie.

In drinks zijn de marketinginspanningen (o.a. sponsoring voor The Voice Kids door Choco!Choco!) onvoldoende beloond geweest. Dit als gevolg van interne reorganisatie-druk bovenop de marktdruk vanuit de handel als challenger en nr. 2-merk naast de marktleiders.



10 JAARVERSLAG 2015 KAASSERVICE

**Melk.
Ons vak,
onze toekomst.**



Schakel tussen consument en producent met als leitmotiv 'Passie voor Kaas'

DupontCheese is met de drie legale entiteiten (Kaasimport Jan Dupont nv, Camal sa, Dupont Nederland bv) actief in alle kanalen van de kaasdistributie in België, Groothertogdom Luxemburg, Nederland en de grensstreek in Noord-Frankrijk. Het cliënteel omvat het volledige spectrum van kaasspeciaalzaak, traditionele winkel (slager, traiteur, marktkramer), convenience store, sociale en commerciële catering tot de retail. Het aanbod wordt gedifferentieerd en aangepast aan de noden van elk kanaal waarbij DupontCheese gekozen heeft voor doorgedreven focus op 'kaas in al zijn facetten'. In die zin is DupontCheese dan ook geëvolueerd tot een echte specialist en toeleverancier aan andere grossiers-distributeurs (o.a. vleeswaren, zuivel, horeca). Deze focus op kaas in al zijn verschijningsvormen (bulk, verpakt) heeft geleid tot een diep en breed assortiment (1.000 kazen, +2.000 referenties) leverbaar binnen de 24uur volgens het principe 'make to order'. Om dit dagelijks waar te

maken zijn er preferentiële relaties opgebouwd met een leverancierspool van +250 kaasproducenten, waarvan een aantal gespecialiseerd in rauwmelkse kazen en/of AOC-appellaties. Om de aanleveringsroute voor deze kleinere producenten te optimaliseren werd geopteerd voor platformen ('groepage') in Frankrijk, Italië, Zwitserland, Nederland en het Iberisch schiereiland. De activiteiten situeren zich voornamelijk in het 'premium' segment en de commerciële strategie is gebaseerd op een verkooporganisatie per kanaal (traditioneel, out-of-home, retail) om op die manier de behoeften van zowel finale consument als de klant beter te beantwoorden.

Supply Chain competentie

De afgelopen jaren is het investeringsprofiel gewijzigd van hardware naar software. Het volstaat niet langer om het juiste product te hebben maar ook de goederen- en datstromen moeten op een geïntegreerde wijze beheerst worden. De supply chain is gebaseerd op het 'just-in-time'-principe van A naar B (order dag A tot 18uur, levering dag B). De consequentie hiervan is een nachtoperatie van zowel picking/order bereiding als fysieke distributie. Het transport wordt verzorgd door dochtervennootschap Cheeseline NV met een eigen wagenpark en 4 hubs voor een optimale geografische dekking en klantenservice. In 2014 werd gestart met de implementatie van een WMS systeem op basis van scanning voor de picking-operaties.

Dit systeem werd verder geperfectioneerd om zo tot een lagere foutenlast en betere arbeidsproductiviteit te komen. Daarnaast hebben we ook een onafhankelijke studie laten uitvoeren naar onze toekomstige supply-chain noden. Hieruit is een implementatieplan voortgekomen met intermediaire stockage voor ladingdragers, betere allocatie van pickingplaatsen, en de verdere noodzaak tot informatisering (ERP). Voor dat laatste werd in september de analyse-fase opgestart.

Consolidatie in de sector noopt tot efficiency-slag

In elk segment van de traditionele distributie (foodservice, horeca, charcuterie) is er een consolidatieslag bezig waarbij de grotere operatoren de kleinere regionale operatoren overnemen. In de retail-wereld is er de nakende fusie tussen Albert Heyn en Delhaize.

Als gespecialiseerde kaasdistributeur- en verpakker zal onze rol in de markt slechts kunnen blijven waar gemaakt worden als we onze kaasexpertise kunnen koppelen aan efficiëntie in combinatie met superieure service.



11 JAARVERSLAG 2015 ROOMIJS

**Melk.
Ons vak,
onze toekomst.**



Absoluut recordjaar

De verwachtingen voor 2015 waren bij Ysco hooggespannen. Door het afsluiten van veel nieuwe bijkomende contracten was de hamvraag of het record uit 2006 van 161 miljoen liter kon overtroffen worden. De eerste drie maanden waren status quo maar mede door het goede weer in april kreeg de verkoop in het tweede kwartaal een serieuze boost en was de voorsprong na 6 maanden reeds 9 miljoen liter. Het beste moest echter nog komen: onder impuls van een absolute recordmaand juli – met meer dan 31 miljoen liter verkocht – werd het record uit 2006 verpulverd. We klokten af op ruim 174 miljoen liter, goed voor een groei van bijna 12% in volume. De omzetstijging lag zelfs op 14%, hoofdzakelijk te danken aan een duurdere productmix.

De Franse markt kon door een extreem warme zomer in Zuid-Europa en een bijkomend contract bij Lidl terug aanknopen met groei. De motor van de groei in 2015 lag echter overduidelijk opnieuw in Duitsland waar de

omzet steeg met 50%, hoofdzakelijk te danken aan nieuwe contracten bij Edeka en Rewe. Duitsland wordt door deze stijging de tweede belangrijkste markt. Nederland kende een tegenvallend jaar door opgedreven promotiedruk van A-merken. Op de exportmarkten kon Ysco voor het negende jaar op rij een stijging realiseren, vooral te danken aan groei in Oost-Europa waar veel Duitse klanten sterk vertegenwoordigd zijn. Markten zoals Rusland en Australië vielen wel wat terug. Export is net iets groter dan het Verenigd Koninkrijk. In de Belux was de tendens wederom positief met een stijging van 1 miljoen liter en Scandinavië bleef ondanks een koudere zomer in Noord-Europa stabiel. Spanje ten slotte knoopte voor het eerst in jaren ook weer aan met groei.

Steeds meer jumbo's

Als logisch gevolg van de private label strategie van Ysco steeg het aandeel private label merken verder tot ruim 93%. Het Ysco merk, hoofdzakelijk nog verkocht in de foodservice markt, daalde tot 5% aandeel. Co-manufacturing, het produceren voor A-merken, bleef ongewijzigd op 2%.

In volume boekte de categorie schepijs een winst van 4 miljoen liter en blijft daarmee de belangrijkste productgroep in volume voor Ysco. De verkoop van hoorntjes, die sterk afhankelijk is van goed weer, staat nu voor 30%

van het totale volume. Op het gebied van producten was 2015 ongetwijfeld het jaar van de jumbo's. Door de duurdere ingrediënten zijn jumbo's in verkoopwaarde zelfs met voorsprong de belangrijkste productgroep geworden. De klassieke chocosticks daalden opnieuw lichtjes en waterijs, dat op dezelfde machines wordt gemaakt, stagneerde ondanks de warme zomer. Taarten kenden opnieuw een terugval door dalende consumptie in Europa en de verkoop van bekers bleef ongewijzigd.

Beste resultaat ooit

In 2014 boekte Ysco een goed resultaat en het doel was om dit in 2015 te bevestigen. Bij de contractonderhandelingen voor 2015 konden bij het merendeel van de klanten de prijzen op hetzelfde niveau gehouden worden. Aan de inkoopzijde was er enerzijds een gedaalde zuivelprijs maar anderzijds ook stijgingen van chocolade en vooral amandelnoten, zodat de gemiddelde kostprijs quasi onveranderd bleef. Door een correcte verkoopmarge en een omzet die met 14% steeg, werd het beste resultaat ooit gehaald.



Een ander belangrijk aspect in dit resultaat waren ook de goede productierendementen op beide sites. Vooral de opstart van de nieuwe jumbolijn in Argentan was naar rendement een stuk beter dan gebudgetteerd. Daarnaast waren er lagere financiële kosten en waren de vaste kosten goed onder controle.

Donkere wolken vanaf 2017?

Voor 2016 werden er terug meer contracten afgesloten, weliswaar aan een iets lagere verkoopprijs. Deze licht gedaalde verkoopprijs zal naar alle waarschijnlijkheid grotendeels worden gecompenseerd door lagere

inkoopprijzen op grondstoffen, zodat een goed resultaat ook in 2016 een realistische doelstelling moet zijn.

Doordat Ysco de laatste vijf jaar een sterke omzetgroei had van 45% wordt de grote uitdaging voor 2016 ongetwijfeld om met een volle capaciteit de klanten een goede service te blijven geven in het hoogseizoen. Vooral voor jumbo's en hoorntjes is dit geen evidente evenwichtsoefening. Bovendien is er door de premiumisering van de productmix en een groei van het aantal referenties een stijgende complexiteit in productie. Omwille van steeds hogere kwaliteitseisen in private label dient ook prioriteit te worden gegeven aan het kwaliteitsbewustzijn op beide sites. Om een antwoord te kunnen bieden op deze problematiek zal Ysco zijn structuren verder moeten versterken en optimaliseren.

Tijdens de zomer van 2015 kregen we het nieuws dat onze grootste klant (Lidl) in de buurt van Aken een ijsfabriek bouwt om vanaf 2017 zelf een groot deel van zijn ijsproductie te voorzien. Wat dit betekent voor Ysco in de toekomst is vandaag koffiedik kijken, maar het zal leiden tot eventueel volumeverlies en ongetwijfeld tot een tijdelijke overcapaciteit in de markt.





12 JAARVERSLAG 2015 WIE IS WIE BIJ MILCOBEL?

**Melk.
Ons vak,
onze toekomst.**



Ieder zijn smaak.



A Chacun son...

Milcobel

450

974

1-4TC-127



RAAD VAN BESTUUR

Guido Veys	Voorzitter
Jean Geelen	Ondervoorzitter + Ledenkring Limburg & Brabant
Karel D'Hooghe	Ledenkring Noord-Oost-Vlaanderen
Christian Desmet	Ledenkring Zuid-Oost-Vlaanderen
Jan Bruurs	Ledenkring Noord-West Antwerpen
Luc Van Laer	Ledenkring Kempenland
Greet Coens - De Roo	Ledenkring 't Brugse Ommeland
Geert Vermander	Ledenkring Westhoek
Jan Wallays	Ledenkring Zuid-West-Vlaanderen
Kris D'haemer	Franstalige Ledenkring
Paul Peeters	Extern bestuurder



AUDITCOMITÉ

Jan Wallays

Kris D'haemer

Guido Veys

Jan Bruurs

COMMISSARISSEN - REVISOREN

PricewaterhouseCoopers

Vertegenwoordigd door Griet Helsen

GROEPSDIRECTIE

Eddy de Mûelenaere

Geert Neiryndck

Peter Koopmans

Luc Van Hoe

Patrick Huyskens

Bert Van Nieuwenborgh

Eddy Leloup

Kris Lambrecht

CEO

Financieel Directeur

Milcobel Zuivel Operationeel

Milcobel Zuivel Commercieel

DupontCheese + Milcobel Merken

Ysco - Roomijs

Coöperatiezaken

Personeelszaken



Welkom



13

JAARVERSLAG
2015 GROEPS-
ORGANIGRAM

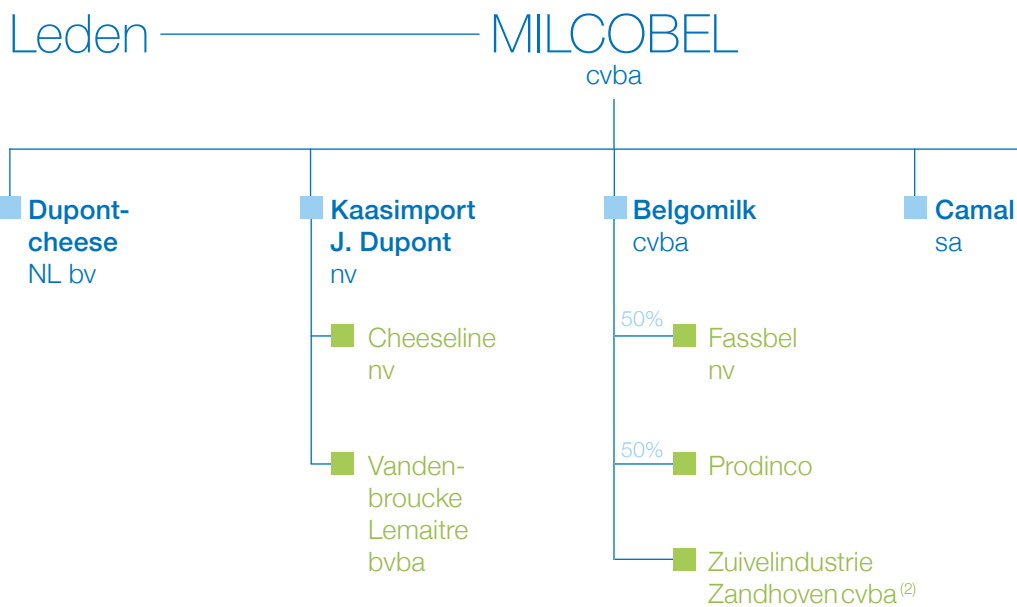
**Melk.
Ons vak,
onze toekomst.**

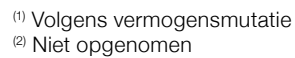


 milcobel



929





(2) Niet opgenomen



14 JAARVERSLAG 2015 FINANCIEEL

**Melk.
Ons vak,
onze toekomst.**

10.691 13,04

9.090 11,09

2.233 2,72

Toon grafiek

3.316 3,90

-4

633 0,73

11.153 12,67

14.453 16,42

Toon grafiek

Toon grafiek

Toon grafiek

Toon grafiek

Toon grafiek

Toon grafiek

Toon grafiek

Toon grafiek

NL

2023
25-03-2024



A. Jaarrekening

1. Geconsolideerde balans na winstverdeling

ACTIVA

(in €)

	Codes	BOEKJAAR 2015	BOEKJAAR 2014
VASTE ACTIVA	20/28	249.220.634,55	215.380.872,76
Immateriële vaste activa	21	9.857.596,57	10.480.386,98
Positieve consolidatieverschillen	9920	1.335.841,27	1.970.054,29
Materiële vaste activa	22/27	236.900.179,23	201.808.013,21
Terreinen en gebouwen	22	54.173.865,50	54.972.595,42
Installaties, machines en uitrusting	23	119.900.736,67	121.734.099,83
Meubilair en rollend materieel	24	8.244.099,75	7.771.221,28
Leasing en soortgelijke rechten	25	155.759,14	733.920,77
Overige materiële vaste activa	26	317.009,29	363.194,78
Activa in aanbouw en vooruitbetalingen	27	54.108.708,88	16.232.981,13
Financiële vaste activa	28	1.127.017,48	1.122.418,28
Vennootschappen waarop vermogensmutatie is toegepast	9921	1.004.968,19	993.054,99
Deelnemingen	99211	1.004.968,19	993.054,99
Andere ondernemingen	284/8	122.049,29	129.363,29
Deelnemingen, aandelen en deelbewijzen	284	1.556,58	1.990,58
Vorderingen	285/8	120.492,71	127.372,71
VLOTTENDE ACTIVA	29/58	241.730.993,51	236.106.419,67
Vorderingen op meer dan één jaar	29	3.213.885,22	1.771.281,25
Overige vorderingen	291	3.213.885,22	1.771.281,25
Voorraden en bestellingen in uitvoering	3	115.685.461,24	106.534.218,46
Voorraden	30/36	115.685.461,24	106.534.218,46
Grond- en hulpstoffen	30/31	16.480.147,70	16.161.868,75
Gereed product	33	84.149.423,19	76.268.677,32
Handelsgoederen	34	15.055.890,35	14.103.672,39
Vorderingen op ten hoogste één jaar	40/41	120.927.310,47	125.843.344,98
Handelsvorderingen	40	113.511.417,19	118.030.866,02
Overige vorderingen	41	7.415.893,28	7.812.478,96
Liquide middelen	54/58	533.888,73	210.027,73
Overlopende rekeningen	490/1	1.370.447,85	1.747.547,25
TOTAAL DER ACTIVA	20/58	490.951.628,06	451.487.292,43

PASSIVA

(in €)

	Codes	BOEKJAAR 2015	BOEKJAAR 2014
EIGEN VERMOGEN	10/15	129.781.922,94	127.241.871,62
Kapitaal	10	41.154.818,99	38.454.640,24
Geplaatst kapitaal	100	41.158.032,50	38.930.240,00
Niet-opgevraagd kapitaal	101	3.213,51	475.599,76
Uitgiftepremies	11	31,26	31,26
Geconsolideerde reserves	9910	84.791.703,53	84.706.446,07
Omrekeningsverschillen	9912	2.730,77	2.730,77
Kapitaalsubsidies	15	3.832.638,39	4.078.023,28
BELANGEN VAN DERDEN	9913	66.125,89	67.628,01
VOORZIENINGEN, UITGESTELDE BELASTINGEN EN BELASTINGLATENTIES	16	32.210.823,48	31.332.634,58
Voorzieningen voor risico's en kosten	160/5	5.234.877,34	6.204.250,08
Pensioenen en soortgelijke verplichtingen	160	3.429.323,38	3.529.645,30
Overige risico's en kosten	163/5	1.805.553,96	2.674.604,78
Uitgestelde belastingen en belastinglatenties	168	26.975.946,14	25.128.384,50
SCHULDEN	17/49	328.892.755,75	292.845.158,22
Schulden op meer dan één jaar	17	131.398.828,54	87.068.922,27
Financiële schulden	170/4	130.648.828,54	86.066.240,64
Leasingschulden en soortgelijke schulden	172	3.520,37	605.395,37
Kredietinstellingen	173	130.645.308,17	85.460.845,27
Overige schulden	178/9	750.000,00	1.002.681,63
Schulden op ten hoogste één jaar	42/48	196.660.733,74	205.042.110,69
Schulden op meer dan één jaar die binnen het jaar vervallen	42	29.760.917,41	23.407.108,19
Financiële schulden	43	41.018.395,33	66.007.940,34
Kredietinstellingen	430/8	41.018.395,33	66.007.940,34
Handelsschulden	44	104.730.130,02	90.308.286,53
Leveranciers	440/4	104.730.130,02	90.308.286,53
Schulden met betrekking tot belastingen, bezoldigingen en sociale lasten	45	19.796.529,69	20.629.998,01
Belastingen	450/3	2.824.096,25	3.243.507,07
Bezoldigingen en sociale lasten	454/9	16.972.433,44	17.386.490,94
Overige schulden	47/48	1.354.761,29	4.688.777,62
Overlopende rekeningen	492/3	833.193,47	734.125,26
TOTAAL DER PASSIVA	10/49	490.951.628,06	451.487.292,43

2. Geconsolideerde resultatenrekening

(in €)	Codes	BOEKJAAR 2015	BOEKJAAR 2014
Bedrijfsopbrengsten	70/74	964.874.217,00	1.021.824.167,73
Omzet	70	945.051.413,66	1.011.491.641,08
Toename (afname) in de voorraad goederen in bewerking en gereed product en in de bestellingen in uitvoering	71	7.745.558,92	-2.034.234,55
Andere bedrijfsopbrengsten	74	12.077.244,42	12.366.761,20
Bedrijfskosten	60/64	955.149.822,76	1.013.203.642,84
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	60	691.907.891,52	746.394.304,26
Inkopen	600/8	693.313.575,38	745.935.061,21
Afname (toename) van de voorraad	609	-1.405.683,86	459.243,05
Diensten en diverse goederen	61	123.230.817,26	126.951.544,16
Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	62	110.926.553,60	110.468.573,73
Afschrijvingen en waardeverminderingen op oprichtingskosten, op immateriële en materiële vaste activa	630	25.921.740,88	24.434.844,44
Waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen - Toevoegingen (terugnemingen)	631/4	361.805,65	109.366,57
Voorzieningen voor risico's en kosten - Toevoegingen (terugnemingen)	635/7	-969.372,74	1.745.561,22
Andere bedrijfskosten	640/8	3.770.386,59	3.099.448,46
BEDRIJFSWINST (BEDRIJFSVERLIES)	9901	9.724.394,24	8.620.524,89
Financiële opbrengsten	75	4.047.244,21	4.902.112,32
Opbrengsten uit financiële vaste activa	750	103.783,92	1.904.492,58
Opbrengsten uit vlottende activa	751	49.252,48	71.394,76
Andere financiële opbrengsten	752/9	3.894.207,81	2.926.224,98
Financiële kosten	65	10.179.469,57	10.396.168,21
Kosten van schulden	650	6.948.234,01	7.490.439,65
Afschrijvingen op positieve consolidatieverschillen	9961	634.213,02	634.213,02
Andere financiële kosten	652/9	2.597.022,54	2.271.515,54
WINST (VERLIES) UIT DE GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING, VÓÓR BELASTING	9902	3.592.168,88	3.126.469,00
Uitzonderlijke opbrengsten	76	281.085,29	364.604,10
Meerwaarden bij de realisatie van vaste activa	763	52.637,07	109.324,08
Andere uitzonderlijke opbrengsten	764/9	228.448,22	255.280,02
Uitzonderlijke kosten	66	289.466,84	683.730,69
Uitzonderlijke afschrijvingen en waardeverminderingen op oprichtingskosten, immateriële en materiële vaste activa	660	272.299,20	
Minderwaarden bij de realisatie van vaste activa	663	10.491,88	119.640,85
Andere uitzonderlijke kosten	664/8	6.675,76	564.089,84
WINST (VERLIES) VAN HET BOEKJAAR VÓÓR BELASTING	9903	3.583.787,33	2.807.342,41

	Codes	BOEKJAAR 2015	BOEKJAAR 2014
Onttrekking aan de uitgestelde belastingen en de belastinglatenties	780	562.354,12	1.569.368,24
Overboeking naar de uitgestelde belastingen en de belastinglatenties	680	2.409.915,77	1.973.273,34
Belastingen op het resultaat	67/77	149.546,85	171.232,37
Belastingen	670/3	168.353,11	181.597,47
Regularisering van belastingen en terugneming van voorzieningen voor belastingen	77	18.806,26	10.365,10
WINST (VERLIES) VAN HET BOEKJAAR	9904	1.586.678,83	2.232.204,94
Aandeel in het resultaat van de vennootschappen waarop vermogensmutatie is toegepast	9975	11.913,20	48.149,20
Winstresultaten	99751	11.913,20	48.149,20
GECONSOLIDEERDE WINST (VERLIES)	9976	1.598.592,03	2.280.354,14
Waarvan:			
Aandeel van derden	99761	-1.502,12	-1.947,17
Aandeel van de groep	99762	1.600.094,15	2.282.301,31



3. Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

1. Lijst van de geconsolideerde dochterondernemingen en van de vennootschappen waarop de vermogensmutatiemethode wordt toegepast

NAAM, volledig adres van de ZETEL en, zo het een onderneming naar Belgisch recht betreft, het ONDERNEMINGSNUMMER	Toegepaste methode (1)	Gehouden deel van het kapitaal (2) (in %)	Wijziging in het % van het gehouden kapitaal (t.o.v. het vorig boekjaar)
B.M.F. Lait sarl. – Rue de la Gare 3087 59299 Boeschepe – Frankrijk	I	100,00	0,00
Milcobel Nederland b.v. – Demerstraat 29 4635 BT Huijbergen - Nederland	I	100,00	0,00
Milcobel 3 F CVBA – Fabriekstraat 141 9120 Beveren-Waas – België – 0424.899.491	I	100,00	0,00
Cheeseline NV – Lieven Bauwensstraat 9 8200 Sint-Andries – België – 0441.187.078	I	100,00	0,00
Fassbel NV – Fabriekstraat 141 9120 Beveren-Waas – België – 0476.830.917	I	50,00	0,00
Kaasimport Dupont NV – Lieven Bauwensstraat 9 8200 Sint-Andries – België – 0405.109.216	I	100,00	0,00
Ysco NV – Fabriekstraat 141 9120 Beveren-Waas – België – 0472.336.451	I	100,00	0,00
Ysco France sas – Avenue de la 2e DB 53 61208 Argentan - Cedex – Frankrijk	I	100,00	0,00
Ysco holding France sas – Rue de la Gare 3087 59299 Boeschepe – Frankrijk	I	100,00	0,00
Belgomilk CVBA – Fabriekstraat 141 9120 Beveren-Waas – België – 0870.017.447	I	100,00	0,00

NAAM, volledig adres van de ZETEL en, zo het een onderneming naar Belgisch recht betreft, het ONDERNEMINGSNUMMER	Toegepaste methode (1)	Gehouden deel van het kapitaal (2) (in %)	Wijziging in het % van het gehouden kapitaal (t.o.v. het vorig boekjaar)
Zuivelindustrie Zandhoven CVBA – Wasserijstraat 5 2900 Schoten – België – 0406.045.562	I	99,99	0,00
Camal sa – Route de Lézipont 12 4671 Barchon – België – 0412.859.912	I	100,00	0,00
Héritage 1466 sa – Rue de Charneux 32 4650 Herve – België – 0425.964.513	V4	20,00	0,00
DupontCheese Nederland b.v. – Escudoweg 1 2153 PC Nieuw-Vennep – Nederland – 800505177B01	I	100,00	0,00
Vandenbroucke-Lemaître BVBA – Dirk Martensstraat 14 8200 Sint-Andries – België – 0415.616.492	I	92,00	0,00

(1) I: Integrale consolidatie

V4: Vermogensmutatiemethode toegepast op een gemeenschappelijke dochteronderneming waarvan het bedrijf niet nauw geïntegreerd is in het bedrijf van de vennootschap die over de gezamenlijke controle beschikt (artikel 134, tweede lid van voormeld koninklijk besluit)

(2) Deel van het kapitaal van deze ondernemingen dat wordt gehouden door de in de consolidatie opgenomen ondernemingen en door de personen die in eigen naam optreden maar voor rekening van deze ondernemingen.

2. Consolidatiecriteria en wijzigingen in de consolidatiekring

Aanduiding van de criteria die worden gehanteerd voor de toepassing van de integrale consolidatie, de evenredige consolidatie en de vermogensmutatiemethode en van de gevallen, met motivering ervan, waarin van deze criteria wordt afgeweken (in toepassing van artikel 165, I. van het Koninklijk Besluit van 30 januari 2001 tot uitvoering van het Wetboek van vennootschappen).

De methode van de integrale consolidatie wordt toegepast op alle ondernemingen waarin de consoliderende onderneming rechtstreeks of onrechtstreeks de controle uitoefent, in rechte of in feite. Ondernemingen waarin de controle gedeeld wordt, worden opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening volgens de integrale methode of volgens de vermogensmutatiemethode, dit naargelang de graad van integratie met Milcobel. De deelnemingen in geassocieerde ondernemingen werden gewaardeerd en opgenomen met toepassing van de vermogensmutatiemethode.

3. Waarderingsregels en methodes voor de berekening van de fiscale latenties

Opgave van de gehanteerde criteria voor de waardering van de verschillende posten van de geconsolideerde jaarrekening, inzonderheid:

- voor de vorming en aanpassing van afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen voor risico's en kosten, alsmede voor de herwaarderings (in toepassing van artikel 165, VI.a van het Koninklijk Besluit van 30 januari 2001 tot uitvoering van het Wetboek van vennootschappen).
- voor de omrekeningsgrondslagen van de bedragen die in een andere munt zijn of oorspronkelijk waren uitgedrukt dan de munt waarin de geconsolideerde jaarrekening is opgesteld en van de boekhoudstaten van dochterondernemingen en van geassocieerde vennootschappen naar buitenlands recht (in toepassing van artikel 165, VI.b. van voormeld Koninklijk Besluit).



ACTIVA

Oprichtingskosten

De oprichtingskosten worden lineair afgeschreven aan 20%.

Immateriële vaste activa

De aanschaffingen en de ingebrachte immateriële vaste activa worden geboekt op het actief van de balans tegen hun aanschaffingsprijs of inbrengwaarde en worden lineair afgeschreven volgens onderstaande percentages:

	min.	max.
1. Kosten van onderzoek en ontwikkeling	20	20
2. Concessies, octrooien, licenties, merken, enz.	10	20
3. Goodwill	10	20
4. Vooruitbetalingen	0	0

Consolidatieverschillen

De consolidatieverschillen vertegenwoordigen de afwijkingen tussen enerzijds de aanschaffingswaarde en anderzijds het overeenstemmende deel van het eigen vermogen op datum waarop de aandelen zijn verworven of op een nabijzijnde datum.

Voor zover deze verschillen hun oorsprong vinden in een over- of onderwaardering van bepaalde posten op het actief of passief, worden ze daaraan toegewezen. Het overblijvende verschil wordt in de geconsolideerde rekeningen opgenomen onder de post ‘consolidatieverschillen’ op het actief of het passief van de balans naargelang de aanschaffingswaarde groter of kleiner is dan het aandeel in het (eventueel herwerkte) eigen vermogen.

Geactiveerde consolidatieverschillen worden lineair afgeschreven over een periode tussen vijf en tien jaar. Op deze verschillen worden aanvullende of uitzonderlijke afschrijvingen toegepast wanneer het ingevolge wijzigingen in de economische omstandigheden niet langer verantwoord is ze tegen die waarde te behouden in de geconsolideerde balans.

Negatieve consolidatieverschillen worden op het passief geboekt. Ze komen enkel ten gunste van de geconsolideerde V&W rekening om operationele verliezen te dekken, te wijten aan op het ogenblik van de acquisitie bestaande redenen (overcapaciteit, te hoog personeelsbestand) en dit binnen een beperkte tijd. Ze worden geboekt op code 9960 ‘Afschrijvingen op positieve consolidatieverschillen’.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden op het actief van de balans geboekt tegen hun aanschaffingsprijs (incl. bijkomende kosten) of hun inbrengwaarde. Afschrijvingen worden volgens de lineaire methode (pro rata temporis) geboekt over de economische levensduur. De afschrijvingspercentages zijn als volgt:

	min.	max.
1. Industriële, administratieve en commerciële gebouwen	3	10
2. Installaties, machines en uitrusting	5	25
3. Rollend materieel	10	25
4. Kantoomateriaal en meubilair	10	33
5. Andere materiële vaste activa	3	20
6. Activa in aanbouw en vooruitbetalingen	0	0
7. Leasing en soortgelijke rechten	volgens de categorie waartoe het actief behoort	



Vorraden

- Grondstoffen: aanschaffingswaarde volgens gewogen gemiddelde prijs of lagere marktwaarde op balansdatum voor vast en vloeibaar zuivel en voor de ijsroomactiviteiten.
- Hulpstoffen en handelsgoederen:
 - o aanschaffingswaarde volgens gewogen gemiddelde prijs of lagere marktwaarde op balansdatum voor vast zuivel en voor de ijsroomactiviteiten;
 - o aanschaffingswaarde volgens de fifo-methode of lagere marktwaarde op balansdatum voor vloeibaar zuivel;
 - o aanschaffingswaarde volgens de gewogen gemiddelde prijs, volgens de fifo-methode of volgens individualisering van de prijs van elk bestanddeel voor de kaashandel en dit naar gelang de aard van het product. De aanschaffingswaarde mag niet hoger zijn dan de marktwaarde op balansdatum.

- Gereed product:
 - o waardering tegen vervaardigingsprijs of tegen marktwaarde, als die lager is op balansdatum;
 - o de vervaardigingsprijs omvat, naast aanschaffingskosten van grondstoffen, verbruiksgoederen en hulpstoffen, productiekosten die rechtstreeks aan individuele producten of productgroepen toerekenbaar zijn.

Vorderingen op meer dan één jaar op ten hoogste één jaar

De vorderingen worden opgenomen tegen nominale waarde. Op deze vorderingen worden waardeverminderingen geboekt wanneer onzekerheid bestaat omtrent de inbaarheid van de vorderingen.

Geldbeleggingen

Aandelen en vastrentende effecten: aanschaffingswaarde.

Tegoeden bij financiële instellingen: nominale waarde.

Liquide middelen

Waardering tegen nominale waarde.





PASSIVA

Geconsolideerde reserves

De groepsreserves omvatten de reserves en de overgedragen resultaten van de consoliderende onderneming, verhoogd met het aandeel van de groep in de resultaten, na aftrek van de verrichte uitkeringen, van de integraal en evenredig geconsolideerde vennootschappen en de vennootschappen waarop vermogensmutatie is toegepast.

Kapitaalsubsidies

De kapitaalsubsidies worden gewaardeerd aan nominale waarde na aftrek van de uitgestelde belastingen.

Voorzieningen voor risico's en kosten

Op basis van een voorzichtige raming wordt door de Raad van Bestuur beslist welke voorzieningen dienen aangelegd te worden voor het dekken van de kosten van brugpensioenen, van grote herstellingen en groot onderhoud, regelingen van schadegevallen, verstrekte waarborgen, dekkingrisico's en eventuele andere risico's en kosten die per balansdatum waarschijnlijk of zeker zijn, maar waarvan de omvang nog niet precies vaststaat.

Uitgestelde belastingen en belastinglatenties

Uitgestelde belastingen en belastinglatenties worden geboekt:

- op de verschillen die voortvloeien uit de toepassing van de waarderingsregels van de Groep ten opzichte van de statutaire waarderingsregels van de vennootschappen van de Groep;
- op de tijdelijke verschillen tussen de boekhoudkundige en de fiscale resultaten;
- op de toegekende nog niet afgeschreven kapitaalsubsidies en de vrijgestelde meerwaarden opgenomen in het eigen vermogen van de onderneming.

Schulden op meer dan één jaar en op ten hoogste één jaar

Schulden worden tegen hun nominale waarde geboekt.

Overlopende rekeningen

Opbrengsten en kosten worden toegewezen aan de periode waarop ze betrekking hebben.

Vreemde valuta

De vorderingen en schulden in vreemde valuta worden gewaardeerd tegen de koers op balansdatum. Negatieve koersverschillen worden in resultaat geboekt. Positieve koersverschillen worden geboekt op overlopende rekeningen van het passief.

UITGESTELDE BELASTINGEN EN BELASTINGLATENTIES

Uitsplitsing van post 168 van het passief	(code 168)
Uitgestelde belastingen <i>(in toepassing van artikel 76 van het Koninklijk Besluit van 30 januari 2001 tot uitvoering van het Wetboek van vennootschappen)</i>	26.975.946,14
Belastinglatenties <i>(in toepassing van artikel 129 van voormeld Koninklijk Besluit)</i>	91.421,41
	26.884.524,73

Gedetailleerde beschrijving van de toegepaste methodes ter bepaling van de belastinglatenties

Uitgestelde belastingen en belastinglatenties worden geboekt:

- op de verschillen die voortvloeien uit de toepassing van de waarderingsregels van de Groep ten opzichte van de statutaire waarderingsregels van de vennootschappen van de Groep;
- op de tijdelijke verschillen tussen de boekhoudkundige en de fiscale resultaten;
- op de toegekende nog niet afgeschreven kapitaalsubsidies en de vrijgestelde meerwaarden opgenomen in het eigen vermogen van de onderneming.

4. Staat van de immateriële vaste activa

	KOSTEN VAN ONDERZOEK EN ONTWIKKELING (code 210)	CONCESSIES, OCTROOIEN, LICENTIES, KNOWHOW, MERKEN EN SOORTGELIJKE RECHTEN (code 211)	GOODWILL (code 212)	VOORUIT- BETALINGEN (code 213)
Aanschaffingswaarde per einde van het vorig boekjaar	31.619,28	17.239.234,64	7.652.847,05	2.421.745,43
Mutaties tijdens het boekjaar				
Aanschaffingen, met inbegrip van de geproduceerde vaste activa	18.000,00	3.600,01		1.362.009,73
Overdrachten en buitengebruikstellingen		2.169.526,63		99.892,65
Overboekingen van een post naar een andere		142.820,34		-2.169.526,63
Andere wijzigingen				
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar	49.619,28	19.555.181,62	7.652.847,05	1.514.335,88
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het vorig boekjaar		9.512.212,37	7.352.847,05	
Mutaties tijdens het boekjaar				
Geboekt		2.049.327,84		
Overgeboekt van een post naar een andere		-300.000,00	300.000,00	
Andere wijzigingen				
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar		11.261.540,21	7.652.847,05	
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR	49.619,28	8.293.641,41	0,00	1.514.335,88

5. Staat van de materiële vaste activa

	TERREINEN EN GEBOUWEN (code 22)	INSTALLATIES, MACHINES EN UITRUSTING (code 23)	MEUBILAIR EN ROLLEND MATERIEEL (code 24)
Aanschaffingswaarde per einde van het vorig boekjaar	101.608.642,69	359.745.110,41	22.702.917,87
Mutaties tijdens het boekjaar			
Aanschaffingen, met inbegrip van de geproduceerde vaste activa		110.500,22	511.239,31
Overdrachten en buitengebruikstellingen		152.491,89	1.318.428,47
Overboekingen van een post naar een andere	2.512.139,86	16.683.604,89	1.871.730,85
Andere wijzigingen		25.701,00	
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar	104.120.782,55	376.412.424,63	23.767.459,56
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het vorig boekjaar	46.636.047,27	238.011.010,58	14.931.696,59
Mutaties tijdens het boekjaar			
Geboekt	3.310.869,78	18.632.145,84	1.557.083,44
Afgeboekt		152.491,89	965.420,22
Andere wijzigingen		21.023,43	
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar	49.946.917,05	256.511.687,96	15.523.359,81
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR	54.173.865,50	119.900.736,67	8.244.099,75

	LEASING EN SOORTGELIJKE RECHTEN (code 25)	OVERIGE MATERIËLE VASTE ACTIVA (code 26)	ACTIVA IN AANBOUW EN VOORUIT- BETALINGEN (code 27)
Aanschaffingswaarde per einde van het vorig boekjaar	4.595.287,18	1.166.718,91	16.232.981,13
Mutaties tijdens het boekjaar			
Aanschaffingen, met inbegrip van de geproduceerde vaste activa			59.363.461,73
Overdrachten en buitengebruikstellingen	43.730,00		249.128,41
Overboekingen van een post naar een andere		28.309,60	-21.095.785,20
Andere wijzigingen			-142.820,37
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar	4.551.557,18	1.195.028,51	54.108.708,88
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het vorig boekjaar	3.861.366,41	803.524,13	
Mutaties tijdens het boekjaar			
Geboekt	570.118,09	74.495,09	
Afgeboekt	35.686,46		
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar	4.395.798,04	878.019,22	
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR	155.759,14	317.009,29	54.108.708,88
Waarvan:			
Installaties, machines en uitrusting	155.759,14		

6. Staat van de financiële vaste activa

DEELNEMINGEN			VENNOOTSCHAPPEN WAAROP VERMOGENSMUTATIEMETHODE IS TOEGEPAST (code 280)	ANDERE ONDERNEMINGEN (code 282)
Aanschaffingswaarde per einde van het vorig boekjaar			1.030.163,28	1.990,58
Mutaties tijdens het boekjaar				
Overdrachten en buitengebruikstellingen				434,00
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar			1.030.163,28	1.556,58
Wijzigingen in het eigen vermogen per einde van het vorig boekjaar			-37.108,29	
Mutaties tijdens het boekjaar				
Aandeel in het resultaat van het boekjaar			11.913,20	
Wijzigingen in het eigen vermogen per einde van het boekjaar			-25.195,09	
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR			1.004.968,19	1.556,58

VORDERINGEN				ANDERE ONDERNEMINGEN (code 283)
Nettoboekwaarde per einde van het vorig boekjaar				127.372,71
Mutaties tijdens het boekjaar				
Toevoegingen				2.250,00
Terugbetalingen				9.130,00
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR				120.492,71

7. Staat van de geconsolideerde reserves

GECONSOLIDEERDE RESERVES			(code 9910)
Geconsolideerde reserves per einde van het vorig boekjaar			84.706.446,07
Wijzigingen tijdens het boekjaar:			
Aandeel van de groep in het geconsolideerde resultaat			1.600.094,15
Andere wijzigingen			
Dividenduitkering			-1.514.836,69
GECONSOLIDEERDE RESERVES PER EINDE VAN HET BOEKJAAR			84.791.703,53

8. Staat van de consolidatieverschillen en de verschillen na toepassing van de vermogensmutatiemethode

POSITIEVE VERSCHILLEN CONSOLIDATIE			(code 9920)
Nettoboekwaarde per einde van het vorig boekjaar			1.970.054,29
Mutaties tijdens het boekjaar:			
Afschrijvingen			-634.213,02
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR			1.335.841,27

9. Staat van de schulden

UITSPLITSING VAN DE SCHULDEN MET EEN OORSPRONKELIJKE LOOPTIJD VAN MEER DAN EEN JAAR, NAARGELANG HUN RESTERENDE LOOPTIJD	HOOGSTENS ÉÉN JAAR (code 42)	MEER DAN ÉÉN JAAR DOCH HOOGSTENS 5 JAAR (code 17)	MEER DAN 5 JAAR (code 17)
Financiële schulden	29.760.917,41	85.928.828,54	44.720.000,00
Leasingschulden en soortgelijke rechten	601.875,00	3.520,37	
Kredietinstellingen	29.159.042,41	85.925.308,17	44.720.000,00
Overige schulden		750.000,00	
TOTAAL	29.760.917,41	86.678.828,54	44.720.000,00

10. Resultaten

BEDRIJFSRESULTATEN			BOEKJAAR 2015	BOEKJAAR 2014
Totale omzet van de groep in België			365.584.822,91	456.111.361,41
GEMIDDELD PERSONEELSBESTAND EN PERSONEELSKOSTEN			BOEKJAAR 2015	BOEKJAAR 2014
Consoliderende onderneming en integraal geconsolideerde dochterondernemingen				
Gemiddeld personeelsbestand			1.967	2.014
Arbeiders			1.497	1.541
Bedienden			453	456
Directiepersoneel			17	17
Personeelskosten				
Bezoldigingen en sociale lasten			110.570.577,32	110.127.149,25
Pensioenen			355.976,28	341.424,48
Gemiddeld aantal personeelsleden tewerkgesteld in België door de betrokken ondernemingen			1.762	1.811

11. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

BEDRIJFSRESULTATEN				BOEKJAAR 2015
Belangrijke verplichtingen tot aankoop van vaste activa				32.500.000,00
Verplichtingen uit verrichtingen op wisselkoersen				3.549.445,00
Belangrijke hangende geschillen en andere belangrijke verplichtingen				
- Alle covenanten van de Milcobel Groep tegenover de banken zijn gerespecteerd.				
- Minimum gegarandeerde omzet van 2016 K Eur 5.323 voor externe stockage.				
- Lange termijnovereenkomst van negen jaar met verplichting tot aankoop van Alpla-flessen, met mogelijkheid tot stopzetting K Eur 1.990 (early termination fee)				
Rust- en overlevingspensioenverplichtingen ten gunste van personeelsleden of ondernemingsleiders, ten laste van de in de consolidatie opgenomen ondernemingen				
De onderneming heeft een groepsverzekering afgesloten voor kaderleden en bedienden bij een Belgische Verzekeringsmaatschappij.				
De kosten worden deels gedragen door de onderneming en deels door de betrokken persoon.				

12. Betrekkingen met verbonden ondernemingen en met ondernemingen waarmee een deelnemingsverhouding bestaat en die niet in de consolidatie zijn opgenomen

VERBONDEN ONDERNEMINGEN		BOEKJAAR 2015	BOEKJAAR 2014
Financiële vaste activa			
Deelnemingen en aandelen		1.004.968,19	993.054,99
Transacties met verbonden partijen buiten normale marktvoorwaarden		nihil	nihil

13. Financiële betrekkingen met

DE BESTUURDERS OF ZAAKVOERDERS VAN DE CONSOLIDERENDE ONDERNEMING			BOEKJAAR 2015
Totaal bedrag van de toegekende bezoldigingen uit hoofde van hun werkzaamheden in de consoliderende onderneming, haar dochterondernemingen en geassocieerde vennootschappen, inclusief het bedrag van de aan de gewezen bestuurders of zaakvoerders uit dien hoofde toegekende rustpensioenen			1.000.420,80
DE COMMISSARIS(SEN) EN DE PERSONEN MET WIE HIJ (ZIJ) VERBONDEN IS (ZIJN)			BOEKJAAR 2015
Bezoldiging van de commissarissen			
Bezoldigingen voor de uitoefening van een mandaat van commissaris			102.400,00
Bezoldigingen voor uitzonderlijke werkzaamheden of bijzondere opdrachten uitgevoerd voor de groep			
Andere controleopdrachten			9.435,00
Bezoldiging van personen met wie de commissarissen verbonden zijn			
Bezoldigingen voor de uitoefening van een mandaat van commissaris			23.850,00
Bezoldigingen voor uitzonderlijke werkzaamheden of bijzondere opdrachten uitgevoerd voor de groep			
Andere opdrachten buiten de revisorale opdrachten			1.500,00

4. Geconsolideerd jaarverslag 2015

Overeenkomstig de wettelijke en statutaire verplichtingen, hebben wij de eer u verslag uit te brengen over de geconsolideerde jaarrekening van Milcobel cvba per 31 december 2015.

VASTE ACTIVA

II. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA (9.857.596 EURO)

Het betreft voornamelijk investeringen in software (1,3 miljoen Euro) en de verwerving van broeikasgasemissierechten.

III. MATERIËLE VASTE ACTIVA (236.900.179 EURO)

De investeringen van het boekjaar bedragen 59,9 miljoen Euro en kunnen als volgt opgesplitst worden:

- Algemeen: 2,2 miljoen Euro
- Zuivel: 50,4 miljoen Euro
- Roomijs: 6,1 miljoen Euro
- Kaashandel: 1,2 miljoen Euro

V. FINANCIËLE VASTE ACTIVA (1.127.017 EURO)

De ondernemingen met deelnemingsverhouding (1.004.068 Euro) hebben betrekking op cvba Zandhoven en Héritage 1466 sa.

VII. VOORRADEN (115.685.461 EURO)

De voorraden maken 23% uit van het balanstotaal en zijn gestegen t.o.v. vorig jaar met 9%.

PASSIVA

IX. VOORZIENINGEN EN UITGESTELDE BELASTINGEN (32.210.823 EURO)

De post uitgestelde belastingen en belastinglatenties (26.975.946 Euro) vindt voornamelijk haar oorsprong in het verschil tussen bedrijfseconomische en fiscale waardering van de materiële vaste activa.

X. SCHULDEN OP MEER DAN ÉÉN JAAR (131.398.828 EURO)

De financiële schulden (130.648.828 Euro) betreffen voornamelijk termijnkredieten aangegaan bij diverse bankinstellingen. In het jaar 2015 zijn leningen opgenomen voor 77 miljoen Euro en afgelost voor 26,3 miljoen Euro.

XI. SCHULDEN OP TEN HOOGSTE 1 JAAR (196.660.733 EURO)

De schulden zijn gedaald met 4,3% tegenover vorig jaar.

RESULTATEN

I. & II. BEDRIJFSRESULTATEN

De gerealiseerde verkopen in het jaar 2015 bedragen 945 miljoen Euro. De omzet kan als volgt opgesplitst worden:

- 498 miljoen wordt gerealiseerd door de zuivelactiviteiten.
- 256 miljoen wordt gerealiseerd door de roomijsactiviteiten.
- 191 miljoen door de distributie- en verpakingsactiviteiten van kaashandel.

IV. & V. FINANCIËLE RESULTATEN

De kosten van schulden zijn t.o.v. vorig jaar stabiel gebleven.

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Er hebben zich na balansdatum geen belangrijke gebeurtenissen voorgedaan die de toekomstige activiteiten grondig zullen beïnvloeden.

FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Voor het afdekken van valutarisico's voortvloeiend uit verkooptransacties wordt voornamelijk gebruik gemaakt van valutatermijncontracten. Voor een belangrijk gedeelte van de rentedragende schulden op korte termijn wordt gebruik gemaakt van interestindekkingen teneinde renteschommelingen tegen te gaan. Het merendeel van de rentedragende schulden op lange termijn worden tegen een vaste rentevoet aangegaan.

VOORUITZICHTEN

De marktomstandigheden voor de B2B-activiteiten blijven onstabiel.

ONDERZOEK EN ONTWIKKELING

De bestaande activiteiten in verband met onderzoek en ontwikkeling worden in de verschillende divisies verdergezet.

RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

Naast de algemene ondernemingsrisico's heeft de Milcobel Groep te maken met specifieke risico's eigen aan een zuivelonderneming. Calamiteiten kunnen de oorzaak zijn van zware verstoring in de aanvoer van melk en het productie- en verkoopproces. Dit risico wordt beperkt door de invoering van een kwaliteitsborgingsysteem (IKM).

Kallo, 29 maart 2016

G. Veys
Voorzitter

J. Geelen
Ondervoorzitter

5. Verslag van de commissaris

Verslag van de commissaris aan de Algemene Vergadering van vennoten over de geconsolideerde jaarrekening voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2015.

Overeenkomstig de wettelijke bepalingen, brengen wij u verslag uit in het kader van ons mandaat van commissaris. Dit verslag omvat ons oordeel over de geconsolideerde jaarrekening en tevens de vereiste bijkomende verklaring. De geconsolideerde jaarrekening bevat de geconsolideerde balans op 31 december 2015, de geconsolideerde resultatenrekening voor het boekjaar afgesloten op die datum evenals de toelichting.

Verslag over de geconsolideerde jaarrekening – Oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben de controle uitgevoerd van de geconsolideerde jaarrekening van Milcobel CVBA (“de Vennootschap”) en haar dochterondernemingen (samen “de Groep”) opgesteld in overeenstemming met het in België van toepassing zijnde boekhoudkundig referentiestelsel met een geconsolideerd balanstotaal van EUR 490.951.628,06 en waarvan de geconsolideerde resultatenrekening afsluit met een geconsolideerde winst van EUR 1.598.592,03.

Verantwoordelijkheid van de zaakvoerders voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

De zaakvoerders zijn verantwoordelijk voor het opstellen van een geconsolideerde jaarrekening die een getrouw beeld geeft in overeenstemming met het in België van toepassing zijnde boekhoudkundig referentiestelsel, alsook voor het implementeren van een interne beheersing die de zaakvoerders noodzakelijk achten voor het opstellen van de 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 volgens de internationale controlestandaarden (ISA's) uitgevoerd. Die standaarden vereisen dat wij aan de deontologische vereisten voldoen alsook de controle plannen en uitvoeren teneinde een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de geconsolideerde jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

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

Wij hebben van de zaakvoerders en van de aangestelden van de Vennootschap de voor onze controle vereiste ophelderingen en inlichtingen verkregen.

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

Oordeel zonder voorbehoud

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van het vermogen en de financiële toestand van de Groep op 31 december 2015 evenals van haar resultaten voor het boekjaar dat op die datum is afgesloten, in overeenstemming met het in België van toepassing zijnde boekhoudkundig referentiestelsel.

Verslag betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde eisen

De zaakvoerders zijn verantwoordelijk voor het opstellen en 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 (ISA's), 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 sluiten wij de volgende bijkomende verklaring in 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.

Sint-Stevens-Woluwe, 10 mei 2016

De commissaris

PwC Bedrijfsrevisoren BCVBA

vertegenwoordigd door Griet Helsen - Bedrijfsrevisor

B. Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(in €)

BOEKJAAR 2015

BOEKJAAR 2014

A. BEDRIJFSACTIVITEITEN		
geconsolideerd resultaat, aandeel van groep	1.600.094,15	2.282.301,31
aandeel van derden in resultaat	-1.502,12	-1.947,17
afschrijvingen op vaste activa	25.921.740,88	24.434.844,44
voorzieningen	-969.372,74	1.745.030,94
afschrijvingen op pos. consolidatieverschillen	634.213,02	634.213,03
uitgestelde belastingen	1.847.561,64	724.770,01
<i>= cash flow</i>	29.032.734,83	29.819.212,56
wijziging in voorraden	-9.151.242,78	2.299.340,48
wijziging in handelsvorderingen	4.519.448,83	9.018.259,94
wijziging in overige vorderingen	396.585,68	1.265.099,68
wijziging in handelsschulden	14.421.843,49	-30.520.679,18
wijziging in overige schulden	-4.167.484,65	2.246.974,99
wijziging in overlopende rekeningen	476.167,61	749.272,64
<i>= wijziging in behoefte aan werkkapitaal</i>	6.495.318,18	-14.941.731,45
NETTO KASSTROOM UIT BEDRIJFSACTIVITEITEN	35.528.053,01	14.877.481,11
B. INVESTERINGSACTIVITEITEN		
aanschaffingen van immateriële vaste activa	-1.383.609,74	-2.378.851,38
aanschaffingen van materiële vaste activa	-59.985.201,26	-36.173.476,01
overdrachten van immateriële vaste activa	99.892,62	455.450,88
overdrachten van materiële vaste activa	877.801,89	1.133.802,42
wijzigingen in financiële vaste activa	-4.599,20	14.630,80
toename positieve consolidatieverschillen	0,00	-638.268,16
wijzigingen in consolidatiekring	0,00	-10.106,58
NETTO KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN	-60.395.715,69	-37.596.818,03

BOEKJAAR 2015

BOEKJAAR 2014


C. FINANCIERINGSACTIVITEITEN

opname investeringskredieten	70.000.000,00	27.300.000,00
opname financiële schulden	7.000.000,00	0,00
terugbetaling van financiële schulden	-26.063.602,88	-23.370.594,83
wijziging in overige schulden op lange termijn	-252.681,63	986.302,39
wijziging in overige vorderingen op lange termijn	-1.442.603,97	-301.309,66
wijziging in eigen vermogen	2.454.793,84	5.866.917,43
uitgekeerde dividenden	-1.514.836,67	-1.308.696,90

NETTO KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN**50.181.068,69****9.172.618,43****= NETTO KASSTROOM (A+B+C)****25.313.406,01****-13.546.718,49****+ KASMIDDELEN BIJ AANVANG VAN BOEKJAAR****-65.797.912,61****-52.251.194,12****= KASMIDDELEN BIJ EINDE VAN BOEKJAAR (*)****-40.484.506,60****-65.797.912,61**

(*) kasmiddelen = 'geldbeleggingen' + 'liquide middelen' + 'schulden aan kredietinstellingen op korte termijn'



A woman with long brown hair, wearing a blue blazer, holds a rectangular sign in front of her face. The sign has a white center with a brown border. The text on the sign is in Dutch. She is wearing rings on both hands and a silver cuff bracelet on her left wrist.

**Melk.
Ons vak,
onze toekomst.**

Colofon

Redactie: E. de Mûelenaere - E. Leloup - R. Op de Beeck - K. Vertenten

Concept & realisatie: Impact Communications - www.impactcomm.eu

Productie: Drukkerij VD

Fotografie: www.marcelvancoile.be

Secretariaat: R. Op de Beeck - Tel. +32 (0)3 730 18 00



