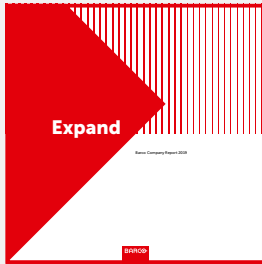




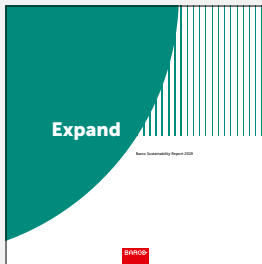
# Expand

Barco Company Report 2019

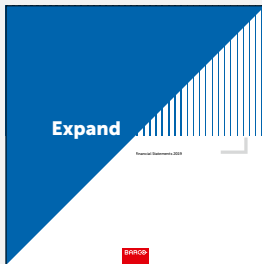
**BARCO**



**Boek A.**  
**Company Report**  
**2019**



**Boek B.**  
**Duurzaamheidsrapport**  
**2019**



**Boek C.**  
**Financiële rapportering**  
**2019**

Dit is deel A van Barco's jaarverslag 2019. De andere delen zijn beschikbaar via het downloadcenter op [ar.barco.com/2019](http://ar.barco.com/2019).

## Inhoudstafel

Brief van de CEO . . . . .	A/4
Kerncijfers . . . . .	A/10
Financiële kerngetallen . . . . .	A/11
Highlights 2019 . . . . .	A/14

<b>Ons bedrijf . . . . .</b>	<b>A/18</b>
------------------------------	-------------

<b>Onze activiteiten . . . . .</b>	<b>A/24</b>
Entertainment . . . . .	A/26
Enterprise . . . . .	A/32
Healthcare . . . . .	A/36

<b>Onze strategie . . . . .</b>	<b>A/40</b>
---------------------------------	-------------

<b>Governance . . . . .</b>	<b>A/52</b>
Corporate governanceverklaring . . . . .	A/55
Raad van Bestuur en Core Leadership Team . . . . .	A/56
Jaarlijkse algemene vergadering . . . . .	A/66
Activiteitenverslag en evaluatie van de Raad van Bestuur en de Comités van de Raad . . . . .	A/67
Bezoldigingsverslag . . . . .	A/73
Gedragsregels . . . . .	A/80

<b>Risicomanagement en controleprocessen . . . . .</b>	<b>A/82</b>
--	-------------

<b>Commentaren bij de resultaten . . . . .</b>	<b>A/98</b>
Commentaren bij de resultaten . . . . .	A/100
Geconsolideerde resultaten voor boekjaar 2019 . . . . .	A/103
Resultaten voor boekjaar 2019 per divisie . . . . .	A/109

<b>Informatie voor de aandeelhouders . . . . .</b>	<b>A/114</b>
--	--------------

# Expand

is het thema van het Barco-jaarverslag voor 2019. Dat klinkt behoorlijk ambitieus, maar het beschrijft perfect wat we het voorbije jaar hebben verwezenlijkt: 2019 was een jaar van robuuste groei, waarin we nieuwe competenties hebben ontwikkeld.

'Expand' weerspiegelt ook Barco's doelstellingen voor de toekomst. We zijn klaar om onze horizon de volgende jaren te verruimen, op heel wat vlakken:

- onze productportefeuille uitbreiden
- onze innovatie- en incubatie-initiatieven naar een hoger niveau brengen
- onze capaciteiten versterken
- onze duurzaamheidsinspanningen opdrijven
- onze wereldwijde footprint vergroten

Op die manier willen we nog vele jaren voortbouwen aan ons succes.

# Brief van de CEO

Beste klanten, businesspartners, medewerkers  
en aandeelhouders,

2019 was een goed jaar, voor de hele Barco-groep en voor elke divisie. Ik ben tevreden met onze resultaten. De voorbije jaren hebben we hard gewerkt en fors geïnvesteerd om een veerkrachtige, gefocuste onderneming te worden. Daar plukken we nu de vruchten van.

## Solide fundamenten

Toen ik in 2016 bij Barco aan de slag ging, tekenden we een roadmap uit voor de toekomst. **'Performance' was daarbij onze focus.** Drie jaar lang sleutelden we aan onze organisatie: we gaven onze operationele en commerciële uitmuntendheid een boost, dreven onze kostenefficiëntie op en werkten aan onze commerciële footprint en intensiteit. Ondertussen gaven we onze organisatie, onze productportfolio en onze product- en marktstrategie ook **vorm**, in lijn met onze nieuwe businessstrategie. Dat was niet altijd makkelijk. We moesten soms harde keuzes maken en de omschakeling vergde serieuze inspanningen van elke Barco-medewerker.

Maar **we deden wat we gezegd hadden te doen** en dat leidde tot mooie resultaten in 2019. Barco is een ander bedrijf geworden, met een gezonder, veerkrachtiger platform voor toekomstige groei. We zijn helemaal klaar om in te gaan op nieuwe opportuniteiten en om Barco's capaciteiten, footprint, vaardigheden en portfolio verder uit te breiden – zodat we ons marktleiderschap kunnen bestendigen.



2016

Focused to Perform

2017

Say. Do.

2018

Shape

2019

Expand

In deze brief blik ik kort terug op 2019, het jaar waarin we niet langer de fundamenten legden voor onze groei maar ook de eerste tekenen van die groei zagen. Daarna licht ik toe hoe we onze investeringen willen aanwenden om het succes van ons bedrijf in de hand te werken.

Barco is nu een ander bedrijf met een gezonder platform voor toekomstige groei.

### 2019: klaarstomen voor de toekomst

Elke Barco-divisie had een sterke groeidynamiek in 2019. Dat werd weerspiegeld in een groei van bijna 10% in omzet en 2 extra procentpunten in de EBITDA-marge. Zoals gepland hebben we onze organisatie, onze capaciteiten en onze oplossingen vormgegeven en begonnen we ook met de **uitbreiding** ervan, om ervoor te zorgen dat Barco 'fit' is voor de toekomst.

#### De organisatie vormgeven: een 'fit to lead' bedrijf worden

Om een voorsprong te nemen in de huidige, dynamische wereld moest Barco veranderen. We moesten een proactieve organisatie worden die vlot kan inspelen – of liever: anticiperen – op veranderingen in de markt, op veranderende klantennoten en op het wijzigende technologielandschap. Om die transformatie mogelijk te maken, was er een her-

structureringsplan nodig met daadkrachtige veranderingen, dat we in november 2018 aankondigden.

Het verheugt mij dat de implementatie van dat plan vlot verloopt. Een deel van wat we dankzij dit plan besparen, zal worden geïnvesteerd in groei-initiatieven, innovatie, het uitbouwen van nieuwe vaardigheden en verdere groei in gerichte regio's. We werken bijvoorbeeld hard aan het uitbreiden van ons softwareteam en versterken ons product-management en onze marketing- en servicecapaciteiten.

#### De organisatie vormgeven: onze footprint in China versterken

De 'In China for China'-strategie die we lanceerden om meer voordeel te halen uit de lokale markt en bevoorradingsopportunities, herbevestigde zijn succes in 2019. In april openden we onze nieuwe healthcare-hub in Suzhou. Door onze activiteiten daar te bundelen, zullen we onze footprint in de groeiende Chinese healthcaremarkt uitbreiden. Ook onze Entertainment- en Enterprise-divisies zetten groeieresultaten neer in de snel evoluerende Chinese markt.

De 'In China for China'-strategie die we lanceerden om meer voordeel te halen uit de lokale markt en bevoorradingsopportunities, herbevestigde zijn succes in 2019.

### Onze capaciteiten en oplossingen vormgeven: fors investeren in innovatie met impact


Barco is van oudsher een technologieleider, die stevig investeert in R&D. Wij willen echter niet 'innoveren om te innoveren'. Innovatie bij Barco is innovatie met impact: innovatie die de noden van onze klanten echt inlost en wordt geleverd via businessmodellen die leiden tot succes en marktleiderschap. Dit waren in 2019 een aantal hoogtepunten van innovatie:

#### Entertainment:

- In de **cinemamarkt**, begonnen bioscoopuitbaters hun bestaande cinemaprojectoren te vervangen door nieuwe oplossingen in 2019. De lancering van het nieuwe Series 4-laserprojectorplatform was een milestone voor Cinionic en Barco. Het platform is gebouwd met de allernieuwste technologie en ontworpen voor de toekomst. Door de Series 4 te combineren met Cinionic's oplossingen en diensten, zijn Barco en Cinionic beter geplaatst dan ooit om een voorkeurpartner te worden van alle grote cinemaoperatoren.



Onze innovatie-inspanningen  
resulteerden in succes, op heel  
wat vlakken.



- In het **ProAV- en eventssegment**, verscherpten we onze go-to-market-strategie met een focus op thema-entertainment. Ook hier introduceerden we technologie van de allernieuwste generatie, zoals de UDM-projector, een nieuw model in de populaire UDX-reeks.

Daarnaast bleven we onze portfolio van processoren voor schermbeheer optimaliseren door geavanceerdere features en oplossingen toe te voegen.

#### Enterprise

- ClickShare bleef een van onze sterproducten in 2019: de tool zette zijn double-digit groei verder en is nu beschikbaar in ongeveer 720.000 **vergaderruimtes** wereldwijd. Om verder te bouwen aan het succes van ClickShare en ons aanbod te versterken, lanceren we nu onze ClickShare Conference-oplossing. Het Conference-platform opent nieuwe mogelijkheden om de samenwerking in vergaderruimtes te verbeteren.
- In 2019 kreeg ClickShare de ISO 27001-certificering voor zijn veiligheidsbeheer. Cybersecurity is een steeds grotere bedreiging. Daarom monitoren we de privacy- en securityrisico's en verbeteren we onze oplossingen continue. De update van de firmware die we in december 2019 doorvoerden, bijvoorbeeld, pakt de veiligheidsissues aan die werden ontdekt via ethische hacking.
- 2019 was een scharnierjaar voor **Control Rooms**. We keerden terug naar groei (zij het beperkt), en kwamen voor het eerst in jaren weer boven het break-even niveau. Die groei is te danken aan ons brede technologieaanbod (rear-projection, lcd én led) en populaire producten zoals de UniSee-videowall. We zullen onze softwarecapaciteiten nu verder versterken om een duurzame en winstgevende groei te verzekeren.

#### Healthcare

- Net als in vorige jaren zette Barco's **diagnostic-segment** ook in 2019 groei neer, in een markt in expansie. De Coronis 4MP en 6MP-diagnostische displayoplossingen zullen ons helpen om die groei te consolideren en zelfs te versnellen.

- In het **surgical-segment** helpt onze Nexxis 2.0-oplossing ziekenhuizen wereldwijd om hun operatiekamers het digitale tijdperk binnen te loodsen. Die trend zal zich de volgende tien jaar zeker verderzetten. Het momentum geeft ons de kans om onze groei te versnellen. Dat willen we doen door meer softwaregebaseerde oplossingen aan te bieden die toegevoegde waarde leveren. Dankzij de samenwerking met caresyntax®, die we in 2019 aangingen, kunnen we onze capaciteiten op het vlak van workflow- en analytics-oplossingen aanscherpen.

#### **Cross-business: het groeiende potentieel van led benutten**

De voorbije jaren hebben verschillende Barco-divisies de mogelijkheden van ledtechnologie onderzocht. De markt is ondertussen klaar voor led en wij zijn dat ook: dankzij ons partnership met de Chinese ledbouwer Unilumin hebben we nu vlot toegang tot kwalitatieve, competitieve led-technologie.

#### **Incubatieprojecten gaan de markt op**

In 2019 schakelden we een versnelling hoger met verschillende incubatie-initiatieven. Onze Demetra-huidscanner, bijvoorbeeld, wordt nu gebruikt in de eerste testmarkten. En een aantal toonaangevende businessscholen wereldwijd hebben weConnect omarmd, onze virtuele oplossing voor klaslokalen.

#### **Onze commerciële footprint en intensiteit uitbouwen**

In 2019 begonnen we onze marketing- en commerciële organisatie vorm te geven, op basis van een toekomstgerichte blueprint. We hebben ook onze servicepropositie versterkt, onze offerteprocedures efficiënter gemaakt en ons partnerprogramma verbeterd.

## **Vooruitkijken: 2020 en verder**

Dankzij al deze indrukwekkende innovaties, de veelbelovende incubatie-initiatieven, de solide groei in China en de versterking van onze capaciteiten is Barco goed voorbereid voor de toekomst.

#### **Het groeimomentum aanzwengelen**

Uiteraard beseffen we dat continue verbetering een must is om op snelheid te blijven, vooral in de huidige, constant veranderende markten. Daarom zal Barco zijn operationele performantie, efficiëntie en veerkracht blijven verbeteren in 2020. Tegelijkertijd willen we het groeimomentum versnellen in elke markt waarin we actief zijn: we zullen onze productportefeuille verder uitbouwen door blijvende investeringen in R&D, onze innovatie- en incubatie-inspanningen vergroten, onze footprint in onze markten uitbreiden en onze 'In China for China'-strategie verderzetten.

#### **Op weg naar 'bright outcomes'**


Barco is vastberaden om 'bright outcomes' te leveren. Dat vergt specifieke capaciteiten, die we niet voldoende in huis hebben. Gestaaag slagen we erin om onze marketing- en productmanagementvaardigheden, onze software- en digitale businesscapaciteiten en onze commerciële skills te verbeteren. Toch hebben we nog een lange weg te gaan. Het versterken van onze commerciële, marketing- en software-expertise zal het komende jaar een belangrijk aandachtspunt zijn. We zullen in 2020 meer investeren in de verdere uitbreiding van deze skills.

Het versterken van onze commerciële, marketing- en software-expertise zal een belangrijk aandachtspunt zijn in 2020.


## Onze duurzaamheidsinspanningen versterken

In 2017 besliste Barco om duurzaamheid te integreren in elk aspect van de business. Net zoals we willen dat ons bedrijf de toon zet in zijn markten, willen we ook de toon zetten op het vlak van duurzaamheid. Omdat we ervan overtuigd zijn dat duurzame business hand in hand kan gaan met het leveren van fantastische resultaten.

Jaar na jaar wordt duurzaamheid belangrijker in alles wat Barco doet. In 2019 hebben we onze inspanningen nog opgedreven. We slaagden erin om onze ecologische voetafdruk substantieel te verkleinen en zijn goed op weg om de targets voor 2020 te halen.



We boekten grote vooruitgang op het vlak van ecodesign, in alle divisies: onze R&D-teams her-denken onze producten om hun milieuprestaties te verbeteren.



Een van de realisaties in ons duurzaamheidsprogramma waar we het meest trots op zijn, is de vooruitgang op het vlak van ecodesign. Al onze R&D-teams (her)ontwerpen onze producten om ervoor te zorgen dat ze duurzaam zijn op tal van vlakken (materiaalgebruik, energie-efficiëntie, verpakking en circuleerbaarheid). Omdat we transparant willen communiceren over de ecologische voetafdruk van onze producten, hebben we de ecoscore geïntroduceerd. Ons nieuwe Series 4- projectorplatform, bijvoorbeeld, kreeg een A-ecoscore dankzij de doorgedreven energie-efficiëntie, de

recycleerbaarheid van de materialen, de modulerbaarheid van het design en de verpakking, die 30% lichter is dan die van andere lasercinemaprojectoren.

We zullen onze inspanningen op het vlak van ecodesign in de toekomst verhogen om onze impact op het milieu te blijven verminderen. Ondertussen worden onze inspanningen ook gewaardeerd door bekende ratingbureaus. Dat bewijst dat we op de juiste weg zijn.

## Bedankt!

2019 was een uitzonderlijk jaar voor Barco. Ik ben blij dat we gegroeid zijn en winst geboekt hebben. Maar ik vind het nog belangrijker dat Barco een veerkrachtiger, gezonder platform aan het worden is en blijft bouwen aan de capaciteiten die het nodig heeft om met succes hardware, software en services te leveren.

Het engagement van het volledige Barco-team, onze Raad van Bestuur, onze klanten en onze investeerders is cruciaal voor ons succes. Dankzij uw voortdurende commitment kunnen we met volle kracht vooruitgaan en de uitdagingen die in de toekomst op onze weg komen het hoofd bieden.

Van harte bedankt voor uw steun!

Jan De Witte  
CEO



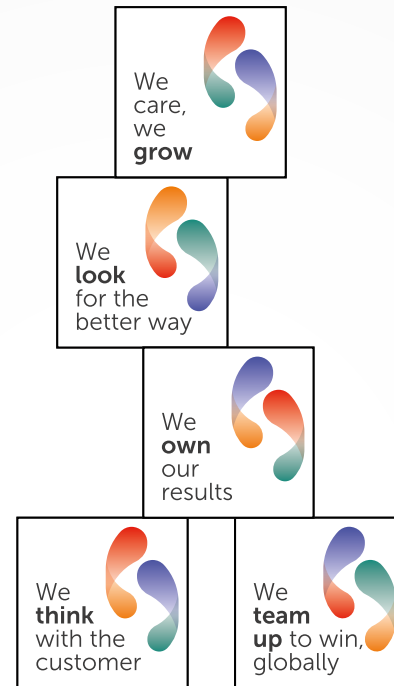


## 2019: een eerste stap in het verjongen van onze bedrijfscultuur

Barco is de voorbije jaren geëvolueerd van een innovatief hardwarebedrijf naar een toonaangevende wereldspeler die hardware combineert met software en services om buitengewone klantenoplossingen te leveren. Met ander woorden: Barco verandert. En we beseffen dat ook onze bedrijfscultuur moet veranderen. De focus op performance en op innovatie moeten diep ingebed raken in ons DNA.

Midden 2019 initieerden we een project om onze bedrijfscultuur te verjongen. We definieerden de culturele lijnen die Barco moet omarmen om toonaangevend te blijven in zijn dynamische markten. 250 collega's, met uiteenlopende functies en uit diverse landen waar we actief zijn, hielpen ons om de vijf belangrijkste bouwstenen te definiëren van de Barco-cultuur. In 2020 zullen we dit initiatief uitrollen in de hele organisatie, zodat iedereen het Barco-DNA uitdraagt.

De vijf cultuurbouwsteen zullen ervoor zorgen dat Barco een bedrijf is waar medewerkers zich thuis voelen en de beste versie van zichzelf kunnen zijn.

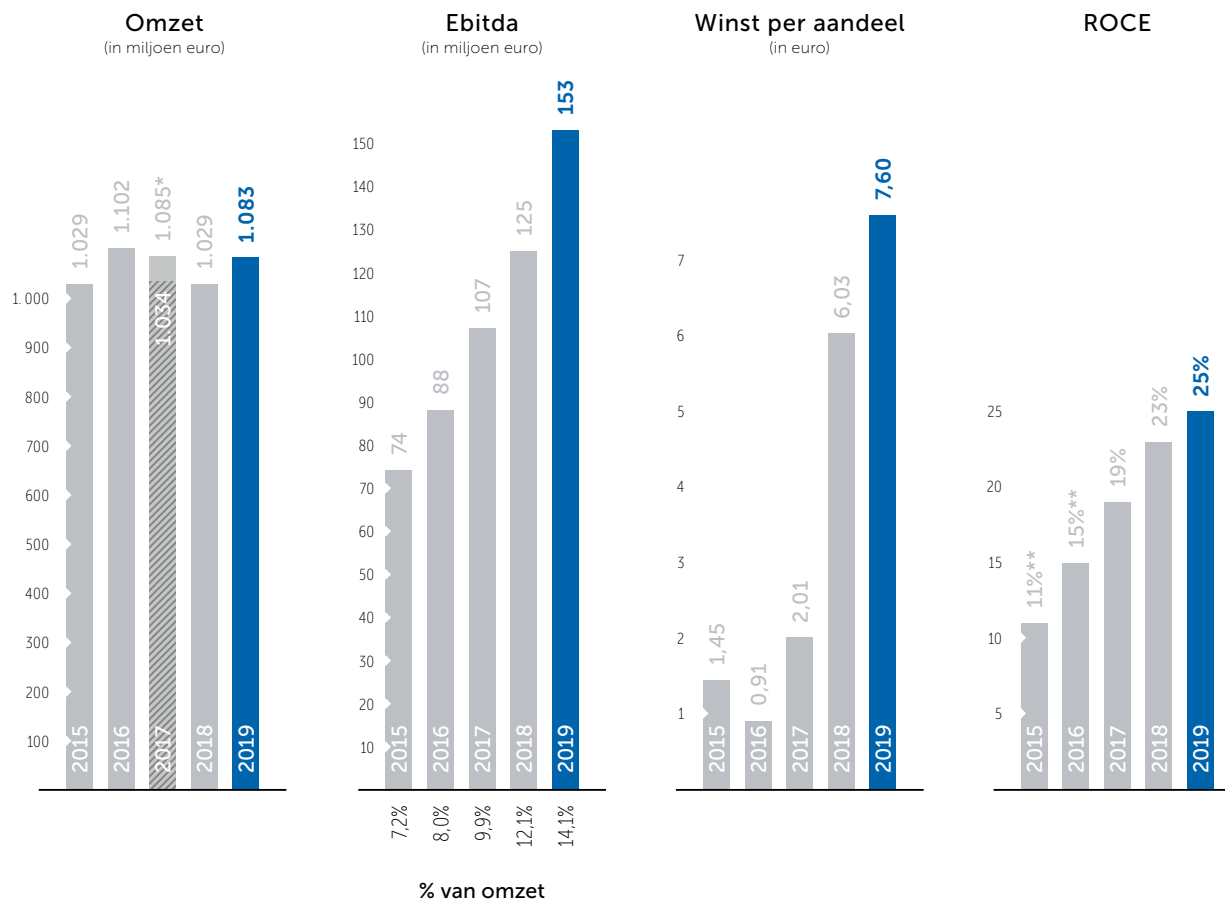


**"We care, we grow."**

### Is de favoriete cultuurbouwsteen van Jan:

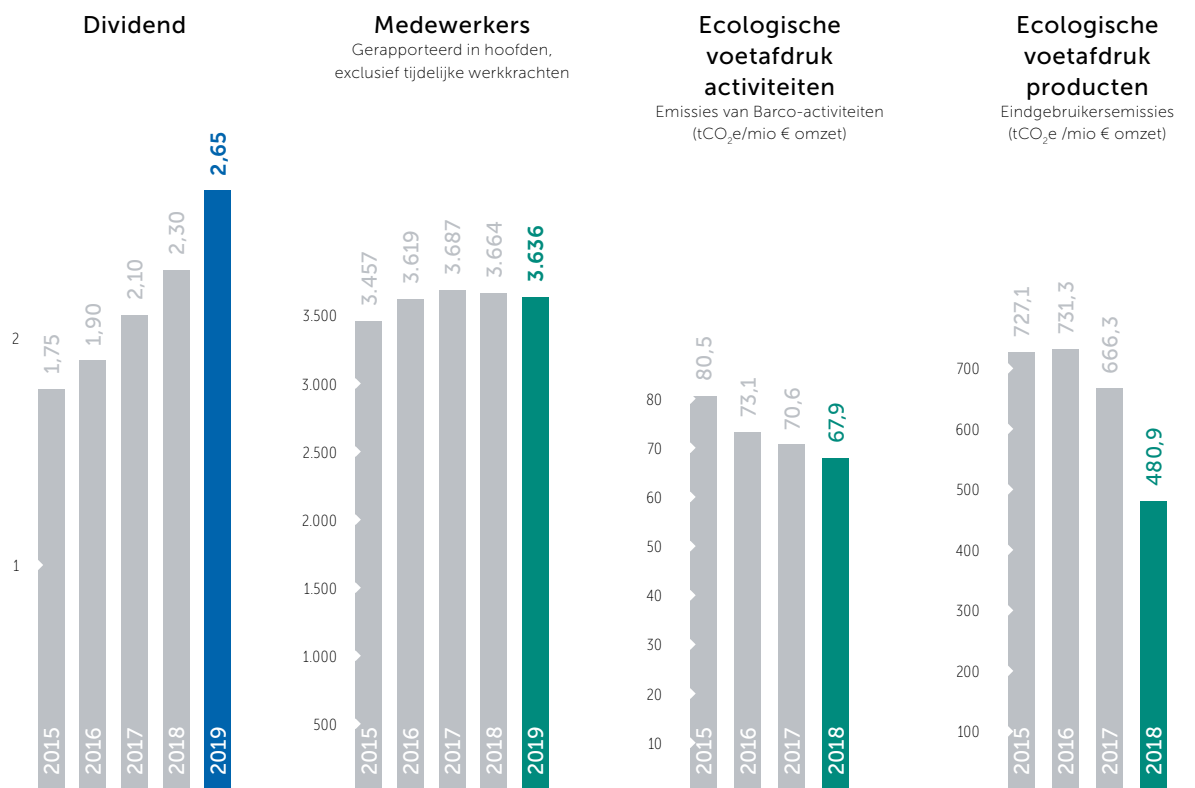
"Omdat ik elke Barco-medewerker mee wil krijgen op onze reis richting 'bright outcomes'. Door voor onze mensen te zorgen, i.e. hen te ondersteunen, te coachen en te helpen om te groeien, zorgen we ervoor dat iedereen betrokken is en zich thuis voelt bij Barco. Zodat we samen kunnen groeien, als één bedrijf."

## Kerncijfers



\* Voor 2017 bedroeg de gerapporteerde omzet 1.085 miljoen euro, terwijl de pro forma vergelijkbare omzet 1.034 miljoen euro was. Voor meer informatie: zie 'Commentaren bij de resultaten' (A/99).

\*\* ROCE, exclusief de impact van afschrijvingen in verband met geactiveerde productontwikkelingskosten.



## Financiële hoogtepunten

IN MILJOEN EURO	2019	2018	2017 *	2017
<b>Winst- en verliesrekening</b>				
Bestellingen	1.102,2	1.046,9	1.060,6	1.105,2
Orderboek	322,3	303,2	285,9	318,8
Omzet	1.082,6	1.028,5	1.033,9	1.084,7
Brutoresultaat	429,3	413,0		404,2
Marge brutoresultaat	39,7%	40,1%		37,3%
EBITDA	153,0	124,5		107,1
EBITDA marge	14,1%	12,1%		9,9%
Adjusted EBIT	110,0	90,0		73,2
Adjusted EBIT marge	10,2%	8,7%		6,8%
Nettoresultaat toewijsbaar aan de aandeelhouder van de moedermaatschappij	95,4	75,0		24,8
Marge nettoresultaat	8,8%	7,3%		2,3%
Nettoresultaat per aandeel (in euro)	7,60	6,03		2,01
Nettoresultaat per aandeel na verwateringseffect (in euro)	7,51	5,98		1,99
<b>Balans en kasstroomoverzicht</b>				
Eigen vermogen	740,7	635,0		593,5
Balanstotaal	1.174,2	1.047,3		1.065,0
Vrije kasstroom	88,7	63,2		40,0
Netto liquide middelen / (financiële verplichtingen)	329,4	332,0		210,7
Tewerkgesteld kapitaal	262,7	223,0		202,4
Nettowerkkapitaal	30,2	2,5		-41,6
	2019	2018		2017
<b>Ratios</b>				
DSO	55	52		55
Voorraadrotatie	3,2	3,8		3,6
DPO	71	59		58
ROCE	25%	23%		19%
Financiële verplichtingen / Eigen vermogen	7,5%	6,0%		8,9%
ROE	13%	12%		5,5%

\* Gerapporteerde omzet voor 2017 was 1.085 miljoen euro terwijl de vergelijkbare pro-forma omzet 1.034 miljoen euro bedroeg.

Zie hoofdstuk 'Commentaren bij de resultaten' A/99

- (a) Brutodividend / slotkoers op het einde van het jaar
- (b) Toename of afname aandelenkoers + uitbetaald brutodividend, gedeeld door de slotkoers van het vorige jaar
- (c) Brutodividend \* aantal aandelen op 31 december / nettoresultaat toewijsbaar aan de aandeelhouder van de moedermaatschappij
- (d) Aandelenkoers op 31 december / nettoresultaat per aandeel

	2019	2018	2017
<b>Informatie over het aandeel</b>			
Brutodividend	2,65	2,30	2,10
Brutodividerendement (a)	1,2%	2,3%	2,4%
Jaarlijks rendement (b)	123,8%	13,2%	13,9%
Pay-out ratio (c)	36,3%	40,1%	110,7%
Koers/winst ratio (d)	28,8	16,4	44,4
Gemiddelde slotkoers	166,60	105,62	86,90
Slotkoers op 31 december	219,00	98,90	89,25
Gemiddeld dagelijks handelsvolume	24,455	23,215	16,862
Beurskapitalisatie op 31 december (in miljoen euro)	2.862,1	1.292,4	1.166,0
Aantal aandelen (in duizenden)	13,069	13,067	13,064

## Extra-financiële hoogtepunten

	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Planet (1)</b>					
Ecologische voetafdruk Barco activiteiten (tCO2/mio € omzet) (2)	TBD 2020	67,9	70,6	73,1	80,5
Ecologische voetafdruk Barco producten (tCO2/mio € omzet) (3)	TBD 2020	480,9	666,3	731,3	727,1
CDP score (4)	TBD 2020	B	B	C	B
<b>People</b>					
Medewerkers op 31 december	3.636	3.664	3.687	3.619	3.457
Diversiteit: gendergelijkheid (% vrouwen)	28,4%	28,1%	28,4%	28,2%	28%
Gem. aantal uren opleiding & ontwikkeling / medewerker	13,2	16,9	17,2	20,7	19,5
<b>Communities</b>					
Klantenloyaliteitsindex				83	
% Key & core leveranciers compliant met RBA gedragscode	98% key & core	95% key & core	100% core	100% core	100% core
Gemeenschapsinvestering (financiële steun aan gemeenschapsprojecten) in €	163.400	102.000	125.000		
% werknemers die opleiding kregen rond Barco's ethische gedragscode	99%	94%	92%	92%	NA

(1) Rapporteringsperiode voor broeikasgasemissies in dit rapport is 2017.

(2) Scope 1,2,3-emissies (uitgez. eindgebruikersemissies)

(3) Scope 3-emissies (eindgebruikersemissies)

(4) CDP, milieuraapportering, zie [www.cdp.net](http://www.cdp.net)

## Highlights 2019

### Januari 2019



■ Kick-off van Barco's emerging leadership program

### Februari 2019

■ Jaarresultaten 2018: groei met solide stijging van de marges

- ClickShare krijgt ISO 27001-certificatie voor zijn security-processen
- Oxford University Hospitals (OUH) test de Synergi™-klinische collaboratietechnologie

### Maart 2019



■ Opening van de healthcare hub in Suzhou, China



- Eerste pilootprojecten met Demetra en weConnect
- Barco maakt zijn comeback in de Belgische aandelenindex (Bel-20)

■ Innovatie met impact

■ Focus op prestatie

■ Outcomes

■ Duurzaamheid

April 2019



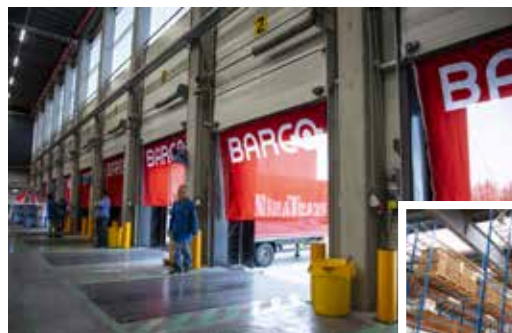
- Lancering van Series 4-projector-platform voor lasercinema
- Nieuw samenwerkingsakkoord met IMAX



- Samenwerking wordt makkelijker met de nieuwe ClickShare App
- Partnership met caresyntax® om ons OR-platform te versterken

Mei 2019

- Succesvolle Capital Markets Day 2019, met als thema 'shaping our future'



- Opening van The Mall & Gate: ons warehouse voor de toekomst

Juni 2019



- Belangrijke deal met Cineworld (1000+ cinemaprojectoren) (Cinionic)



- Update duurzaamheid: op schema om onze CO<sub>2</sub>-doelstellingen voor 2020 te halen

## Highlights 2019

### Juli 2019

■ Financiële update 1H19: gezonde groei en voortdurende winstverbetering

- Frost and Sullivan Best Practices Award for Technology Leadership in Medical Displays
- ISO 14001-certificatie voor Barco Campus in België

### Augustus 2019



■ 'Prime' status in ISS-oekom's duurzaamheidsrating

■ FL/FS40 simulatieprojector: Honorable Mention voor Outstanding Innovative Product 2019 bij de MS&T awards

### September 2019



- Introductie van Barco's ECO-label en lancering van eerste producten met ECO-label
- Enterprise-divisie begint met continue opvolging van de customer journey experience



- Samenwerking met Unilumin-team om de toekomst van led vorm te geven
- Lancering van ons 'Standards@Work'-compliance-programma



■ Innovatie met impact

■ Focus op prestatie

■ Outcomes

■ Duurzaamheid

**Oktober 2019**

■ Kwartaalupdate van ClickShare firmware: nog meer security

■ Introductie van 5 bouwstenen van de Barco-cultuur, ter ondersteuning van de Barco-strategie



■ Lancering van de UDM-projector voor de Venues & Hospitality-markt  
 ■ Milestone: meer dan 700 k vergaderzalen uitgerust met ClickShare

**November 2019**

■ Operatiekamers vormgeven met de nieuwe 4K chirurgische displays en het Nexxis-integratieplatform

**December 2019**

■ Deal met Cinemark: exclusieve overeenkomst voor laser wereldwijd (Cinionic)  
 ■ Lancering van Coronis 4MP en 6MP diagnostische displays



■ Partnership met Culturespaces om de museumervaring te veranderen  
 ■ Targets voor CO<sub>2</sub>-voetafdruk vastgelegd voor 2023



■ Ecovadis Gold rating voor duurzaamheid

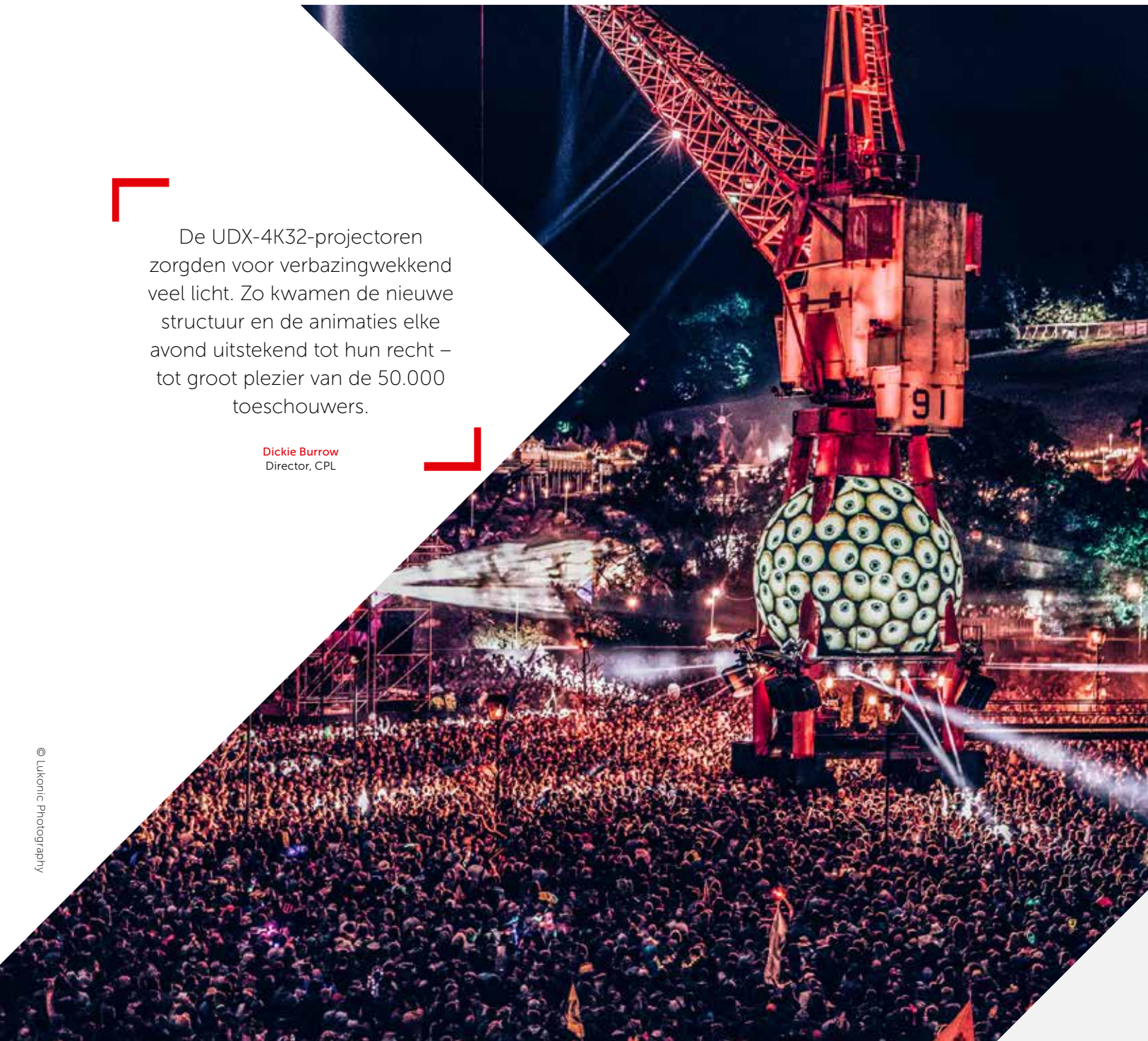
■ 99% van de medewerkers kregen 'Standards@Work'-opleiding



# Living our DNA

De UDX-4K32-projectoren zorgden voor verbazingwekkend veel licht. Zo kwamen de nieuwe structuur en de animaties elke avond uitstekend tot hun recht – tot groot plezier van de 50.000 toeschouwers.

**Dickie Burrow**  
Director, CPL





# Ons bedrijf

## Bedrijfsprofiel

Pagina A/20

## Onze technologie

Pagina A/22

[ over de visual ]

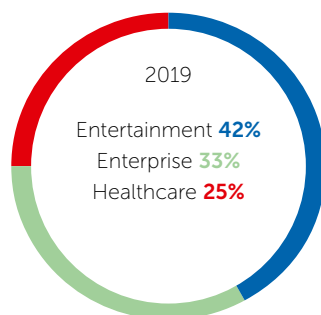
### **EEN OPVOLGER VOOR ARCADIA'S BEROEMDE SPIN**

Glastonbury Festival  
Verenigd Koninkrijk

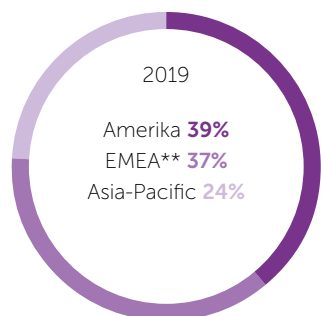
# Bedrijfsprofiel

Barco ontwikkelt technologie die wereldwijd 'bright outcomes' of 'briljante resultaten' levert. We bieden zoveel meer dan beeld alleen: door onze visuele, audio- en samenwerkingsoplossingen kunnen onze klanten vlot samenwerken, inzichten delen en hun publiek fascineren. Onze focus ligt op drie kernmarkten: Enterprise (van vergaderzalen en controlekamers tot kantoorruimtes), Healthcare (van de radiologieafdeling tot het operatiekwartier) en Entertainment (van cinemazalen tot live-evenementen en themed-entertainment).

## Omzet per divisie



## Geografische opsplitsing van de omzet



## Geografische aanwezigheid

### AMERIKA

- Brazilië
- **Canada**
- Colombia
- Mexico
- **Verenigde Staten**

### ASIA-PACIFIC

- Australië
- **China**
- Hongkong
- **India**
- Japan
- Maleisië
- Singapore
- **Zuid-Korea**
- **Taiwan**

### EUROPA &

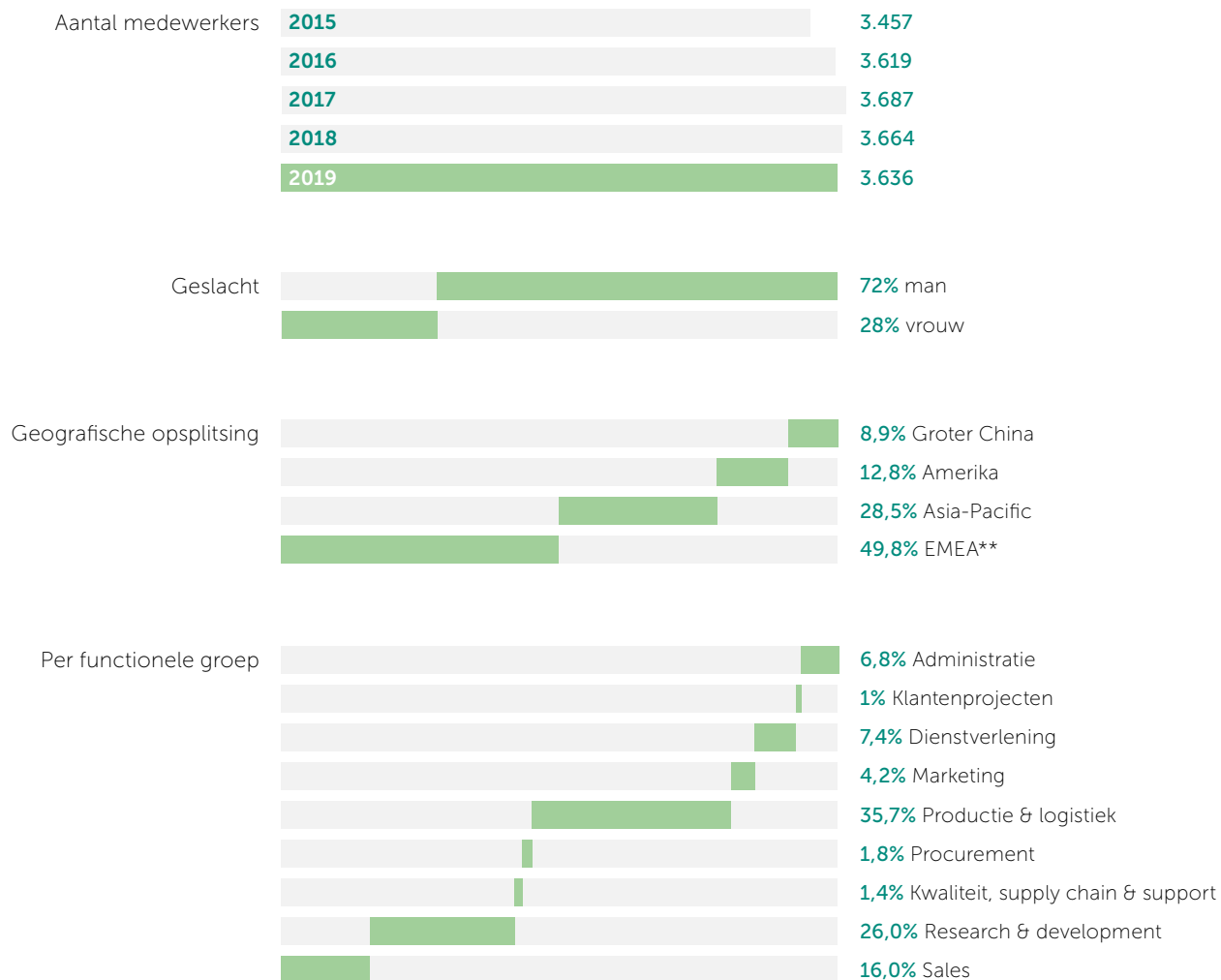
### HET MIDDEN-OOSTEN

- **België**
- Frankrijk
- **Duitsland**
- **Italië**
- Nederland
- **Noorwegen**
- Polen
- Rusland
- Saudi-Arabië
- Spanje
- Zweden
- Turkije
- Verenigde Arabische Emiraten
- Verenigd Koninkrijk

○ Sites

● **R&D- en/of productievestigingen**

### Medewerkers



Gerapporteerd in hoofden, exclusief tijdelijke werkkrachten  
 (Database Corporate Associates op 31/12/2019)  
 \*\*EMEA: Europa, Midden-Oosten & Afrika

# Onze technologie


Innovatie en flexibiliteit zijn belangrijker dan ooit in de huidige snel veranderende, digitale wereld. Voortbouwend op decennia ervaring en expertise met beeldvorming en visualisatie blijft Barco bouwen aan een goed gefinancierd en risico-evenwichtig innovatieportfolio dat ons in staat stelt om te anticiperen op toekomstige disruptoren. Ons portfolio omvat baanbrekende producten, gebaseerd op een combinatie van geavanceerde technologie en de bestaande, bewezen Barco-technologie. Dankzij een goed georganiseerde, gedisciplineerde aanpak van innovatie slagen we erin onze ideeën te vertalen naar commerciële realiteit, met een sterk omzetspotentieel en 'bright outcomes' voor onze klanten. Barco blijft zijn toonaangevende hardwareoplossingen aanvullen met software en diensten. Daarom hebben we ons technologieaanbod in 2019 herbekeken. We werken nu rond vier kerndomeinen die de basis vormen voor innovatie met impact – vandaag en in de toekomst.

## Geavanceerde display- en projectietechnologie

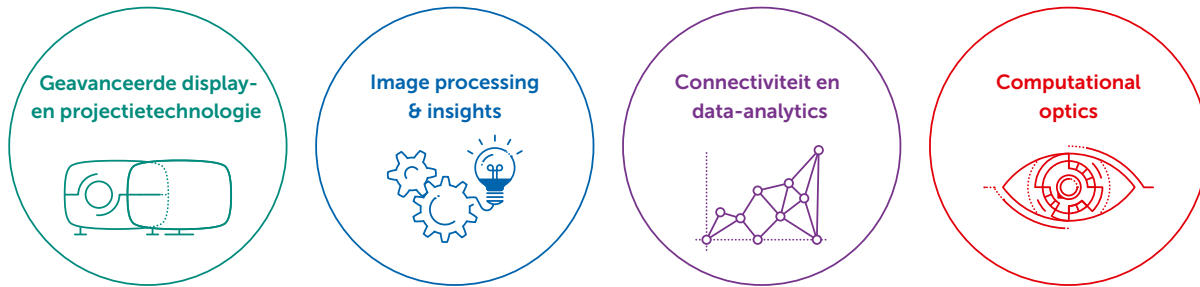
Display- en projectietechnologie staat al decennialang centraal in de visualisatieoplossingen van Barco. Onder die technologie vallen optics, elektronica, technieken voor signal processing, productie en kalibratie van projectiesystemen en technologie voor direct view display, inclusief lcd en led. Deze geavanceerde technologie wordt gebruikt in een brede waaier toepassingen voor veeleisende markten – van cinema-projectoren en high-res medische displays tot videowalls voor visualisatie op grote schermen.

## Image processing & insights

Professionele visualisatie vereist zowel klassieke beeldverwerkingsalgoritmes als een AI-gedreven aanpak. De 'image processing & insights'-technologie van Barco omvat technologie voor het opnemen, verwerken, compresseren en versturen van beelden en video, maar ook voor complexe rendering en het verregaand begrijpen en verbeteren van video. Om die technologie te kunnen aanbieden, is niet alleen moderne, heterogene hardware maar ook meer en meer hoogperformante software nodig. Door beide te combineren, zorgen we voor uitstekende besluitvorming, een optimale interactie tussen mens en machines, inspirerende ervaringen en efficiënte workflows.



Onze 'toolbox' van technologieën bestaat uit een breed scala aan bouwstenen: van display- en projectietechnologie tot recentere technologie zoals computational optics en machine-intelligentie. Technologie is voor Barco echter maar een middel – een 'enabler' om onze klanten end-to-end-oplossingen aan te bieden die resultaten opleveren.



### Connectiviteit en data-analytics

De visualisatieoplossingen van Barco omvatten ook connectiviteitstechnologie die zorgt voor het real-time monitoren van toestellen en voor het (lokaal of remote) streamen van audio- en videodata. De connectiviteitsoplossingen zijn altijd geoptimaliseerd voor de professionele platformen waarin ze gebruikt worden – van oplossingen voor entertainment, voor radiologen en voor chirurgen tot oplossingen om content te delen in organisaties. Barco helpt zijn klanten trouwens ook meer en meer om de data die ze uitwisselen of visualiseren ook te begrijpen. Zo leveren we betrouwbare, inzichten die tot actie aanzetten en productiviteit, samenwerking en engagement stimuleren.

### Computational optics

Computational optics maakt gebruik van krachtige computing-technieken die de eigenschappen van licht inzetten om visualisatie- en beeldvormingsoplossingen te leveren die traditionele optische systemen alleen niet kunnen leveren. Voorbeelden hiervan zijn Demetra, Barco's multispectrale platform voor dermatologen en de high dynamic range (HDR) light steering-technologie. Die laatste maakt gebruik van real-time programmeerbare lasers en lenzen om licht om te vormen tot glasheldere beelden met groot contrast.



We wilden de recentste RGB-laserprojectortechologie en dus kozen we voor Barco. We wisten dat zij de betrouwbaarste oplossing zouden leveren.

**Thomas Gellermann**  
Head of Special Projects bij Kraftwerk





# Onze activiteiten

## Entertainment

Pagina A/26

## Enterprise

Pagina A/32

## Healthcare

Pagina A/36

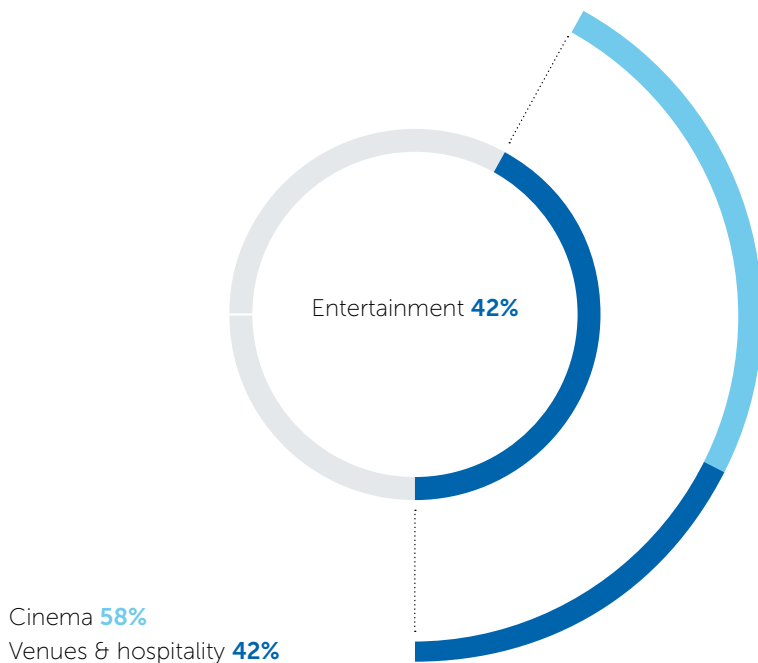
[ over deze visual ]

### **3D HYBRID DOME THEATER: 700M<sup>2</sup> IMMERSIEVE ERVARING**

Experimenta ScienceCenter  
Heilbronn, Duitsland

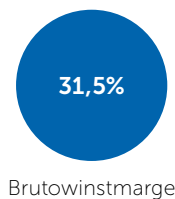
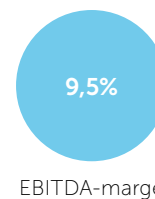
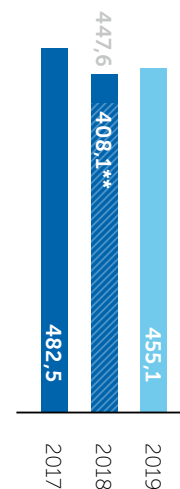
# Entertainment

Creating moments,  
enriching lives



Of het nu in een bioscoopzaal, een concertgebouw, een museum of een attractiepark is, op een muziektour, in een winkelcentrum of in de reclamewereld, de entertainmentoplossingen van Barco zijn ontwikkeld om overal de aandacht te trekken en voor onvergetelijke momenten te zorgen. Door onze klanten steeds betere projectoren, led-displays en oplossingen voor beeldverwerking aan te bieden, helpen we hen om niet zomaar een publiek maar een echte fanbase op te bouwen. Onze toenemende focus op convenience en diensten helpt hen om die schare fans ook te behouden en hun business te doen groeien.

Entertainment-divisie  
omzet\*



\* cijfers 2017 en 2018, excl. CFG  
\*\* gerapporteerd 447,6 en pro forma 408,1

## EEN INTERVIEW MET NICOLAS VANDEN ABBEELE

### We blijven de show stelen: solide groei voor cinema en venues en hospitality

2019 was het eerste volledige jaar waarin Cinionic verantwoordelijk was voor alle sales, marketing en diensten rond cinema. Hoe kijkt Nicolas Vanden Abeele, general manager van de divisie, terug op deze ambitieuze stap? En slaagde zijn team erin om verder te groeien in het segment Venues & hospitality?

#### Loste Cinionic de verwachtingen in in 2019?

Absoluut. De vervangingsgolf in cinema kwam in 2019 helemaal op gang en Cinionic sloot een aantal mooie deals, zoals die met Cinemark. Bovendien lanceerden we ons Series 4-laserprojectorplatform. Dat is echt het neusje van de zalm – beter vind je niet op de markt. Door onze uitzonderlijk brede portfolio van laserprojectoren uit te breiden met de Series 4 zetten wij absoluut de toon op het vlak van laser. In 2019 hebben we onze nummer 1-positie in cinema dus zeker versterkt.

#### Cinionic is ambitieus en kondigde nieuwe businessmodellen aan. Zijn die er ondertussen?

Cinionic wil een strategische partner zijn van alle grote spelers in de cinemawereld. De Cinema Giant Screen (CGS)-propositie, bijvoorbeeld, beantwoordt perfect aan de trend van premiumisering in cinema. Deze premiumoplossingen en ook het retrofitconcept zijn ondertussen gelanceerd maar dat betekent niet dat het werk afgerond is. Om ons marktaandeel verder op te drijven moeten we onze oplossingen met toegevoegde waarde sneller introduceren en het aanbod uitbreiden met oplossingen en diensten rond connectiviteit, analytics, enz. We hebben veel plannen op dat vlak voor de volgende 24 maanden.



## EEN INTERVIEW MET NICOLAS VANDEN ABEELE

### Na jaren van explosieve groei geraakte de Chinese cinemamarkt in 2018 verzadigd. Zette die trend zich voort in 2019?

De markt is in transitie en dat leidt tot meer concurrentie en lagere marges. We hebben ons marktaandeel van 50% behouden maar het wordt niet makkelijk om dat te blijven doen. We zullen hard moeten werken en ons aanbod diversifiëren. De rest van de entertainmentmarkt in China doet het gelukkig wel zeer goed. Meer en meer Chinezen werken zich op tot de middenklasse en de overheid investeert fors in entertainment. Dat doet de vraag naar onze oplossingen groeien. China is bijvoorbeeld wild van projection mapping. Dankzij onze 'In China for China'-strategie kunnen we die opportuniteiten alsmaar beter benutten.

### Hoe evolueert het Venues & hospitality-segment buiten China?

We blijven het goed doen, dankzij de combinatie van onze projectoren en beeldverwerkingstechnologie. In het segment events zijn we nog steeds de absolute marktleider en in ProAv zien we mooie resultaten dankzij onze strategie om te focussen op een aantal kernmarkten. De UDX-laser-

projectoren blijven de show stelen. Daarom hebben we de familie in 2019 uitgebreid met een kleiner broertje, de lichtere UDM. Trouwens, we mogen ook ons F40-simulatieplatform niet vergeten. Dat zorgde voor een robuuste groei van onze simulatie-activiteiten.

### Vorig jaar had u het over meer focus op led-technologie. Is daar vooruitgang geboekt

Het partnership met Unilumin bewijst dat we de kaart van led willen trekken. Van musea, broadcasting en tv-studio's, lobby's, vergaderzalen, experience centers en controlekamers tot cinema: de mogelijkheden van led zijn enorm. In de bioscoop, bijvoorbeeld, kan led voor nieuwe ervaringen zorgen. Als technologiebedrijf moeten we blijven investeren in nieuwe technologie om buitengewone ervaringen mogelijk te maken. En daar helpt led bij. Ook light steering-technologie blijft trouwens op onze agenda staan.

### Hoe ziet u de Entertainment-divisie binnen vijf jaar?

Groei is nu echt onze focus. Om onze voorsprong te behouden, wil ik blijven investeren in nieuwe beeldvormingsoplossingen en in nieuwe diensten, zoals services rond workflow en connectiviteit die onze klanten nieuwe inzichten geven om hun zalen of hun events beter te beheren. Uiteraard mogen we daarbij onze focus op performantie niet verliezen. De besparingen die we maken door efficiënter te werken, kunnen we herinvesteren in innovatie. Zodat we blijven groeien.



Dankzij onze buitengewoon brede portfolio van laserprojectoren – waaronder de top Series 4 – zet Barco echt de toon op het vlak van laser!

**Nicolas Vanden Abeele**  
General Manager  
Entertainment

**April 2019**

Lancering van **4K laser-cinemaprojectoren**

**Juni 2019**

Nieuwkomers voor **screen management**

**Juni 2019**

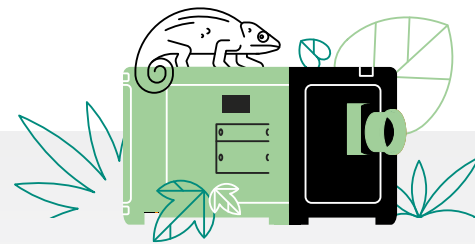
Nieuwe compacte, **lichte UDM-laser-projector**

**September 2019**

Strategisch partnership met Unilumin, expert in **led-technologie**

**“We think with the customer”****is de favoriete cultuurbouwsteen van Nicolas:**

“Succesvolle bedrijven zijn meer dan leverancier. Ze zijn een partner voor hun klanten. Door naar onze klanten te luisteren en samen met hen oplossingen te ontwikkelen, leveren we oplossingen en diensten die ze echt nodig hebben. Het Series 4-platform is daar een mooi voorbeeld van. Het is gebruiksvriendelijk, compact, modulair en duurzaam – omdat we weten dat bioscoopuitbaters en operatoren daar belang aan hechten.”

**Ecodesign in Entertainment****Barco Series 4**

Onze Barco Series 4-projectoren kregen een A-ecoscore vanwege hun modulair design, hun energiezuinigheid, de lichtere verpakking en de mogelijkheden voor recyclage.

Lees meer op pagina B/34

CINIONIC



## 2019: het jaar waarin laserprojectie de nieuwe norm werd voor bioscopen wereldwijd

“De cinemawereld heeft het verschil tussen Barco en Cinionic ondertussen begrepen. En 2019 was een fantastisch jaar voor allebei”, schrijft het online filmmagazine Celluloid Junkie. Wij vroegen CEO Wim Buyens of 2019 of dat klopt.

### Hoe kijkt u terug op 2019, het eerste volledige jaar van Cinionic?

2019 was een mijlpaal voor Cinionic. Bioscoopuitbaters begonnen hun bestaande lampprojectoren te vervangen door nieuwe oplossingen, vooral lasertechnologie. En lasertechnologie, dat is gewoon Cinionic: wij zijn ‘the laser company’. Doordat we de technologie door en door kennen en een brede portfolio van lasercinemaprojectoren hebben, staan wij in poleposition om op die transformatie in te spelen. In 2019 hebben we ons portfolio trouwens aanzienlijk versterkt met de Series 4-laserprojectoren. Dit nieuwe, vooruitstrevende platform toont duidelijk aan dat Cinionic alles afweet van laser – en van de cinemabusiness.

De vele nieuwe deals die we in 2019 sloten, bewijzen dat de cinemawereld ons vertrouwt. En vertrouwen is extreem belangrijk voor de adoptie van nieuwe technologie zoals laserprojectie.

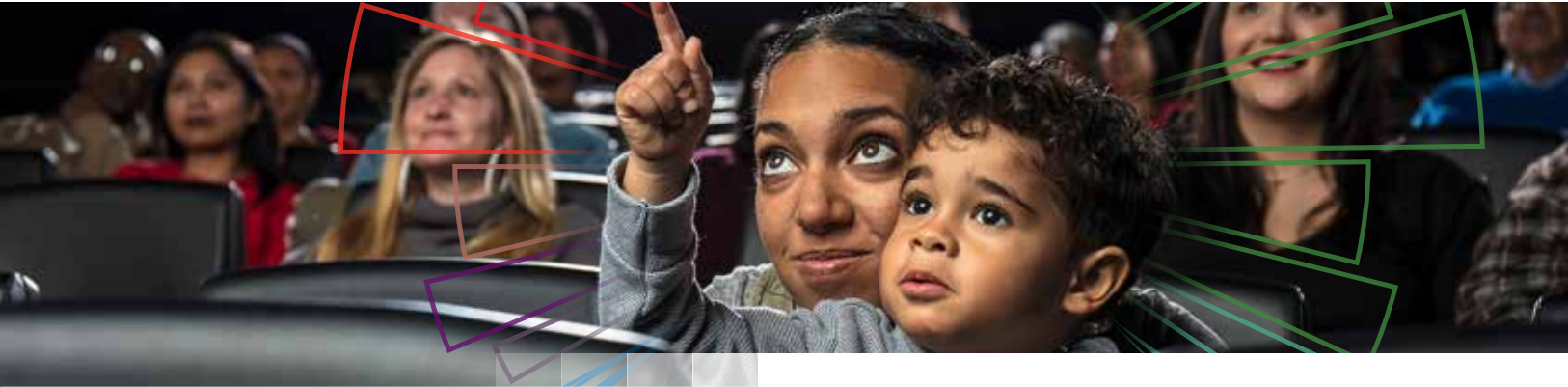
### We kunnen niet meer ontkennen dat de bioscoopsector verandert?

Dit is duidelijk een nieuw tijdperk voor cinema – en net daarom hebben we Cinionic opgestart. Mensen consumeren steeds meer entertainment en visuele data en bioscopen kunnen daar voordeel uit halen. Maar bioscoopeigenaars, vooral in mature markten, blijven zichzelf heruitvinden. Om mensen naar hun zalen te lokken, moeten ze entertainmenthubs worden. Daarom is premiumisering zo’n belangrijke trend: cinema-eigenaars zoeken naar nieuwe manieren om premiumervaringen aan te bieden die niemand anders aanbiedt. Cinionic kan hen daarbij helpen: laserprojectie zorgt voor ultraheldere beelden en verzekert een buitengewone visuele ervaring. We werken ook hard aan CGS (Cinionic Giant Screen) – onze premium large format-oplossing voor grote schermen.



De cinemawereld vertrouwt Cinionic – dankzij onze jarenlange ervaring en diepgaande expertise.

**Wim Buyens**  
CEO Cinionic



We zijn ontzettend blij dat we ons decennialang partnership met Cinionic verder kunnen zetten. Cinionic is een gewaardeerde vertrouwenspartner geworden. We kozen hun lasertechnologie voor de visuele kwaliteit, de total cost of ownership en het onderhoud op lange termijn.

**Damian Wardle**, EVP Technology Operations & Presentation, Cinemark

#### **Maar Cinionic levert meer dan technologie?**

Absoluut! Eerst en vooral: lasertechnologie an sich is meer dan technologie. Het biedt ontzettend veel voordelen voor de toekomst van de cinema. De beelden zijn superhelder – dankzij de buitengewone visuele standaard van laser – en laser verbetert de efficiëntie, omdat laserprojectoren op afstand kunnen beheerd worden, gedurende hun volledige levenscyclus. Daarnaast zijn laserprojectoren ook duurzaam, omdat ze zo weinig energie verbruiken. Bij Cinionic bieden we trouwens totaaloplossingen: meer dan laserprojectoren leveren we ook oplossingen en diensten die wowervaringen mogelijk maken en gemoedsrust bieden, met een uitstekende cost of ownership. Onze flexibele financieringsoplossingen, zoals pay-as-you-go, en ons Laser as a Service retroaanbod zijn daar mooie voorbeelden van.

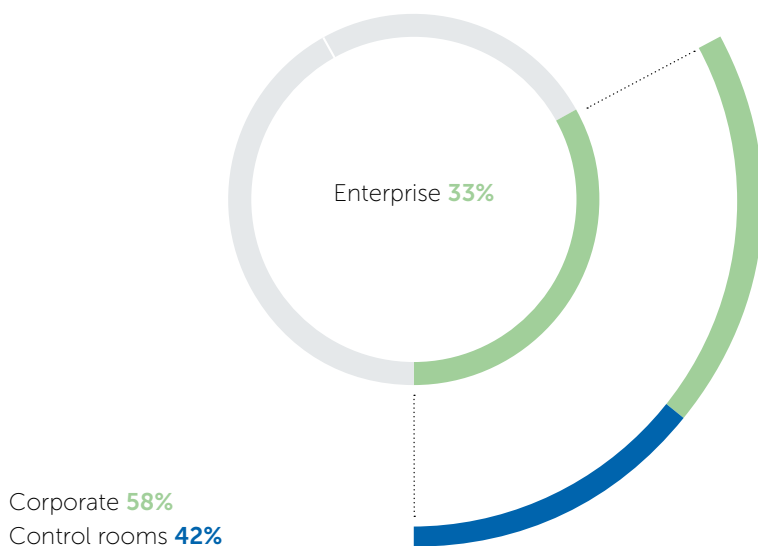
#### **Met andere woorden, de toekomst ziet er goed uit voor Cinionic?**

Cinionic hecht veel belang aan customer intimacy: door nauw samen te werken met de klanten begrijpen we de noden van de cinemamarkt en kunnen we daar snel op inspelen. Meer dan een leverancier, willen we een vertrouwenspartner zijn die meedenkt met zijn klanten. Onze langetermijnrelatie met Cinemark, een van de grootste cinemaspelers ter wereld, illustreert ons commitment tegenover onze klanten. Eind 2019 ondertekenden we een samenwerkingsovereenkomst voor 10 jaar, wereldwijd. Onze samenwerking is gestoeld op gezamenlijk vertrouwen en begrip en een gedeelde drive om de cinema-ervaring wereldwijd te verbeteren. 2019 heeft aangetoond dat de markt ons engagement en onze aanpak echt apprecieert. En dit is nog maar het begin.

\* Cinionic is Barco's strategische joint venture met China Film Co. Ltd, Apptronics en CITICPE voor de wereldwijde cinemamarkt met uitzondering van het Chinese vasteland.

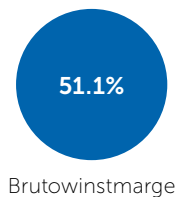
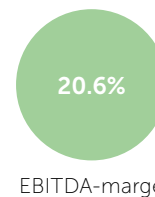
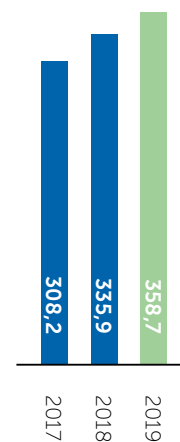
# Enterprise

Engaging you to unleash  
the power of shared knowledge



Elke Barco Enterprise-oplossing is ontwikkeld om mensen beter te laten samenwerken, door hen interactieve ervaringen aan te bieden. Van boardrooms en werkplekken tot klaslokalen: al onze oplossingen helpen mensen om de kracht van gedeelde kennis te ontketenen; wat leidt tot slimmere ideeën en uiteindelijk ook betere resultaten.

Enterprise-divisie  
Omzet







## EEN INTERVIEW MET GEORGE STROMEYER

**We slagen er steeds beter in om mensen vlot te doen samenwerken. Dat was de rode draad in 2019**

ClickShare is al jaren de ster van Barco's Enterprise-divisie. "Investeerders en analisten vragen me allemaal of ClickShare niet een eenmalig succes is. Wel, we hebben in 2019 opnieuw hard gewerkt om ervoor te zorgen dat de ClickShare-ster blijft schitteren", lacht George Stromeier, general manager van de Enterprise-divisie. Toch was ClickShare niet het enige succesverhaal in 2019.

### **Wat was voor u het hoogtepunt van 2019?**

Ons groeiende vermogen om de samenwerking te verbeteren in verschillende ruimtes: van meeting rooms, directiekamers en leslokalen tot control rooms. Dat vermogen heeft een enorm marktpotentieel. Door de samenwerking te bevorderen, helpen we organisaties bij een van hun grootste uitdagingen: productiever werken.

### **Wat is jullie geheim?**

We hebben fors geïnvesteerd om de gebruikerservaring beter te begrijpen. Nu we echt weten wat de struikelblokken voor samenwerking zijn, kunnen we die wegwerken. De gebruikerservaring gedurende de hele customer journey is onze core business geworden.

### **Even concreter over de business: is ClickShare nog steeds de motor van de meetingexperience business?**

Laat me eerst even meegeven dat we besloten hebben om de business te herdefiniëren en uit te breiden naar lobby's, experience centers, enz. Daarom noemen we de 'meeting experience' nu de 'workplace experience'. Maar inderdaad, ClickShare bleef het goed doen dankzij een paar knappe nieuwe extra's, zoals de ClickShare App. Een aantal Fortune 500-bedrijven hebben ClickShare nu geïntroduceerd in al

## EEN INTERVIEW WITH GEORGE STROMEYER

hun vestigingen, wereldwijd. Ze gebruiken daarbij ons XMS eXperience Management Platform en meer en meer ook andere oplossingen, zoals UniSee en Overture.

### **Ieder verhaal is eindig. Hoe ziet u de toekomst van ClickShare?**

Die vraag stelt iedereen me: "wanneer is het uit met de pret?" Een marktstudie toonde aan dat ClickShare nog heel veel potentieel heeft, in veel regio's. Zelfs in Europa. 1/3 van de bedrijven in de UK werkt bijvoorbeeld met ClickShare maar in Italië zijn we nog relatief onbekend. Bovendien zijn we goed voorbereid: om te voorkomen dat ClickShare een 'one-trick-poney' wordt, lanceerden we recent ClickShare Conference. De Conference-oplossing integreert de functionaliteit van de camera en audio in een ruimte, volledig draadloos. Zo maakt ClickShare Conference naadloze, remote videoconferencing mogelijk, onafhankelijk van het device.

### **ClickShare Conference bewijst nog maar eens dat u verder kijkt dan hardware?**

Absoluut. We hebben onze softwareskills in 2019 aanzienlijk aangescherpt en boden meer diensten met toegevoegde

waarde aan. Net zoals elke Barco-divisie breiden we ons portfolio uit door hardware te combineren met mediamaanagement en connectiviteit. Geleidelijk voegen we daar ook workflow-oplossingen en analytics aan toe. Al onze nieuwe producten bevatten bijvoorbeeld connectiviteit. Het nieuwe XMS managementplatform maakt gebruik van de cloud en analytics.

### **Zo komen we bij het segment Control Rooms, dat het moeilijk had in het verleden. Hoe was 2019?**

2019 was het jaar waarin we weer licht groeiden, dankzij een sterke focus op performantie en oplossingen zoals UniSee. Ook onze triple-play displaystrategie droeg bij tot ons succes: door onze bestaande rear-projection-oplossingen te combineren met lcd (UniSee) en nu ook led, hebben we oplossingen voor alle marktsegmenten.

### **En hoe verging het het segment learning experience?**

Die business is nog steeds klein, maar we wonnen een aantal grote nieuwe deals met businessscholen zoals IESE. Er zijn 43 miljoen klaslokalen wereldwijd en 14.000 businessscholen. Het marktpotentieel is dus enorm.

### **Hoe wil u groei te stimuleren in 2020?**

Groei zal inderdaad een focus zijn voor 2020: we moeten al wat we hebben optimaal inzetten en schalen. Zo zorgen we voor een leane, winstgevende groei.



Door de samenwerking te verbeteren, helpen we organisaties bij een van hun grootste uitdagingen: de productiviteit opdrijven.

**George Stromeyer**  
General Manager Enterprise

**Februari 2019**

ClickShare krijgt **ISO 27001-certificering** voor zijn beveiligingsprocessen

**Mei 2019**

Introductie van de XT-serie **led-tegels** voor 24/7 bedrijfskritische operaties

**September 2019**

Lancering van het **XMS eXperience Management Platform** om ClickShare en wePresent units op afstand te beheren

**Oktober 2019**

University of Northampton wint AV Award voor **Onderwijsproject van het Jaar**



**"We think with the customer"**

**is Georges favoriete culturele bouwsteen:**

"Onze divisie heeft de missie om organisaties te helpen samenwerken. Om daarin te slagen, moeten we perfect begrijpen wat onze klanten willen en hoe ze dat willen. In 2018 en 2019 hebben we een grote oefening gedaan rond de customer journey, waardoor we nu in staat zijn om in elke stap te denken zoals onze klanten. In 2019 hebben we daar al de vruchten van geplukt. Voor mij is verregaande klantgerichtheid simpelweg de sleutel tot goed zakendoen."



**Ecodeign in Enterprise**

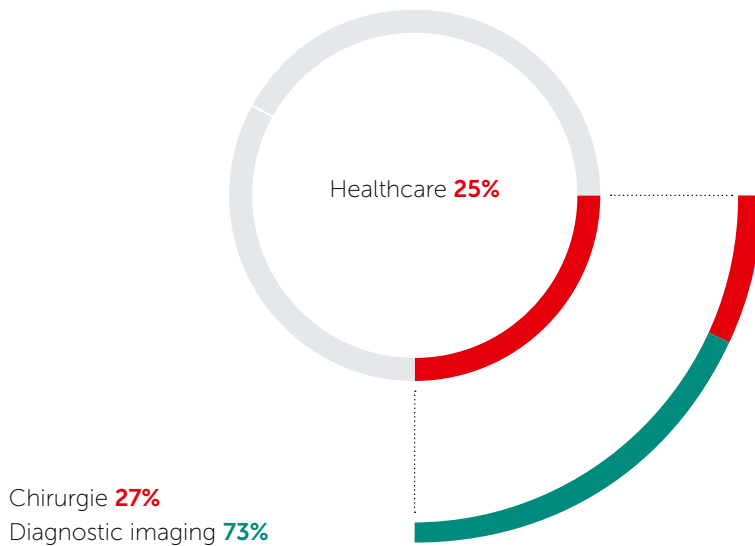
**ClickShare Conference**

Het ClickShare Conference-platform kreeg een A+ ecoscore voor zijn lagere gewicht, verbeterde energie-efficiëntie, bewust materiaalgebruik en goede recycleerbaarheid.

Lees meer op pagina B/35

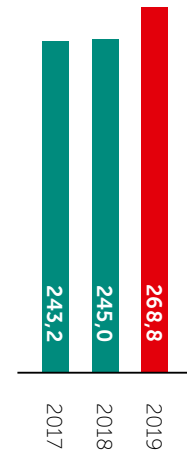
# Healthcare

Enabling better  
health outcomes



Wij verbinden gezondheidswerkers bijna overal waar ze met patiënten in contact komen: op de dienst beeldvorming en radiologie, tijdens consultaties bij specialisten en in het operatiekwartier. Door ervoor te zorgen dat medische dienstverleners volledige en buitengewoon accurate beelden zien, maken we beter gefundeerde beslissingen mogelijk, waar en wanneer die het hardst nodig zijn.

Healthcare-divisie  
Omzet



EBITDA-marge



Brutowinstmarge



## EEN INTERVIEW MET FILIP PINTELON

### Onze inspanningen om steeds vaker hardware, software en diensten te combineren, zijn beloofd

Een nieuwe hub in China, een enthousiast onthaalde update van Nexxis, aanhoudend succes voor diagnostiek en veelbelovende nieuwe oplossingen – waaronder boeiende nieuwe technologie – op de agenda: 2019 zag er bij aanvang rooskleurig uit voor Barco's Healthcare-afdeling. Hebben ze de verwachtingen kunnen inlossen? We vroegen het aan general manager Filip Pintelon.

#### De gezondheidszorg in China is booming. Hebben jullie van dat momentum profiteerd?

Absoluut. China is ondertussen onze snelst groeiende markt: we zetten er een double-digit groei neer. Daar zit uiteraard de dynamiek in de markt zelf voor iets tussen. Maar we zouden onze groeicijfers niet hebben gehaald zonder robuuste investeringen in de nieuwe R&D- en productiehub en in ons team daar.

#### Groeit elk segment in China – van diagnostiek tot chirurgie?

De focus ligt nog steeds op diagnostiek, maar we verwachten wel dat de vraag naar onze chirurgische oplossingen vanaf 2020 zal aantrekken. In onze meer traditionele markten neemt de vraag naar oplossingen voor operatiekamers (OK) alleszins duidelijk toe. De digitale OK is ondertussen de nieuwe norm. Dat maakt dat onze jarenlange investeringen in Nexxis nu echt lonen. Ziekenhuizen zien Barco als de referentie als het gaat om oplossingen voor de digitale OK.

## EEN INTERVIEW MET FILIP PINTELON

### Wat verwacht u van de strategische samenwerking met caresyntax®?

caresyntax® is een expert in software voor chirurgische automatisering, analytics en AI. Door onze krachten te bundelen, kunnen we onze line-up van oplossingen voor OK's naar een nieuw niveau tillen – met meer aandacht voor connectiviteit, workflow en analyse. We hebben veel nieuwe ontwikkelingen in gedachten voor 2020, vooral gericht op het verder verbeteren van samenwerking en kennisdeling.

### Blijven productiviteit en samenwerking aandachtspunten in de gezondheidszorg?

Meer dan ooit. Ziekenhuizen willen de complexiteit van hun processen en de werkdruk van hun teams verminderen. Barco helpt hen daarbij, niet enkel met high-end displays, maar ook door de diensten en software die we rond onze hardware ontwikkelen. We blijven natuurlijk een marktleider in diagnostische beeldvorming – we zijn er zelfs in geslaagd om die positie in 2019 opnieuw te verstevigen. We merken dat er vooral interesse is in oplossingen met toegevoegde waarde zoals Uniti®. Daarom omvatten onze vernieuwde Coronis 4MP en 6MP diagnostische displaysystemen nu productiviteits-

tools, net als Uniti®. Meer nog, we hebben MediCal QAWeb vervangen door QAWeb Enterprise, dat het nog makkelijker maakt om de kwaliteit en compliance van medische displays te beheren, tot ver buiten de ziekenhuismuren.

### Deden de incubator-initiatieven het goed in 2019?

Oxford University Hospitals gebruikt ondertussen Synergi™, onze cloudgebaseerde technologie om de samenwerking tijdens multidisciplinaire oncologiemetings te stimuleren. We hopen de software op grotere schaal te lanceren in 2020. En onze Demetra-huidscanner werd goed onthaald in België en Duitsland: zowel early adopters als experts zijn enthousiast. Momenteel werken we nog aan de go-marketstrategie voor Demetra. Nu artificiële intelligentie (AI) duidelijk aan een opmars bezig is in healthcare, wil ik de AI-capaciteiten van Demetra verder versterken.

### U had het in 2018 al over AI en zelfs robotica.

#### Was er vooruitgang op dit gebied in 2019?

Robotica is een nieuwe opportuniteit voor onze custom business, die medtech-bedrijven oplossingen op maat aanbiedt. In 2019 hebben we een eerste succesvol proefproject met robotica uitgevoerd, maar het is nog te vroeg om daar meer over te zeggen. We weten wel dat AI, machine-learning en robotica absoluut de toekomst zijn. Robotica evolueert vandaag razend-snel. Door in die evolutie mee te gaan, blijven we ook zelf innoveren. En naarmate we meer co-creëren met andere spelers merk ik dat we alsmaar dichter komen bij onze missie om aan zoveel mogelijk mensen de best mogelijke gezondheidszorgen aan te bieden.



Ziekenhuizen willen de complexiteit van hun processen en de workload van hun teams verminderen. Barco helpt hen daarbij, niet enkel met hoogwaardige displays maar door ook diensten en software aan te bieden rond die hardware.”

**Filip Pintelon**  
General Manager Healthcare

**Februari 2019**

Presentatie van Synergi™, met Oxford University Hospitals

**Maart 2019**

Opening van onze nieuwe **healthcare-hub in Suzhou, China**

**November 2019**

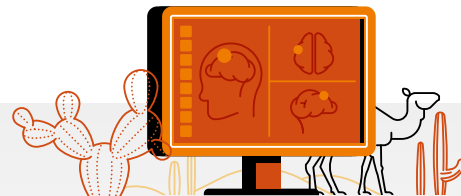
Lancering van **nieuwe Coronis Fusion 4MP en 6MP** displaysystemen

**December 2019**

Lancering van nieuwe **QAWeb Enterprise**

**“We own our results.”****is Filips favoriete cultuurbouwsteen:**

“We hebben de laatste jaren fors geïnvesteerd in nieuwe oplossingen. Nu moeten ervoor zorgen dat deze investeringen weerspiegeld worden in onze resultaten. Om ons doel te bereiken, moeten we allemaal ownership nemen over ons werk, door bv. problemen onmiddellijk op te lossen, ervoor te zorgen dat de klant tevreden is, enz.”

**Ecodesign in Healthcare****Coronis Fusion 4/P/6MP**

De vernieuwde Coronis Fusion 4MP/6MP diagnosedisplay-systemen zijn Barco's eerste medische displaysystemen met een A+ ecoscore. Ze verbruiken minder stroom, gebruiken minder verpakkingsmateriaal en zijn gemakkelijker te recyclen.

Lees het volledige verhaal op pagina B/33

Barco UniSee is quasi naadloos en enorm helder. Dat maakt het heel makkelijk om de schermen te lezen en ermee te werken.

**Changwan Sun**  
Overheidsmedewerker  
bij de provincie Jeollanamdo







# Onze strategie

Onze strategie naar het volgende niveau tillen

Pagina A/42

Innoveren met impact

Pagina A/44

Focussen op performantie

Pagina A/46

Inzetten op resultaten

Pagina A/48

Kiezen voor duurzame impact

Pagina A/50

[ over deze visual ]

**BARCO UNISEE AT  
DISASTER STATUS CONTROL  
CENTER**

Jeollanamdo, Zuid-Korea

# Onze strategie naar het volgende niveau tillen

In 2017 introduceerden we een nieuwe strategie, om ons te begeleiden op weg naar onze missie om 'bright outcomes' of 'briljante resultaten' te leveren. De strategie, die is opgebouwd rond vier strategische pijlers, streeft ernaar om onze businessopportunities maximaal te benutten over drie tijdshorizons, in drie 'hoofdstukken'. In 2019 tilden we de Barco-strategie naar het volgende niveau: hoofdstuk 2.

## Hoofdstuk 1: 2016 - 2018

- **Doelstelling:** focus op performantie en op het vormgeven van de organisatie, productportfolio en marktstrategieën om een gezonder, veerkrachtiger platform te bouwen voor toekomstige groei.
- **Target:** EBITDA van 8% in 2016 naar 12% in 2018, met een vlakke topline.

## Hoofdstuk 2: 2019 - 2022

- **Doelstelling:** focus op groei door onze capaciteiten, footprint, vaardigheden en portfolio verder uit te breiden terwijl we onze focus op operationele efficiëntie behouden.
- **Target:** efficiënte omzetgroei (mid + single digit per jaar) en EBITDA-marge tussen 14% en 17%.

## Hoofdstuk 3: 2023 en verder

- **Doelstelling:** focus op 'enabling bright outcomes' door hardware, software en services te combineren via nieuwe businessmodellen.
- **Target:** groei in recurrente inkomsten en doorgedreven groei in topline en winst.



### 1. Innoveren met impact ■

Innovatie bij Barco is meer dan innovatieve producten lanceren. We willen innovatie met impact, i.e. innovatie die onze klanten toegevoegde waarde biedt. Door onze innovatieplannen te analyseren – te bespreken met klanten en risico's weg te werken – willen we een solide rendement op onze investeringen in innovatie.

### 2. Focussen op performantie ■

Barco is een leider en wil dat ook blijven, ook in tijden van verandering. Daarom blijven we focussen op performantie: we werken hard om onze efficiëntie en flexibiliteit te verhogen, we versterken onze commerciële mogelijkheden, we herinvesteren de middelen die we besparen en we denken na over de toegevoegde waarde van elke activiteit of handeling.

### 3. Inzetten op resultaten ■

We willen onze klanten resultaatgerichte oplossingen aanbieden in de plaats van enkel producten. Dat vereist een andere manier van werken: we moeten evolueren van een verkoper van technologische specs naar een partner die meedenkt met de klant en resultaten levert door hardware, software en services te bundelen.

### 4. Kiezen voor duurzame impact ■

Bij het uitvoeren van onze strategie willen we met respect werken voor onze planeet, onze collega's en de gemeenschappen waar we werken. Jaar na jaar versterken we onze duurzaamheidsinspanningen in drie domeinen: planeet, mensen en gemeenschappen.

#### Deze vijf culturele bouwstenen



# 1. Innoveren met impact

Innovatie zit in het DNA van Barco. Dat maakt ons tot een technologieleider. Om die innovatie te blijven aanwakkeren, **investeren we fors in R&D**, met een mooie balans tussen lange- en kortetermijninitiatieven. Innoveren is echter meer dan nieuwe producten en diensten creëren. Wij focussen op **innovatie met impact**, i.e. innovatie die onze klanten helpt om uitdagingen het hoofd te bieden en die echt waarde toevoegt. Bovendien zijn we ook innovatief in de manier waarop we **werken en zakendoen**. Door onze innovatieprocessen aan te scherpen, willen we de **return op onze investeringen in innovatie verhogen**.



Actiepunten		Proofpoints in 2019
Blijven investeren in R&D		<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisatie is <b>meer gealigneerd</b> en de <b>globale structuur van software-ontwikkeling</b> werd versterkt, o.a. door uitbreiding van het softwareteam in India.</li> <li><b>11% van onze omzet</b> gaat naar <b>R&amp;D</b> (in 2018 en 2019), met een balans voor horizon 1, 2 en 3-projecten.</li> </ul>
Innovatie bij Barco is innovatie met impact		<ul style="list-style-type: none"> <li>Nieuwe UDM-projector beantwoordt aan de noden van de ProAv- en eventsmarkt: <b>buitengewone helderheid in een licht, compact design</b>.</li> <li>De ClickShare App, die 250.000 keer werd gedownload, biedt gebruikers de vrijheid om <b>content te delen zoals zij dat willen</b>.</li> <li>ClickShare Conference maakt <b>videoconferencing makkelijk</b>.</li> <li>Series 4-lasercinemaprojectoren helpen bioscopen om hun publiek een <b>gedifferentieerde ervaring</b> aan te bieden.</li> <li>De nieuwe versies van Coronis Fusion 4MP en 6MP-displays vergroten het vertrouwen van radiologen om <b>de juiste diagnoses te stellen</b>.</li> </ul>
Innovatie is meer dan nieuwe producten introduceren		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Nieuwe businessmodellen:</b> weConnect, Demetra en Synergi™ officieel gelanceerd als SaaS-oplossingen. Cinionic investeert in businessmodellen van de toekomst.</li> <li><b>Aangrenzende markten:</b> weConnect, Demetra en Synergi™ richten zich op nieuwe markten zoals onderwijs, dermatologie en oncologie.</li> </ul>
De return op onze investeringen in innovatie verhogen door processen en organisatie te verbeteren		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerwin Damberg startte als <b>nieuwe CTO</b> en we introduceerden een nieuwe 'central technology office' structuur.</li> <li><b>Barco's technologische bouwblokken</b> zijn herschikt om Barco klaar te stomen voor de volgende generatie visualisatieoplossingen.</li> </ul>



## Demetra: huidkanker op een nieuwe manier screenen

Onze Demetra-huidscanner is een schoolvoorbeeld van innovatie met impact. Het platform combineert innovatieve hardware en software met intelligente AI-algoritmes en wordt geleverd via een innovatief businessmodel: as a service. "Demetra verandert de manier waarop we huidkanker screenen, de diagnose stellen en de evolutie opvolgen", aldus prof. dr. Lieve Brochez, dermatoloog aan het Gentse Universitaire Ziekenhuis.

Ik kijk uit naar de vele extra functionaliteiten die AI in de toekomst aan Demetra zal toevoegen.

**Prof. Dr Lieve Brochez**  
Dermatologe UZ Gent

### Gigantisch potentieel

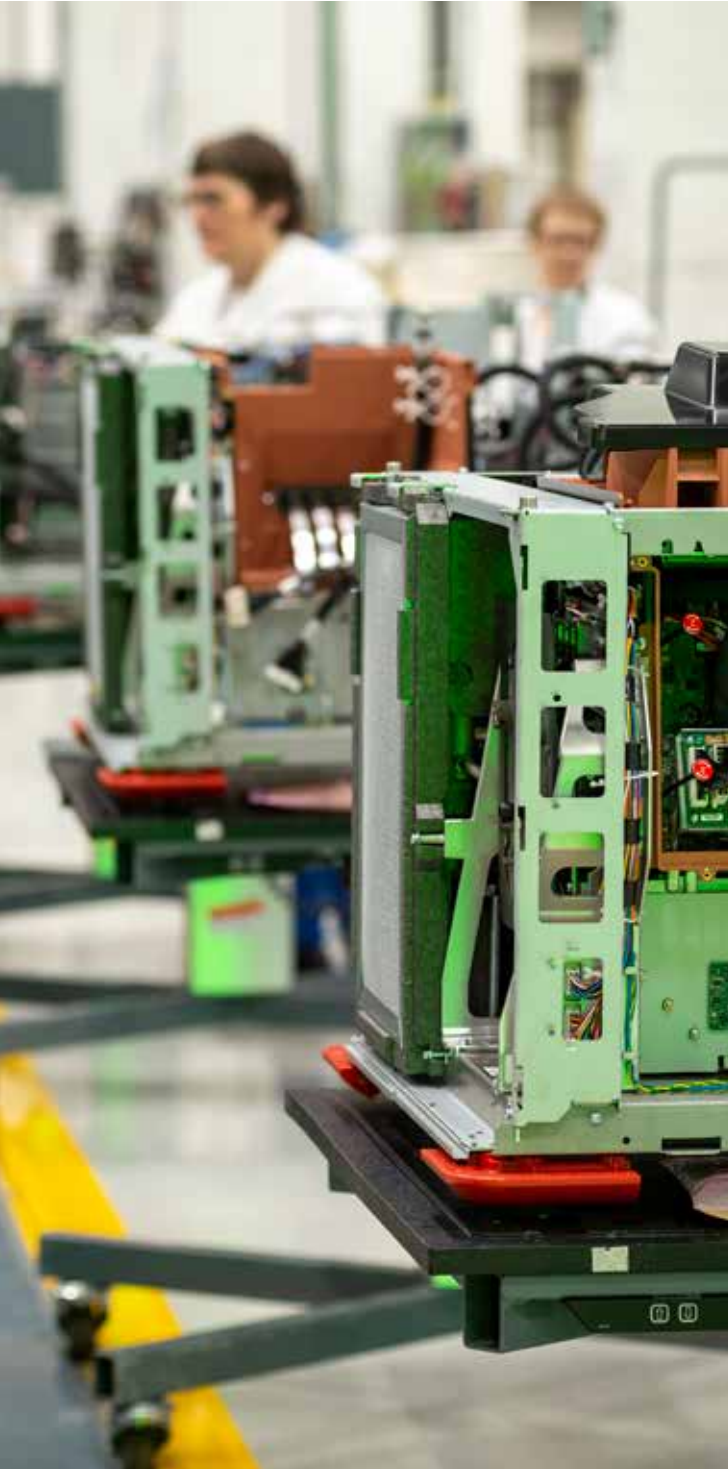
Het team van professor Brochez was nauw betrokken bij de ontwikkeling van Demetra. Zij gaven input rond de workflow van dermatoscopie en rond de beeldkwaliteit, testten de tool en hielpen bij het opbouwen van een beeldbank die helpt bij de automatische classificatie van huidlaesies door neurale netwerken. "De Barco-ingenieurs waardeerden onze input en integreerden onze feedback in de oplossing. Het resultaat is een waardevolle, innovatieve tool met ontzettend veel potentieel. Naarmate meer en meer AI-functionaliteit geïntegreerd zal worden, zal de screening verder verbeteren. Ik ben er trouwens van overtuigd dat we Demetra in de toekomst vlot zullen kunnen inzetten in andere domeinen van de dermatologie."

## 2. Focussen op performantie



Barco werkte de voorbije jaren hard aan het verbeteren van zijn performantie en het vormgeven van de organisatie. We **maakten keuzes** om onze businessportfolio te stroomlijnen en **focusten op (kosten-)efficiëntie** en operationele uitmuntendheid. Die aanpak wierp vruchten af: de focus op performantie is ondertussen ingebed in de organisatie en we zijn een veerkrachtiger bedrijf geworden. Sinds het begin van 2019 concentreren we ons meer en meer op groei, zonder onze aandacht voor performantie te verliezen. Het aanscherpen van onze commerciële uitmuntendheid is daarbij een aandachtspunt.

Actiepunten		Proofpoints in 2019
Keuzes maken: onze businessportfolio stroomlijnen		<ul style="list-style-type: none"> <li>De businessportfolio is gestroomlijnd. Toch moeten we keuzes blijven maken om de <b>impact – waarde – van onze innovatie-inspanningen</b> te garanderen.</li> </ul>
Focussen op R&D en op operationele efficiëntie		<ul style="list-style-type: none"> <li>Dankzij versnelde <b>value engineering</b>-initiatieven binnen de hele groep steeg de brutowinstmarge in 2018 en 2019 tegenover 2016.</li> <li>Het nieuwe <b>automatische warehouse</b> – the Mall – helpt om operationele kosten te drukken, terwijl het productiviteit in de hand werkt.</li> <li>Succesvolle uitvoering van het <b>'fit to lead'-herstructureringsplan</b> om de operationele efficiëntie te verbeteren: op schema om indirecte kosten te besparen.</li> </ul>
Commerciële uitmuntendheid nastreven		<ul style="list-style-type: none"> <li>Solide investeringen in R&amp;D en sales in <b>China</b> om onze commerciële voetafdruk daar te vergroten (vooral in events, ProAV en healthcare).</li> <li>Uitbreiding van het <b>nieuwe partnerprogramma</b> om onze commerciële scope te versterken.</li> <li><b>Commercieel management</b> uitgebreid in elke regio waar we actief zijn.</li> <li>Uitrol van <b>nieuwe diensten</b>, bv. break-fix scope en definitie, dashboard en rapporteringsprocessen en verbeterde interactie tussen divisies en commerciële departementen.</li> <li>Cinionic sluit <b>deals met grote namen in cinema</b>, zoals Cineworld, Cinemark en Pathé.</li> <li><b>EBITDA-marge</b> stijgt met 14,1% - van 8% in 2016 (+6 procentpunten).</li> </ul>



## Value engineering voor Series 4-projectoren leidt tot indrukwekkende resultaten

Barco heeft zijn productievoetafdruk de voorbije jaren aanzienlijk geoptimaliseerd. Dankzij value engineering genieten we van schaalvoordelen en werken we efficiënter. Toen ons NPI-team het nieuwe Series 4-platform van lasercinema-projectoren ontwikkelde, pasten ze value engineering best practices toe – met indrukwekkende resultaten.

Dankzij het eenvoudige design is het productieproces veel flexibeler: we kunnen nu makkelijk, snel en zonder grote kosten veranderingen doorvoeren.

**Filip Deruijck**  
VP Operations Belgium, Barco



### Assemblagetijd: - 30%

"Een slim, modulair design zorgt voor een veel vlottere assemblage", legt Filip Deruijck, VP Operations uit. "Omdat onze Series 4-projectoren minder componenten (67 i.p.v. 146) en minder schroeven (78 i.p.v. 183) bevatten dan bestaande laserprojectoren, volstaat 11 meter productielijn (tegenover 33 meter), met 4 stops in de plaats van 8. Op die manier daalt de assemblagetijd met een derde. In de tijd die we winnen, assembleren we een aantal subcomponenten die vroeger naar onderaannemers gingen. De nieuwe aanpak bespaart ons trouwens niet alleen tijd en geld, maar maakt het productieproces ook veel flexibeler: we kunnen nu makkelijk, snel en zonder grote kosten veranderingen doorvoeren."

### 3. Inzetten op outcomes

Barco verkoopt niet langer technologische specs maar versterkt zijn **capaciteiten en organisatie** om hardware, software en diensten te kunnen combineren – zodat we onze klanten outcomes kunnen aanbieden. De weg naar dit nieuwe businessmodel is lang. Maar omdat onze technologie missiekritisch is voor onze klanten, is het potentieel groot. Door op outcomes te focussen, zullen onze klanten tevredener – en loyaler – zijn. Bovendien zorgt dit businessmodel voor voorspelbare, recurrente inkomsten. Stap voor stap boeken we vooruitgang op dit vlak.



Actiepunten	Proofpoints in 2019
<p>Capaciteiten en organisatie versterken</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Succesvolle uitrol van het 'fit to lead-'programma om onze <b>organisatie beter af te stemmen</b> op diensten en productmanagement.</li> <li>• Versterken van onze <b>softwareorganisatie</b> in India.</li> <li>• E-training om de hele organisatie te sensibiliseren rond het belang van <b>security</b>.</li> <li>• Verder uitbouwen van ons <b>bedrijfsbrede softwareplatform</b>, met gezamenlijke componenten die alle divisies gebruiken.</li> <li>• Partnership met caresyntax® om de waarde van Nexxis te verhogen dankzij diensten rond workflow en analytics.</li> </ul>
<p>Het potentieel bestuderen van oplossingen die inzetten op outcomes en dit soort oplossingen lanceren, via nieuwe businessmodellen</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invoering van een <b>nieuw 'value stack' model</b> dat divisies kunnen gebruiken om nieuwe businessmodellen uit te proberen en hun aanbod aan te vullen met workflow- en analyticsoplossingen.</li> <li>• weConnect, Overture, UniSee, Demetra en Synergi™ worden aangeboden via een <b>SaaS-formule</b> (incl. abonnement, registratie en licenties).</li> <li>• Laser as a Service, de retrofitoplossingen van Cinionic, zijn beschikbaar via verschillende <b>betaalformules</b>, inclusief een pay-as-you-go model.</li> <li>• De XMS Management Suite voor remote beheer van de ClickShare- en wePresent-toestellen biedt ook <b>analytics</b> om samenwerking in de digitale werkplek te bevorderen.</li> </ul>





## Meer samenwerking en engagement op de werkplek, dankzij de eXperience Management Suite (XMS)

Ons Enterprise-team heeft een duidelijke, resultaatgerichte missie: de kracht van gedeelde kennis ontketenen. De eXperience Management Suite (XMS) die ze in 2019 lanceerden, helpt om die missie waar te maken. XMS omvat immers niet alleen functionaliteit om de ClickShare- en wePresent-oplossingen op afstand te monitoren en te beheren, maar biedt ook analytics en inzichten.

Zowel klanten als partners krijgen heldere inzichten in het rendement van hun investeringen in samenwerking

**Wim Debruyne**  
VP Meeting Experience, Barco

### De toekomst van de bedrijfswerkplek vormgeven

"XMS brengt de beschikbaarheid en het gebruik van elke base unit en elke vergaderruimte in kaart. Op basis van die inzichten kunnen onze klanten hun investeringen in de capaciteit van de werkruimte aanpassen, om de productiviteit, de samenwerking en het engagement te bevorderen. Zo wordt XMS dus een cruciaal platform om de toekomst van de bedrijfswerkplek vorm te geven", legt Wim Debruyne, VP Meeting Experience, uit. "Bovendien opent XMS ook de deur naar outcome-based businessmodellen. Partners van Barco kunnen de suite aanbieden als managed services: klanten die daarop intekenen, krijgen remote fleet management, proactieve monitoring, analyse, enz. zodat ze hun medewerkers een continue, vlekkeloze meeting experience kunnen garanderen"

## 4. Kiezen voor duurzame impact



Toen we beslisten hoe we onze bedrijfsstrategie zouden uitvoeren, kozen we om met respect te werken voor onze planeet, onze collega's en de gemeenschappen waar we actief zijn. Jaar na jaar raakt ons commitment om te 'kiezen voor duurzame impact' dieper ingebed in het Barco DNA. Nu onze ambities en doelstellingen zijn gedefinieerd, **blijven we onze organisatie versterken** om een echte duurzaamheidscultuur in te bedden en **verbeteren we onze duurzaamheidsprestaties** in de domeinen planeet, mensen en gemeenschappen.

Actiepunten		Proofpoints 2019
Governance en organisatie versterken		<ul style="list-style-type: none"> <li>• We <b>plukken de vruchten</b> van vroegere investeringen om onze organisatie te versterken, bv. onze nieuwe duurzaamheidsmanager.</li> <li>• Jaarlijkse <b>rapportering aan Barco's Raad van Bestuur en Auditcomité</b>.</li> <li>• Het <b>executive sustainability steerco</b> volgt de vooruitgang en status van ons duurzaamheidsprogramma op.</li> </ul>
Duurzaamheidsstrategie		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Duurzaamheidsobjectieven op middellange termijn (2023) gedefinieerd</b> voor domein 'planeet'.</li> <li>• Vooruitgang op het vlak van <b>interne en externe communicatie</b>.</li> </ul>
Duurzaamheidsprestaties verbeteren in de domeinen planeet, mensen en gemeenschappen		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Goud</b> in de duurzaamheidsranking van EcoVadis (zilver in 2018).</li> <li>• <b>Prime Status</b> ontvangen van ratingbureau ISS-oekom. Daarbij staat Barco in de top 20% van de 'Electronics Devices &amp; Appliances'-sector wereldwijd.</li> <li>• Barco One Campus krijgt <b>ISO 14001</b>-certificaat (milieumanagement-systeem).</li> <li>• Op schema met de <b>2020 objectieven voor CO<sub>2</sub>-uitstoot</b> (-16%).</li> <li>• Lancering van het <b>ECO-label</b> dat producten classificeert volgens hun prestaties op het vlak van ecodesign.</li> <li>• A+ecoscore voor Series 4-laserprojectorplatform, Coronis Fusion 4MP en 6MP en ClickShare.</li> </ul>



## Inspanningen rond ecoscoring in hogere versnelling

Omdat Barco open wil communiceren rond de ecologische voetafdruk van zijn producten, lanceerden we in 2017 de ecoscore. Deze objectieve tool classificeert onze producten op basis van hun ecologische prestaties in vier domeinen: energie, materiaal, verpakking en logistiek en end-of-life. In 2019 schakelden we een versnelling hoger op dit vlak: 80% van onze producten kregen een ecoscore.

De ecoscoring-methodologie moedigt onze ontwikkelaars aan om duurzamere keuzes te maken én informeert onze klanten rond de ecologische prestaties van onze producten.

**Jan Daem**  
Environmental compliance officer bij Barco

### Objectief en ambitieus

"Toen we de methodologie ontwikkelden, stond objectiviteit centraal. Ecoscoring dient niet om Barco-producten te begunstigen maar kijkt puur naar de duurzaamheidsparameters", onderlijnt Jan Daem, environmental compliance officer. Om de objectiviteit en de volledigheid, relevantie en betrouwbaarheid van de methodologie te verzekeren, onderwierpen we die aan een externe audit. "Enkel producten die uitzonderlijk goed scoren (A, A+ of A++) krijgen het Barco ECO-label", gaat Jan verder. "Voorlopig zijn dat slechts een paar producten. Dat aantal zal echter snel toenemen want ecoscoring maakt nu integraal deel uit van ons NPI (new product introduction) - proces."



Technologie voor vergaderzalen moet engagement stimuleren en de flexibiliteit en connectiviteit bieden die de huidige werknemers verwachten.

Lieven Bertier  
Global Marketing Manager Collaboration, Barco



[ over deze visual ]

**GREAT THINGS  
HAPPEN WHEN  
PEOPLE CLICK**

Barco, ClickShare

# Governance

Corporate governance-verklaring

Pagina A/55

Raad van Bestuur en Core  
Leadership Team

Pagina A/56

Jaarlijkse algemene vergadering

Pagina A/66

Activiteitenrapport en evaluatie van  
de Raad van Bestuur en de Comités  
van de Raad

Pagina A/67

Bezoldigingsrapport

Pagina A/73

Gedragsregels

Pagina A/80

## Verklaring met betrekking tot de informatie die wordt verstrekt in het jaarverslag 2019

De ondergetekenden verklaren dat:

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

Jan De Witte, CEO

Ann Desender, CFO

# Corporate governance- verklaring

In overeenstemming met artikel 96, §2 van het Wetboek van vennootschappen gebruikt Barco de Corporate Governance Code van 2009 als referentiecode. Deze code kan gedownload worden via de link:

[www.CorporateGovernanceCommittee.be](http://www.CorporateGovernanceCommittee.be)

Barco wijkt af van de Corporate Governance Code op deze vlakken:

Artikel 8.4 – Barco stelt de informatie bepaald door dit artikel enkel ter beschikking op de website. Uit een analyse van de bezoeken aan de website is gebleken dat deze informatie op de webpagina's zelf wordt opgezocht, in plaats van in het Corporate Governance Charter dat eveneens ter inzage op de website is gepubliceerd.

Appendix D, art. 5.3/1 en Appendix E, art. 5.4/1 – Het Bezoldigings- en benoemingscomité heeft geen meerderheid van onafhankelijke bestuurders.

Het mandaat van de meeste bestuurders zal echter vervallen tijdens de algemene vergadering van april 2020. De Raad van Bestuur zal de samenstelling van het Bezoldigings- en benoemingscomité herzien na deze jaarlijkse vergadering.

Barco's Corporate Governance Charter kan gedownload worden via [www.barco.com/corporategovernance](http://www.barco.com/corporategovernance)

## Raad van Bestuur



Charles Beauduin



Jan De Witte



Frank Donck



Ashok K. Jain



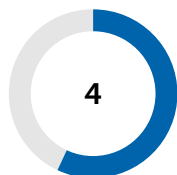
Hilde Laga



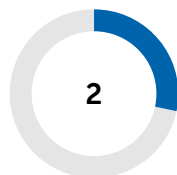
Luc Missorten



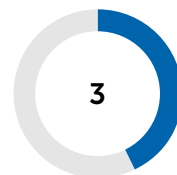
An Steegen



Leden met  
5 jaar senioriteit



Vrouwelijke leden  
van de Raad



Onafhankelijke  
leden



**Charles Beauduin (\*1959)**

is sinds 1993 CEO en eigenaar van Michel Van de Wiele NV. Van de Wiele is een internationaal technologiebedrijf en marktleider in toepassingen voor de textielindustrie. De heer Beauduin bekleedt meerdere functies in handelsverenigingen en werkgeversorganisaties. Hij behaalde een masterdiploma rechten aan de KU Leuven en is in het bezit van een MBA van Harvard Business School.

De heer Beauduin is een internationaal manager met heel wat ervaring op de Aziatische markt en in de Verenigde Staten.

**Jan De Witte (\*1964)**

werd in september 2016 CEO van Barco. Hij beschikt over wereldwijde leiderscapaciteiten en heeft de afgelopen 25 jaar uiteenlopende leidinggevende functies bekleed in technologiebedrijven. Daarbij werkte hij aan operationele uitmuntendheid, productontwikkeling en zorgde hij voor de groei van diensten, oplossingen en softwareactiviteiten.

Voor zijn carrière bij Barco was de heer De Witte directielid bij General Electric Cy. (GE) en CEO voor de Software- en Solutions-activiteiten in de afdeling Healthcare. Tijdens zijn 17 jaar bij GE bekleedde hij wereldwijde managementfuncties op het gebied van beheer van de toeleveringsketen, Quality/Lean Six Sigma, diensten en softwareoplossingen, en woonde hij in Chicago, Milwaukee en Parijs.

Voor GE was de heer De Witte actief in operationele managementfuncties op het gebied van beheer van de toeleveringsketen en productiebeheer bij Procter & Gamble in Europa. Ook was hij senior consultant bij McKinsey & Company waar hij in heel Europa klanten adviseerde uit de luchtvaartindustrie, de verwerkende industrie en de high-techindustrie. In 2019 trad hij toe tot de Raad van Bestuur van ResMed Inc.

De heer De Witte behaalde een masterdiploma burgerlijk ingenieur aan de KU Leuven en is in het bezit van een MBA van Harvard Business School.

**Frank Donck (\*1965)**

is sinds 1998 directeur van de investeringsholding 3D NV. Deze holding investeert op lange termijn in een mix van beursgenoteerde aandelen, private equity en vastgoed. Hij is tevens voorzitter van Atenor Group NV en Telecolumbus AG, niet-uitvoerend bestuurder van KBC Group NV en onafhankelijk bestuurder van Elia System Operator NV. Frank Donck is in het bezit van een masterdiploma rechten van de Universiteit Gent en van een masterdiploma finance van de Vlerick Business School. Hij begon zijn loopbaan als investeringsmanager voor Investco NV en was lid van de Raad van Bestuur van verschillende beursgenoteerde en private ondernemingen. De heer Donck was o.a. voorzitter van Telenet Group Holding NV. Hij is ook vicevoorzitter van de Vlerick Business School en lid van de Belgische Corporate Governance Commissie.

**Ashok K. Jain (\*1955)**

behaalde een master in technologie aan het Indian Institute of Technology in Delhi, India. Tijdens zijn carrière richtte de heer Jain verschillende technologische startups op die hij tot succesvolle bedrijven uitbouwde dankzij zijn sterk leiderschap en inzicht in de mogelijkheden en trends binnen de wereldeconomie. De heer Jain was oprichter en voorzitter van de Raad van Bestuur van IP Video Systems, dat in februari 2012 door Barco NV werd overgenomen. Momenteel is hij general partner bij Co=Creation=Capital LLC. De heer Jain is afkomstig uit India en is Amerikaans staatsburger.

### **Hilde Laga (\*1956)**

is in het bezit van een doctoraal diploma rechten. Zij is een van de stichtende leden van het advocatenmaatschap Laga, dat zij tot 2013 bestuurdde als managing partner en hoofd van de Corporate M&A-praktijk. Hilde Laga zetelt sinds 2014 in de Raad van Bestuur van Barco NV en NV Greenyard Foods. In 2015 werd zij lid van de Raad van Bestuur van Agfa-Gevaert NV en Gimv NV. In 2016 werd zij voorzitter van Gimv NV. Hilde Laga is lid van de Belgische Corporate Governance Commissie en was tot 2014 lid van de Raad van Toezicht van de F.S.M.A. (voordien C.B.F.A.).

### **Luc Missorten (\*1955)**

is momenteel voorzitter van de Raad van Bestuur van Ontex en lid van de Raad van Bestuur van Gimv NV, Recticel, Scandinavian Tobacco Group A/S en Mateco. Hij zetelde in de Raad van Bestuur van LMS, Vandemoortele, Bank Degroof en Corelio. Tijdens zijn loopbaan en tot eind 2014 was de heer Missorten executive in meerdere ondernemingen: Corelio (CEO), UCB (CFO) en ABInbev (CFO). Luc Missorten studeerde rechten aan de KU Leuven en behaalde daarnaast een masterdiploma rechten aan de universiteit van California-Berkeley en een Certificate of Advanced European Studies aan het Europacollege in Brugge.

### **An Steegen (\*1971)**

behaalde een Phd in materiaalwetenschappen en elektrotechniek aan de KU Leuven, in samenwerking met het Belgische IMEC (Interuniversity Microelectronics Center).

In 2000 ging ze aan de slag bij IBM Semiconductor R&D in Fishkill, New York. Als hoofd R&D en executive van IBM's International Semiconductor Alliance was ze verantwoordelijk voor de ontwikkeling van IBM's geavanceerde logic semiconductortechnologie voor mobiele en draadloze toepassingen. In 2010 keerde ze terug naar IMEC in België, waar ze executive vicepresident Semiconductor Technology & Systems werd. Mevrouw Steegen is een autoriteit in R&D rond semiconductoren en een erkende, inspirerende thought leader in innovatie in het IoT- en digitale tijdperk.

Sinds 2018 is Ann Steegen chief technology officer bij Umicore. Ze is verantwoordelijk voor de innovatiestrategie van de onderneming en staat aan het hoofd van het centrale R&D-team, waarbij ze de businessunits ondersteunt op het vlak van schone mobiliteit, recyclage en duurzaamheid. Ze overziet ook de incubatie-initiatieven die opportuniteiten in nieuwe markten aanboren en is executive vicepresident van de businesslijnen Electro-Optical Materials en Thin Film Products.

---

**Raad van Bestuur**

Situatie op 10 februari 2020

Voorzitter	<b>Charles Beauduin</b>	2020*
Bestuurders	<b>Jan De Witte</b>	2020*
	<b>An Steegen</b> (1)	2020*
	<b>Luc Missorten</b>	2021*
	Adisys Corporation (vertegenwoordigd door <b>Ashok K. Jain</b> )	2020*
	<b>Hilde Laga</b> (1)	2021*
	<b>Frank Donck</b> (1)	2020*
Secretaris	<b>Kurt Verheggen</b> General Counsel	

---

(1) onafhankelijke bestuurders // \* Datum waarop het mandaat vervalt: einde van de jaarlijkse algemene vergadering

De samenstelling van de Raad van Bestuur beantwoordt aan de statutaire vereisten rond genderdiversiteit, zoals vastgelegd in artikel 526 quater §2, nu artikel 7:86 van het Wetboek van vennootschappen.

Alle bestuurders bekleden topfuncties of hebben topfuncties bekleed bij toonaangevende internationale bedrijven of organisaties. Hun biografieën zijn beschikbaar op pagina's A/57-A/58 van dit jaarverslag.

## Core Leadership Team



Jan De Witte



Xavier Bourgois



Wim Buyens



Olivier Croly



Gerwin Damberg



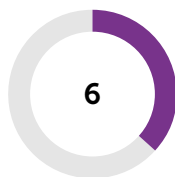
Ann Desender



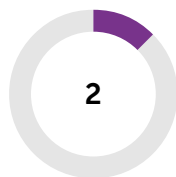
An Dewaele



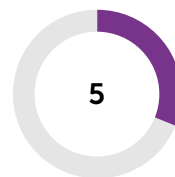
Stijn Henderickx



CLT-leden met  
5 jaar senioriteit



Vrouwelijke  
CLT-leden



Niet-Belgische  
CLT-leden



Johan Heyman



Rob Jonckheere



Chang Tet Jong



Filip Pintelon



George Stromeyer



Iain Urquhart



Nicolas Vanden  
Abeele



Kurt Verheggen

**Jan De Witte**

**CEO**

Zie biografie bij Raad van Bestuur (A/57 – A/58)

**Xavier Bourgois**

**Information Technologies**

is senior vicepresident Information Technologies bij Barco. Hij ging in 2015 bij Barco aan de slag na een loopbaan bij General Electric en The Stanley Works, International Paper en bpost, waar hij functies met een steeds grotere verantwoordelijkheid bekleedde in Operations, Supply Chain, IT en Business Transformation. Xavier behaalde een MBA aan de University of Chicago Booth School of Business en een masterdiploma burgerlijk ingenieur aan de KU Leuven.

**Wim Buyens**

**CEO Cinionic**

staat aan het hoofd van Cinionic, de nieuwe cinema joint venture. De voorbije 15 jaar bekleedde hij een reeks senior managementrollen in hightechbedrijven. Hij startte zijn loopbaan in IT en ging dan werken bij het Deense bedrijf Brüel & Kjaer, waar hij verschillende senior managementrollen had in sales- en productstrategie. In november 2007 ging hij aan de slag bij Barco als vicepresident Digital Cinema. In 2017 werd hij ook benoemd tot voorzitter van de Raad van Bestuur van de Advanced Imaging Society in Hollywood. De heer Buyens was zeven jaar lang general manager van de Barco Entertainment-divisie. Hij behaalde een ingenieursdiploma en volgde een opleiding Executive Management aan Stanford University en het IMD in Lausanne.

**Olivier Croly**

**APAC**

ging in 2017 bij Barco aan de slag als senior vicepresident van APAC. Daarvoor bekleedde hij topposities bij GE Healthcare en Philips, waarbij hij verschillende bedrijven in EMEA en Azië leidde. Nadat hij in 1988 was afgestudeerd aan het National Telecom Institute als master in telecommunicatie en informatica behaalde hij een MBA aan Paris Dauphine University.

**Gerwin Damberg**

**Chief Technology Officer**

begon bij Barco in 2016 toen Barco de light-steeringtechnologie overnam van MTT, het bedrijf dat de heer Damberg had mee opgericht en waar hij als CTO werkte. Hij is een ondernemer in hart en nieren. Het voorbije decennium speelde hij een belangrijke rol in de ontwikkeling van beeldvormingstechnologie, zowel in startups als in gevestigde technologiebedrijven, waar hij functies bij R&D, businessdevelopment en het management bekleedde. De heer Damberg behaalde een ingenieursdiploma aan de University of Applied Sciences in Karlsruhe, Duitsland en een PhD in computerwetenschappen aan de University of British Columbia, Canada.

**Ann Desender**

**Chief Financial Officer**

trad in 2008 bij Barco in dienst en staat sinds 2010 aan het hoofd van Barco's global finance-team. Voor haar carrière bij Barco bekleedde zij managementfuncties bij Unilin (Corporate Director of Finance & Reporting) en bij Arthur Anderson en Deloitte, waar ze Senior Audit Manager was. Ann Desender behaalde een masterdiploma in de toegepaste economische wetenschappen aan de Universiteit Gent en voltooide een Advanced Management Program aan de IESE Business School in Barcelona.

**An Dewaele****Chief HR Officer**

ging in 2017 bij Barco aan de slag. Daarvoor werkte ze 20 jaar bij Volvo Group, waar ze verschillende hogere operationele en strategische HR-posities bekleedde, op zowel lokaal als globaal niveau. Nog daarvoor was ze HR-consultant bij De Witte & Morel. Mevrouw Dewaele behaalde een masterdiploma in industriële psychologie aan de Universiteit Gent en volgde het programma 'Compensation and Benefits Management' aan de Vlerick Business School.

**Stijn Henderickx****EMEA**

startte in 2013 bij Barco, waar hij een aantal functies bekleedde in de Entertainment-divisie (o.a. vicepresident Cinema en vicepresident Pro AV, Events & Simulation). In het begin van 2019 werd hij aangesteld als senior vicepresident EMEA.

Voor zijn loopbaan bij Barco stond de heer Henderickx aan het hoofd van Philips Arena Solutions, de wereldwijde Philips-entiteit die zich toelegt op stadia en arena's. Daarvoor had hij meerdere strategische rollen, eerst als consultant bij The Boston Consulting Group en daarna als Director Corporate Strategy bij Philips. Hij behaalde een masterdiploma handelsingenieur aan de Universiteit Antwerpen.

**Johan Heyman****Organizational Excellence/'Fit to lead'**

is senior vicepresident Organizational Excellence. In deze rol beheert hij het 'fit to lead'-transformatieprogramma van Barco, dat werd gelanceerd om de Barco-organisatie strakker, eenvoudiger en productiever te maken. De heer Heyman trad in 2008 bij Barco in dienst als vicepresident Operations & Logistics, waarbij hij aan het hoofd stond van Barco's wereldwijde productiesites en de wereldwijde teams voor logistiek, kwaliteit en procurement. Daarvoor bekleedde hij verschillende managementfuncties in bedrijven die actief zijn op de markt van semiconductoren: Alcatel Microelectronics, AMI Semiconductor en ON Semiconductor.

Johan Heyman behaalde aan de Universiteit Gent een masterdiploma elektronica en een postgraduaatdiploma industrieel management.

**Rob Jonckheere****Global Operations**

is senior vicepresident Global Operations. Hij staat aan het hoofd van Barco's productiesites wereldwijd en de wereldwijde teams voor logistiek, procurement, kwaliteit en facilities. De heer Jonckheere begon zijn loopbaan bij Barco in april 2016 als vicepresident Global Procurement. Hij heeft 30 jaar ervaring in R&D en Program en General Management.

Voor hij bij Barco aan de slag ging, bekleedde hij verschillende functies met groeiende verantwoordelijkheid bij Philips en TP Vision en was hij voorzitter van de Raad van Bestuur van TP Vision Belgium. Hij behaalde een masterdiploma ingenieur elektromechanica aan de KU Leuven.

### **Chang Tet Jong**

### **MD Barco China**

trad op 1 april 2017 bij Barco China in dienst als senior vice-president en managing director. Hij is ook lid van Barco's Core Leadership Team.

De heer Chang staat aan het hoofd van de Barco-organisatie in de Chinese regio. Zo leidt hij een reeks joint ventures en strategische partnerships.

Chang Tet Jong kan bogen op meer dan 30 jaar ervaring in R&D, sales en marketing en algemeen management. Hij heeft een uitgebreide professionele achtergrond in verschillende landen van Asia-Pacific, vooral China, Zuidoost-Azië en India. Hij werkte ook in West-Europa en woonde een aantal jaren in Brussel. Voor zijn loopbaan bij Barco was hij vicevoorzitter en general manager van Sanbei Seed en hoofd van de Corn and Vegetables-business bij Syngenta. Hij behaalde een masterdiploma wetenschappen aan de Oklahoma State University, VSA.

### **Filip Pintelon**

### **GM Healthcare**

ging in 2008 bij Barco aan de slag. Hij was er achtereenvolgens president van Avionics & Simulation, president van Media, Entertainment & Simulation en COO. In het begin van 2015 werd hij general manager van de Healthcare-divisie. Voor zijn komst naar Barco bekleedde hij topposities bij Siemens, Accenture en The Boston Consulting Group. De heer Pintelon behaalde in 1986 een masterdiploma wiskunde & informatica aan de KU Leuven en daarna een MBA aan de Vlerick Leuven Gent Management School. Hij bekleedt een aantal posities in industrieadviesorganen rond digitale innovatie.

### **George Stromeyer**

### **GM Enterprise**

begon zijn carrière in 1988 bij Raychem Corporation. Sindsdien heeft hij zijn ervaring en verantwoordelijkheden op het gebied van wereldwijde commercialisering geleidelijk uitgebreid, achtereenvolgens bij Scientific Atlanta, Inc., Cisco Inc en Harmonic Inc.

De heer Stromeyer trad in februari 2016 bij Barco in dienst als hoofd van de Enterprise-divisie, die zeven wereldwijde vestigingen telt. Hij is afkomstig uit Silicon Valley en woonde en werkte vele jaren in Europa en Latijns-Amerika, waardoor hij een multiculturele, meertalige achtergrond heeft. George Stromeyer behaalde een bachelor of science in mechanical engineering aan Cornell University en een master in business administration aan de Tuck School van Dartmouth College.

### **Iain Urquhart**

### **Amerika**

kwam in 2019 bij Barco aan boord als senior vicepresident voor de regio Amerika. Daarvoor werkte hij bij Oracle waar hij de SaaS-applicatiedivisie in Noord-Amerika succesvol begeleidde in zijn transformatie naar de cloud, in nauwe samenwerking met de channelpartners. Voor zijn rol bij Oracle bekleedde de heer Urquhart verschillende managementfuncties bij Rackspace en Microsoft. De rode draad doorheen zijn opdrachten was altijd de transformatie van directe sales, channels en services naar de cloud en as-a-Service-businessmodellen. De heer Urquhart behaalde een bachelor of science in geschiedenis en communicatie aan de universiteit van Missouri-Columbia.



**Nicolas Vanden Abeele****GM Entertainment**

is sinds december 2017 bij Barco aan de slag. De heer Vanden Abeele vervulde meer dan 20 jaar lang leidinggevende functies in de technologie- en procesindustrie wereldwijd. Zo woonde hij in Amerika, Azië (China/Singapore) en Europa.

Voor hij bij Barco startte, was hij divisiehoofd en lid van het Executive Committee van de Etex Group. Van 1997 tot 2010 bekleedde hij verschillende topposities in regionale en businessdivisies bij Alcatel-Lucent. Hij startte zijn loopbaan bij Arthur Andersen, waar hij in management en strategieconsulting actief was.

De heer Vanden Abeele heeft een diploma bedrijfsadministratie van de KU Leuven en een masterdiploma in business van het College of Europe en de Solvay School of Management.

**Kurt Verheggen****General Counsel**

is secretaris van de Raad van Bestuur. Als General Counsel bij Barco is hij verantwoordelijk voor legal, risk en compliance. De heer Verheggen begon zijn carrière bij het advocatenkantoor Linklaters en werkte daarna als legal counsel voor CMB, Engie en General Electric. Hij behaalde een diploma rechten aan de KU Leuven, een diploma rechten aan de Université du Havre, een master rechten aan de Tulane University Law School in New Orleans en een masterdiploma in real estate management aan de Antwerp Management School.

---

## Veranderingen in het Core Leadership Team

Barco NV wordt beheerd door een Core Leadership Team ('CLT'), dat is samengesteld uit sleutelfunctionarissen met verschillende functies en uit diverse divisies en regio's. Het CLT wordt geleid door de chief executive officer en is verantwoordelijk voor de implementatie van Barco's strategie en beleid en voor de verwezenlijking van de doelstellingen en de resultaten.

In 2019 werden een beperkt aantal wijzigingen doorgevoerd aan de samenstelling van het CLT:

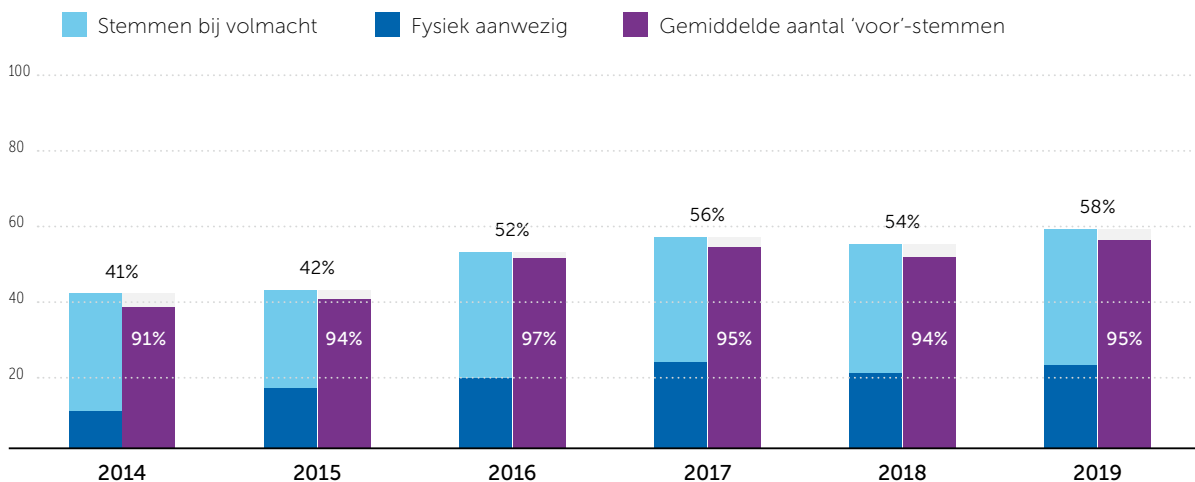
- Piet Candeel, senior VP EMEA, verliet Barco aan het einde van het eerste kwartaal van 2019 en werd opgevolgd door Stijn Henderickx (transitie aangekondigd in het jaarverslag 2018, uitgevoerd in 2019).
- Johan Heyman, voormalige VP Operations, nam de rol van vicepresident Organizational Excellence/'fit to lead' op en blijft lid van het CLT. Rob Jonckheere, voormalig VP Global Procurement, volgt hem op als hoofd van Global Operations (transitie aangekondigd in het jaarverslag 2018, uitgevoerd in 2019).
- Gerwin Damberg werd benoemd tot chief technology officier van Barco (aangekondigd in het jaarverslag 2018, uitgevoerd in 2019).
- Ney Corsino, senior VP Americas, verliet Barco op het einde van het derde kwartaal 2019. Hij werd opgevolgd door Iain Urquhart.

## Jaarlijkse algemene vergadering

De jaarlijkse algemene vergadering (AVA) wordt gehouden op de laatste donderdag van april. De aandeelhouders kunnen de vergadering fysiek bijwonen of stemmen bij volmacht. Stemmen gebeurt elektronisch met behulp van de diensten van een externe partij. Het bedrijf staat open voor discussies met volmachtadviseurs om hun beleid beter te begrijpen en de activiteiten van de onderneming daarmee in overeenstemming te brengen, rekening houdend met de omvang, het profiel, de jurisdictie en het geografische toepassingsgebied van de activiteiten.

De afgelopen jaren namen alsmear meer aandeelhouders aan de vergadering deel. Meer dan de helft van de aandeelhouders woonde de jaarlijkse algemene vergadering bij in 2019. 38% was daarbij fysiek aanwezig op de vergadering. In 2019 hernieuwde de buitengewone vergadering van aandeelhouders het mandaat van de Raad van Bestuur om eigen aandelen van het bedrijf te verwerven en te verkopen.

### Deelname en gemiddelde aantal 'voor'-stemmen

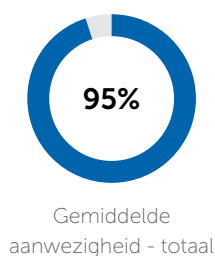


## Aanwezigheden vergaderingen Raad van Bestuur en Comités van de Raad

### Aanwezigheid bestuurders tijdens de vergaderingen van de Raad van Bestuur en de Comités van de Raad

	RAAD VAN BESTUUR	AUDIT- COMITÉ	BEZOLDIGINGS- EN BENOEMINGS- COMITÉ	STRATEGISCH EN TECHNOLOGISCH COMITÉ	AANWEZIGHEID
Charles Beauduin	6		4	3	100%
Jan De Witte	6	5	4	3	100%
Frank Donck <sup>(1)</sup>	6	5			100%
Ashok K. Jain	6			3	100%
Hilde Laga <sup>(1)</sup>	5		3		83%
Luc Missorten	6	5	4		100%
An Steegen <sup>(1)</sup>	5	4		3	93%

(1) onafhankelijke bestuurders



### Raad van Bestuur

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

De tabel links geeft een volledig overzicht van de aanwezigheden op de vergaderingen van de Raad van Bestuur en de Comités van de Raad in 2019.

In 2019 besliste de Raad van Bestuur om het aantal bijeenkomsten terug te schroeven naar zes. Indien nodig, werd een tussentijdse meeting gehouden via videoconferentie. Alle vergaderingen van de Raad van Bestuur vonden in België plaats.

De Raad van Bestuur kwam één keer samen in de ORSI Academy in Wetteren, een opleidingscentrum voor robotchirurgie. ORSI is een vzw opgericht door Prof. Dr. Mottrie, een pionier in robotchirurgie die in zijn Academy chirurgen opleidt en certificeert in robotchirurgie. De bijeenkomst werd afgerond met een diner dat ook het executive management van Barco en een aantal van hun collega's bijwoonden. Door de bestuurders en managers samen rond de tafel te brengen, wil Barco de interactie stimuleren.

Tijdens elke meeting evalueerde en besprak de Raad van Bestuur de financiële resultaten en de financiële vooruitzichten van het bedrijf op korte en middellange termijn. In het begin van het jaar heeft de Raad, op aanraden van het Auditcomité, de financiële resultaten van 2018 goedgekeurd en het dividend voorgesteld dat ter goedkeuring wordt voorgelegd aan de aandeelhouders.

## Comités van de Raad

In nauw overleg met het Core Leadership Team heeft de Raad ook nagedacht over de strategie van alle divisies op korte en middellange termijn, de groei-initiatieven van de groep besproken en er beslissingen over genomen, en de financiële budgetten voor 2020 goedgekeurd.

De Raad van Bestuur volgde de implementatie van een aantal strategische projecten nauw op, zoals de aankoop van een minderheidsaandeel in de Chinese led-fabrikant Unilumin, genoteerd op de beurs van Shenzhen.

De Raad dacht ook na over en besprak de nieuwe bedrijfscode en het Corporate Governance Charter.

Daarnaast woonden de leden van de Raad van Bestuur ook een paar demo's van nieuwe producten bij zoals de digitale dermatoscoop Demetra en de nieuwe ClickShare.

### Auditcomité

Het Auditcomité bestaat uit drie leden: Luc Missorten, die de voorzitter is, en onafhankelijke bestuurders Frank Donck en An Steegen. De leden van het Auditcomité hebben relevante expertise in financiële, boekhoudkundige- en juridische zaken, zoals aangetoond in hun biografieën op pagina's A/57-A/58.

Het Auditcomité kwam vijf keer samen in 2019. Alle leden woonden alle meetings bij, behalve Ann Steegen die in vier van de vijf vergaderingen aanwezig was.

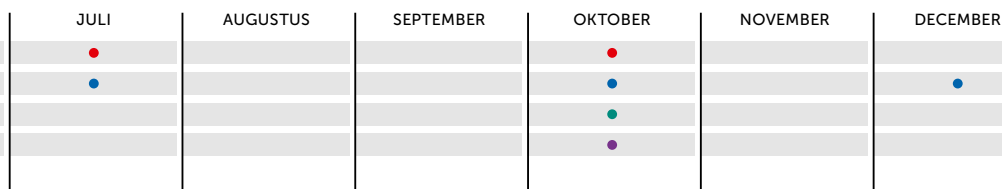
De voorzitter van het Auditcomité bracht verslag uit over de resultaten van elke vergadering aan de Raad van Bestuur. Het jaarlijkse verslag over de activiteiten van het Auditcomité werd voorgelegd aan de Raad van Bestuur.

Alle reguliere vergaderingen van het Auditcomité werden bijgewoond door de CEO, de CFO en de VP corporate finance. De interne auditor van de groep en de externe auditor, PwC Bedrijfsrevisoren/Accountants cvba, waren aanwezig tijdens vier meetings. Tijdens bijeenkomsten van het Auditcomité in 2019 werden onder meer de volgende zaken nagekeken en/of besproken:

### Overzicht van de bijeenkomsten van de Raad van Bestuur en de Comités in 2019

	JANUARI	FEBRUARI	MAART	APRIL	MEI	JUNI
Comités van de Raad		●				●
Auditcomités		●		●		
Bezoldigings- en nominatiecomité		●				●
Strategisch en technologisch comité				●		●

- De jaarrekening van 2018 en de tussentijdse rapportering van de groep in 2019, met inbegrip van niet-financiële informatie, alvorens die informatie werd gepubliceerd. In de driemaandelijke vergaderingen evalueerde het Comité ook de toereikendheid en de geschiktheid van het interne controlebeleid en de interne auditprogramma's en hun conclusies.
- Aangelegenheden met betrekking tot de grondslagen voor financiële verslaggeving, financiële risico's en de naleving van de boekhoudnormen. Ook de naleving van de statutaire en wettelijke vereisten en regelgeving, met name op financieel gebied, werd bekeken. Het Comité besprak ook in detail belangrijke bevindingen, de belangrijkste risicodomeinen van Barco (waaronder de verslaglegging daarover door de interne auditor, alsmede de beoordeling van geschillen en andere vorderingen), vervolgtacties en passende maatregelen.
- Elk kwartaal evalueerde het Comité de vrije kasstroomgeneratie en werkkapitaalratio's.
- Het Comité onderzocht ook de potentiële indicatoren en de bijzondere waardeverminderingstest die werd uitgevoerd op goodwill, evenals risicomanagement (cybersecurity, naleving van de wet, wisselkoers- en treasury-instrumenten, gezondheid, veiligheid en milieu, verzekeringen, GDPR en leveranciersrisico's).
- Het Comité heeft het interne auditcharter, het auditplan, de scope van de audit en de reikwijdte ervan in relatie tot de scope van de externe audit geëvalueerd en goedgekeurd, alsmede de personeelsformatie, de onafhankelijkheid en de organisatorische structuur van de interne auditfunctie.
- Met betrekking tot de externe audit heeft het Comité de voorgestelde auditscope en de aanpak van de audit beoordeeld, evenals de honoraria, de onafhankelijkheid van de externe auditor en de non-auditdiensten die de externe auditor aanbiedt in lijn met Barco's beleid van niet-auditvergoedingen en het bijhorende beleid goedgekeurd. Het Comité heeft ook de belangrijkste auditaangelegenheden besproken, met focus op waardering van goodwill en waardering van uitgestelde belastingvorderingen, evenals de beleidsbrief van de Commissaris van de groep, die geen aanbevelingen voor materiële aanpassingen bevatte.
- Voor informatie over de honoraria van de commissaris van de groep wordt verwezen naar toelichting 24 Transacties met verbonden partijen in deel C – Financiële rapportering 2019.
- De impact van de nieuwe boekhoudkundige normen IFRS 16 (leases) en IFRIC 23 (onzekere belastingposities) die van toepassing zijn sinds 1 januari 2019.



Het Comité bekeek het rapport van de externe auditor waarin hij zijn bevindingen en aandachtspunten deelt tijdens de betrokken periode. Het Comité evalueerde ook de algemene prestaties van de externe auditor en keurde het geüpdatete charter van het Auditcomité goed, inclusief de lichte aanpassingen.

### **Bezoldigings- en benoemingscomité**

De Raad van Bestuur heeft het Bezoldigings- en het benoemingscomité gebundeld in één enkel comité.

Het Bezoldigings- en benoemingscomité is samengesteld uit drie bestuurders: Charles Beauduin, die de voorzitter is, en Luc Missorten en Hilde Laga. Mevrouw Laga is onafhankelijk, niet-uitvoerend bestuurder.

Het Comité beschikt over de nodige expertise om zijn missie uit te voeren.

Het Bezoldigings- en benoemingscomité vervult de missie die de wetgeving voorschrijft. Het komt minstens drie keer per jaar samen, eveneens telkens wanneer het Comité bepaalde zaken dient te behandelen die binnen zijn bevoegdheid vallen. De CEO wordt uitgenodigd op de meetings, behalve als die zaken betreffen die hem persoonlijk aanbelangen. De meetings worden voorbereid door de Chief HR Officer, die de meetings bijwoont.

Het Comité geeft zijn opinie over aanstellingen bij de Raad van Bestuur (voorzitter, nieuwe leden, hernieuwingen en comités) en van leden van het Core Leadership Team. Andere onderwerpen op de agenda van het Comité zijn het bezoldigingsbeleid, de vergoedingen van het senior management, cruciale opvolgingen en benoemingen. Het Bezoldigings- en benoemingscomité heeft toegang tot alle middelen die het nuttig acht om zijn taken uit te voeren, inclusief extern advies.

Het Comité is zich bewust van het belang van diversiteit in de samenstelling van de Raad van Bestuur in het algemeen en van de culturele en genderdiversiteit in het bijzonder. Voor meer inlichtingen over hoe het bedrijf omgaat met diversiteit en gelijke kansen verwijzen we naar het Duurzaamheidsverslag, hoofdstuk 'Mensen'.

In 2019 kwam het Bezoldigings- en benoemingscomité vier keer samen.

Het Remuneratie- en benoemingscomité heeft de resultaten van de bonusdoelstellingen voor 2018 onderzocht voor Barco, het Core Leadership Team en de CEO. Voor het Core Leadership Team werden de individuele bonuscriteria besproken en werden de prestaties beoordeeld en gelinkt aan de salarissen voor 2019. Voor ze de bonus voor 2018 en de salarissen voor 2019 definitief goedkeurden kregen de leden van het Bezoldigings- en benoemingscomité gedetailleerde informatie voor elk individueel CLT-lid.

De toekenning van aandelenopties voor 2019 werd voorbereid en ter goedkeuring aan de Raad van Bestuur voorgelegd.

Naar aanleiding van het nieuwe langetermijn-incentiveplan (LTI-plan) voor leden van het Core Leadership Team en voor de executives dat in 2018 werd geïmplementeerd, werd een actualisering van het aantal deelnemers uitgevoerd.

Het Comité besprak hoe het Core Leadership Team en de N-2-functiehouders werden beoordeeld tijdens de jaarlijkse performancegesprekken bij Barco en evalueerde Barco's Talent Vitality.

Het Bezoldigings- en benoemingscomité kreeg meer informatie over de Culture Journey die Barco opstartte om zijn strategie in de toekomst succesvoller te kunnen uitvoeren.

Het Comité besprak ook de nieuwe benoemingen voor het Core Leadership Team naar aanleiding van enkele verschuivingen die in de loop van het jaar in het team plaatsvonden.

### **Strategisch en technologisch comité**

Het Strategisch en technologisch comité is een adviesorgaan voor de Raad van Bestuur. Het bestaat uit vier leden: Charles Beauduin, die voorzitter is, Ashok Jain, An Steegen en Jan De Witte.

Het Strategisch en technologisch comité bespreekt de factoren die de bedrijfsstrategie zouden kunnen beïnvloeden. Mogelijke onderwerpen zijn onder meer investeringen in nieuwe technologieën of in markten of regio's die een invloed kunnen hebben op de toekomst van het bedrijf.

Het gaat hier altijd om investeringen die gespreid zijn over een aantal jaren en waarvoor het bedrijf zich gedurende de volledige duur van het project financieel verbindt tot een minimumbedrag van 10 miljoen euro. De investeringen kunnen ook fusies of overnames zijn.

In 2010 kwam het Strategisch en technologisch comité vier keer samen. Het organiseerde ook specifieke werkvergaderingen per divisie om een gepaste diepgang en focus op Barco's divisies te garanderen. Het comité voerde ook een jaarlijkse algemene review uit van kerntechnologieën die zijn beschreven in het strategisch plan dat aan de Raad werd voorgelegd.

## Evaluatie van de Raad van Bestuur en de Comités van de Raad

Het evalueren van de grootte, de samenstelling, de werking en de prestaties van de Raad van Bestuur en de Comités van de Raad, evenals de interactie met het management, is een essentieel onderdeel van corporate governance.

Het principe van evaluatie van de Raad van Bestuur is volledig conform de Corporate Governance Code. We verwijzen ook naar Titel 1 (1.3) van het Corporate Governance Charter van Barco.

Zie [www.barco.com/corporategovernance](http://www.barco.com/corporategovernance)

In 2019 gaf de Raad van Bestuur een gerenommeerd consultancybedrijf de opdracht om de Raad grondig te evalueren. Alle bestuurders, de CFO en de secretaris-generaal vulden een onlinevragenlijst in die speciaal voor Barco was samengesteld en hadden een persoonlijk gesprek dat 1 tot 1,5u duurde. Op basis van de antwoorden en feedback bereidt het consultancybedrijf momenteel een rapport voor met

aanbevelingen om de efficiëntie van de Raad van Bestuur verder te verbeteren. De volgende thema's werden geëvalueerd: de interactie binnen de Raad (de relaties tussen de individuele leden onderling en tussen de leden en de voorzitter) en tussen de Raad en het management, de kwaliteit en timing van de informatie en de documenten voorgelegd aan de Raad van Bestuur, de voorbereiding van vergaderingen van de Raad van Bestuur, de kwaliteit van de besprekingen en besluitvorming door de Raad van Bestuur, de mate waarin de Raad van Bestuur alle relevante problemen op het vlak van strategie, organisatie en management aanpakt en de bijdrage van alle raadsleden aan het besluitvormingsproces van de Raad.

De evaluatie wordt begin 2020 afgerond, waarna de bevindingen aan de Raad zullen worden voorgelegd.



## Remuneratierapport voor boekjaar 2019

### Algemene bezoldigingsstrategie en compensatiestructuur

Barco wil op basis van duurzame HR-praktijken een aantrekkelijk bedrijf zijn voor toptalent in de technologiemarkt. Een goed loon vormt samen met carrière- en ontwikkelingsmogelijkheden de basis van Barco's Employee Value Proposition. Barco streeft voor de totale verloning op alle vlakken naar een positie boven de marktmediaan, waarbij een belangrijk variabel deel gebaseerd wordt op de prestaties van het bedrijf, het team en het individu. De beslissingen rond de verloning zijn compliant en rechtvaardig en zorgen voor een juiste balans tussen kosten en waarde.

De verloningspakketten worden jaarlijks herzien. Daarbij wordt rekening gehouden met het algemene concurrentieniveau van de markt (op basis van tweejaarlijkse externe marktgegevens), de individuele marktpositie en duurzame individuele prestaties. Aan de hand van deze beoordeling worden de individuele loonpakketten en het loonbeleid aangepast en worden criteria voor het jaarlijkse bonusplan opgesteld.

De belangrijkste elementen van Barco's verloningsbeleid zijn:

#### Basissalaris

Het basissalaris weerspiegelt de functieverantwoordelijkheden, kenmerken van de job, ervaring en vaardigheden.

#### Verzekeringsplannen en andere voordelen

De voornaamste doelstelling van de pensioen- en verzekeringsplannen is om de medewerkers en hun familie zekerheid te bieden, als ze de pensioenleeftijd naderen, gezondheidsproblemen hebben of bij invaliditeit of overlijden. De aard en omvang van de verzekeringsplannen en andere voordelen zijn grotendeels in overeenstemming met de mediane marktpraktijk.

### Kortetermijn-incentive

Om de focus op de prestaties en realisaties op groeps-, divisie/regio-, functionele afdeling en individueel niveau te onderlijnen, werken we een jaarlijks Barco-bonusprogramma uit dat rechtstreeks is gelinkt aan de jaarlijkse businessdoelstellingen. De jaarlijkse Barco-bonus is gebaseerd op de prestaties van de groep (40%), divisie/regio/functionele afdeling (30%) en op de individuele prestaties (30%). De variabele vergoeding in 2019 is gebaseerd op EBITDA, vrije kasstromen, kosten, orders, omzet en individuele targets.

Status en resultaat 2019: 2250 medewerkers hebben recht op een bonus.

### Procedures voor het ontwikkelen van het bezoldigingsbeleid en voor het bepalen van de bezoldiging toegekend aan niet-uitvoerende bestuurders en leden van het Core Leadership Team (CLT)

Het bezoldigingsbeleid voor de Raad van Bestuur en het CLT houdt rekening met de heersende wetgeving, de Corporate Governance Code en marktdata. Het wordt opgevolgd en regelmatig nagekeken door het Bezoldigings- en benoemingscomité – met de hulp van interne specialisten – om te zien of het in overeenstemming is met de veranderingen in de wet, de Corporate Governance Code en de heersende marktpraktijken en trends. De voorzitter van het Bezoldigings- en benoemingscomité informeert de Raad over de activiteiten van het Comité en geeft advies rond eventuele veranderingen in het verloningsbeleid. Indien de wet dat vereist, zal de Raad veranderingen in het beleid aan de algemene vergadering voorleggen voor goedkeuring.

## Bezoldiging van niet-uitvoerende bestuurders (in euro)

Op 25 april 2019 heeft de algemene vergadering, krachtens artikel 17 van de statuten, de globale vergoeding van de volledige Raad van Bestuur vastgesteld op een totaalbedrag van 2.267.835 euro voor het jaar 2019. Dit bedrag omvat ook de vergoeding van de uitvoerende bestuurder. Het resterende bedrag wordt over de andere leden van de Raad verdeeld in overeenstemming met de interne regels.

De vergoeding voor niet-uitvoerende bestuurders bestaat enkel uit een jaarlijkse vaste component plus zitpenningen per vergadering die de bestuurders bijwonen. In lijn met de tijd die hij/zij besteedt aan het opvolgen van de Barco-business krijgt de voorzitter van de Raad een ander verloningspakket. Dat omvat enkel een vaste component, die door het Bezoldigings- en benoemingscomité wordt bepaald en goedgekeurd door de Raad.

De verloning van de bestuurders voor 2019 was:

- een jaarlijkse bruto vaste verloning van 120.000 euro voor de voorzitter van de Raad
- een jaarlijkse bruto vaste verloning van 30.000 euro per bestuurder, plus individuele zitpenningen voor aanwezigheid op de vergaderingen van de Raad van Bestuur (2.550 euro bruto per bijeenkomst)
- 2.550 euro bruto voor leden van het Auditcomité en 5.125 euro bruto voor de voorzitter per meeting van het Comité die hij bijwoont
- 2.550 euro bruto voor leden van het Bezoldigings- en benoemingscomité per meeting van het comité die ze bijwonen
- 2.550 euro bruto per volle dag en 1.500 euro bruto per halve dag voor leden van het Strategisch en technologisch comité, per meeting van het comité die ze bijwonen

### Individuele verloning voor niet-uitvoerende bestuurders

<b>Raad van Bestuur</b>				
	VASTE VERLONING	BIJWONEN RAAD	BIJWONEN COMITÉ	TOTAAL 2019
Charles Beauduin	120.000			120.000
Frank Donck	30.000	15.300	12.750	58.050
Ashok K. Jain	30.000	15.300	4.500	49.800
Hilde Laga	30.000	12.750	7.650	50.400
Luc Missorten	30.000	15.300	35.825	81.125
An Steegen	30.000	12.750	14.700	57.450

- de Voorzitter van de Raad, de CEO en leden van het CLT krijgen geen zitpenningen voor het bijwonen van meetings van Raad en de comités

Niet-uitvoerende bestuurders ontvangen geen variabele prestatie- of resultaatgebonden remuneratie. Ze hebben ook geen recht op stockopties of aandelen, noch op een extra pensioenplan.

Deze verloningen worden gerekend als algemene kosten.

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

- Ashok K. Jain: op basis van zijn uitgebreide ervaring in Silicon Valley wordt de heer Ashok K. Jain verzocht extra tijd te investeren in technologiebeoordelingen, de identificatie van potentiële fusies en overnames en het opstarten van nieuwe contracten: 1.500 euro (1 dag tegen 1.500 euro per dag).

#### Remuneratiebeleid voor de volgende twee boekjaren

Barco is niet van plan om veranderingen door te voeren aan de bezoldiging voor niet-uitvoerende bestuurders.

#### Bezoldiging van de CEO en het Core Leadership Team (in euro)

De bezoldiging voor de CEO en het Core Leadership Team wordt bepaald door het Bezoldigings- en benoemingscomité, in overeenstemming met de voorschriften opgenomen in het Corporate Governance Charter onder titel 4 ('Remuneratie'), dat geraadpleegd kan worden op [www.barco.com/corporategovernance](http://www.barco.com/corporategovernance). Het Bezoldigings- en benoemingscomité herziet elk jaar het verloningspakket van het Core Leadership Team. Daarbij wordt rekening gehouden met het algemene concurrentieniveau van de markt (op basis van tweejaarlijkse externe marktgegevens), de individuele marktpositie en de individuele prestaties. Aan de hand van deze beoordeling worden de individuele loonpakketten en het loonbeleid aangepast en worden criteria voor het jaarlijkse bonusplan opgesteld. De belangrijkste elementen van het verloningsbeleid voor executives zijn een basissalaris, een variabele vergoeding op korte termijn, een variabele bonus op lange termijn, aandelenopties, een pensioenplan en een reeks andere voordelen.

#### Verloningspakket Chief Executive Officer

Het verloningspakket van de Chief Executive Officer bestaat uit een basisvergoeding, een variabele vergoeding, aandelenopties, een pensioentoeelage en andere componenten. Barco streeft ernaar om een competitief remuneratiepakket aan te bieden dat in lijn ligt met de verantwoordelijkheden van een Chief Executive Officer die een industriële groep leidt met verschillende businessplatformen.

Het bedrag van de remuneratie en andere voordelen die het bedrijf of zijn zusterbedrijven rechtstreeks en onrechtstreeks toekennen aan de Chief Executive Officer, rekening houdend met zijn rol in 2019, wordt hieronder beschreven.

Er werden geen aandelen toegekend.

<b>Jan De Witte</b>	<b>VERGOEDING</b>	<b>COMMENTAREN</b>
Basisvergoeding	600.000 euro	Inclusief Belgische basisvergoeding en vergoeding voor buitenlandse bestuurder
Variabele kortetermijnvergoeding	720.000 euro	Jaarlijkse variabele vergoeding gebaseerd op de prestaties in 2019 (EBITDA van de groep en specifieke kwaliteitgerelateerde doelstellingen die de Raad van Bestuur bepaalde, zoals strategie, innovatie en organisatie), maximum bonusbetaling: 120% van basisvergoeding. Dit bedrag maakt deel uit van de bonusprovisie inbegrepen in de resultaten voor 2019.* In lijn met de Belgische wet van 6 april 2010 rond Corporate Governance is de betaling van de helft van de variabele vergoeding uitgesteld (25% na 1 jaar en 25% na 2 jaar) en onderhevig aan doelstellingen of criteria op meerdere jaren.
	185.250 euro	Uitgestelde betaling bonus 2017
	206.700 euro	Uitgestelde betaling bonus 2018
Aandelenopties	21.000 opties	Aantal aandelenopties toegekend in 2019
Pensioen- en verzekeringsplannen	300.000 euro	
Andere voordelen	20.412 euro	

\* Inclusief de uitgestelde jaarlijkse variabele vergoeding gebaseerd op de prestaties in 2019.

### **Verloningspakket Senior Vice Presidents (Core Leadership Team)**

Het verloningspakket voor de leden van het Core Leadership Team – behalve de Chief Executive Officer – bestaat uit een basisvergoeding, een variabele kortetermijnvergoeding, een variabele langetermijnbonus, aandelenopties, een pensioenbijdrage en verschillende andere componenten. Barco streeft ernaar om een competitief remuneratiepakket aan te bieden dat in lijn ligt met de verantwoordelijkheden van elk lid van het CLT dat een globale industriële groep leidt met verschillende businessplatformen.

De Chief Executive Officer evalueert de prestaties van elk van de andere leden van het CLT en bezorgt zijn beoordeling aan het Bezoldigings- en benoemingscomité. Deze evaluatie gebeurt jaarlijks op basis van de gedocumenteerde doelstellingen die rechtstreeks worden afgeleid van het businessplan, waarbij rekening wordt gehouden met de specifieke verantwoordelijkheden van elk CLT-lid. Alle elementen gebaseerd op prestaties worden berekend op basis van de realisaties afgewogen tegenover deze doelstellingen.

### **Basissalaris**

Het basissalaris weerspiegelt de functieverantwoordelijkheden, kenmerken van de job, ervaring en vaardigheden. Het wordt jaarlijks herzien en kan worden verhoogd, indien verantwoord door de externe markt.

### **Pensioen en andere voordelen**

Het Core Leadership Team heeft recht op voordelen zoals pensioen en vergoeding bij overlijden en invaliditeit op basis van de bepalingen van de plannen voor het senior management in hun basislanden. Andere voordelen, zoals medische zorg en bedrijfswagens of wagenvergoedingen, worden ook voorzien in lijn met de regels van toepassing in het land waar het CLT-lid is ingeschreven. Het soort en de grootte van deze andere voordelen zijn in overeenstemming met de medianemarktpraktijk.

### **Kortetermijn-incentive**

De focus op de prestaties en realisaties op groeps- en individueel niveau wordt weerspiegeld in een variabel kortetermijn-remuneratieprogramma dat rechtstreeks is gelinkt aan de jaarlijkse businessdoelstellingen.

De kortetermijnbonus is gebaseerd op groeps- (40%), divisie-, regionale, functionele afdeling (30%) en individuele prestaties (30%). De variabele bonus voor 2019 is gebaseerd op EBITDA, vrije cashflow, kosten, orders, omzet en individuele targets.

### **Langetermijn-incentive**

In 2018 implementeerde Barco het herziene beleid rond de langetermijn-incentive die bestaat uit een combinatie van een incentive cashplan op lange termijn en aandelenopties.

#### **1) Incentive cashplan op lange termijn**

Het incentive cashplan op lange termijn stimuleert en belooft het engagement en het leiderschap bij het aansturen van de Barco-business, in lijn met de strategische doelstellingen op lange termijn.

De langetermijn-bonus in cash is een voorwaardelijk recht om een contante betaling te ontvangen na het bereiken van een aantal langetermijn KPI's van de onderneming op lange termijn (omzet CAGR, groei EBITDA-marge en gecumuleerde nettowinst) over de respectievelijke planperiode van 3 boekjaren (2018, 2019 en 2029), op voorwaarde dat de tewerkstelling werd voortgezet tot op de laatste dag van de planperiode.

#### **2) Aandelenopties**

Het aandelenoptieplan geeft elke begunstigde het recht om Barco-aandelen te kopen aan een uitoefenprijs die overeenstemt met de marktwaarde van de aandelen bij de toekenning.

Omdat aandelenopties niet worden gebaseerd op individuele of bedrijfsprestaties, worden ze niet beschouwd als variabele remuneratie zoals gedefinieerd door de Wet op Corporate Governance.

Het Core Leadership Team dat in dit hoofdstuk wordt besproken, telt 16 mensen.

- Piet Candeel ging op het einde van Q1 2019 met pensioen terwijl zijn opvolger Stijn Henderickx het CLT vervoegde op 1 januari 2019.
- Ney Corsino verliet het CLT eind Q3 2019. Zijn opvolger Iain Urquhart werd lid van het CLT op 1 september 2019.
- Wim Buyens, CEO van Cinionic, valt buiten deze rapportering.

#### **Verloningsbeleid voor de volgende twee boekjaren**

Barco is niet van plan om veranderingen door te voeren aan de kenmerken en modaliteiten van de verloning voor leden van het Core Leadership Team.

	VERGOEDING	COMMENTAREN
Basisvergoeding	4.154.104 euro	
Variabele kortetermijnvergoeding	1.241.847 euro	Jaarlijkse variabele vergoeding gebaseerd op de prestaties in 2019. Limiet voor maximum bonusuitbetaling staat op 150% van de on-target bonus. Het bedrag van 1.241.847 euro werd voorzien in de resultaten van 2019.
Variabele langetermijnvergoeding	1.377.045 euro	Variabele vergoeding gebaseerd op de prestaties van de onderneming in de periode 2018-2020. Limiet voor maximum bonusuitbetaling staat op 150% van de on-target bonus. Het bedrag van 1.377.045 euro werd voorzien als pro-rata in de resultaten van 2019.
Aandelenopties	24.950 opties	Aantal aandelenopties toegekend en aanvaard in 2019
Pensioen en vergoeding bij overlijden	378.685 euro	Defined contribution plannen
Verzekering invaliditeit	52.163 euro	
Andere voordelen*	336.444 euro	

\* Incl. gezondheidsverzekering, arbeidsongevallen en risicoverzekeringen, bedrijfswagens, maaltijdcheques en andere vergoedingen.

### Aandelenopties toegekend aan het Core Leadership Team in 2019

Na goedkeuring door de algemene vergadering en op voorstel van het Bezoldigings- en benoemingscomité heeft de Raad van Bestuur beslist aandelenopties toe te kennen aan 15 CLT-leden en 8 andere medewerkers (specifieke functies tewerkgesteld in Silicon Valley). De uitoefenprijs is 173,80 euro per optie, met een wachtperiode van drie jaar. Het aantal aandelen toegekend aan elke individuele begunstigde is gedeeltelijk variabel, gebaseerd op een evaluatie van de prestaties, m.a.w. in hoeverre de betrokkene bijdraagt tot het succes van het bedrijf op lange termijn. De opties worden gratis aangeboden aan de begunstigten.

De leden van het Core Leadership Team kregen en aanvaardden 24.950 aandelenopties

Het Core Leadership Team ontving geen aandelen als onderdeel van hun remuneratiepakket.

We verwijzen naar pagina C/65 in de Financiële Rapportering voor een overzicht van het aantal aandelenopties dat in het kader van deze aandelenoptieplannen wordt toegekend.

Het Core Leadership Team wordt voorgesteld op pagina's A/62 - A/65 van dit jaarverslag.

Naam	Aantal aandelenopties toegekend in 2019	Aantal aandelenopties uitgeoefend in 2019	Aantal aandelenopties vervallen in 2019
Xavier Bourgois	850	200	-
Tet Jong Chang	1.700	-	-
Ney Corsino	-	1.234	-
Olivier Croly	1.700	-	-
Gerwin Damberg	1.300	-	-
Ann Desender	2.000	700	-
An Dewaele	1.400	-	-
Stijn Henderickx	1.300	500	-
Johan Heyman	850	500	-
Rob Jonckheere	650	-	-
Filip Pintelon	1.500	5.250	-
George Stromeyer	3.000	15.000	-
Iain Urquhart	6.000	-	-
Nicolas Vanden Abeele	1.700	-	-
Kurt Verheggen	1.000	600	-

### Belangrijkste bepalingen van de contractuele relaties met het bedrijf en/of zusterbedrijven, inclusief de betalingen met betrekking tot verloning in geval van vroeg vertrek

Leden van het Core Leadership Team, inclusief de CEO, hebben als deel van hun verantwoordelijkheid een bestuurdersrol in zusterbedrijven van de groep. Als dergelijke bestuurdersrollen worden vergoed, dan worden ze inbegrepen in de bedragen hierboven opgesomd, onafhankelijk van het feit of de positie beschouwd wordt volgens lokale wetgeving als aangegaan als werknemer of als zelfstandige. Voor de vertrekregelingen van leden van Core Leadership Team gelden de lokale wetgeving of de normale afspraken, met uitzondering van:

- De Chief Executive Officer: volgens het contract dat werd opgemaakt toen de CEO werd benoemd, geldt een opzegtermijn van zes maanden.

De contracten van de leden van het Core Leadership Team bevatten geen claw-back clause die voorziet in het terugkrijgen van de variabele vergoeding in geval van foutieve financiële informatie. De geauditeerde jaarcijfers worden als basis genomen om te bepalen of de vooropgestelde doelstellingen al dan niet gehaald zijn.

Wijzigingen in de Belgische Vennootschapswetgeving die momenteel ter herziening voor ligt, zouden een impact kunnen hebben op de afspraken rond het terugvorderen van variabelevergoeding. Barco zal zijn positie terzake in de loop van 2020 heroverwegen.

### Vertrek van leden van het Core Leadership Team

- Piet Candeel ging eind Q1 2019 met pensioen.
- Ney Corsino verliet het CLT eind Q3 2019 en de Barco-groep eind Q4 2019.

## Gedragcode

### Transparantie van transacties met betrekking tot aandelen of andere financiële instrumenten van Barco

De handelcode van Barco is onderdeel van het Corporate Governance Charter dat beschikbaar is op de Barco-website ([www.barco.com/corporategovernance](http://www.barco.com/corporategovernance)). De code beantwoordt aan de vereisten van de Verordening (EU) nr. 596/2014 van 16 april 2014 betreffende marktmisbruik. Personen met managementverantwoordelijkheden en personen die nauwe banden met hen hebben, dienen de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten ('FSMA') binnen een termijn van drie werkdagen na afsluiting van de transactie op de hoogte te brengen van alle transacties met betrekking tot aandelen of andere financiële instrumenten van Barco. Dergelijke transacties worden openbaar gemaakt op de website van de FSMA ([www.fsma.be](http://www.fsma.be)) en op de website van het bedrijf, in dit laatste geval op totaalbasis.

### Belangenconflicten

#### Basisprincipes

- Art. 523 van het Wetboek van vennootschappen voorziet in de regelgeving om een oplossing te vinden voor belangenconflicten die zich voordoen binnen het kader van het mandaat van een bestuurder.
- Elk lid van de Raad moet erop toezien dat deze regelgeving strikt wordt nageleefd.
- Elke handeling of transactie die een potentieel belangenconflict met zich meebrengt, moet zorgvuldig worden onderzocht om zo een dergelijk belangenconflict te vermijden.
- In 2019 heeft geen enkele bestuurder enig belangenconflict in de zin van art. 523 van het Wetboek van vennootschappen gemeld.

### Functioneel belangenconflict

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

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

Als gevolg hiervan moet de betreffende bestuurder:

- de vergadering verlaten wanneer dit agendapunt wordt besproken;
- zich onthouden van de beraadslaging en de besluitvorming rond het betreffende agendapunt.

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



## Commissaris

Zie nota 24 "Transacties met verbonden partijen" in boek C - Financiële rapportering 2019.

De ergonomie is veel beter dan met een analoge dermatoscoop. Met Demetra heb ik 's avonds geen vermoeide ogen meer omdat ik beide ogen kan gebruiken.

**Dr. Marco Andrea Tomassini**  
Perugia, Italië



# Risico- management en controle- processen

Risicomanagementprocessen

Pagina A/85

Risicofactoren

Pagina A/92

Financieel risicobeheer  
en interne controle

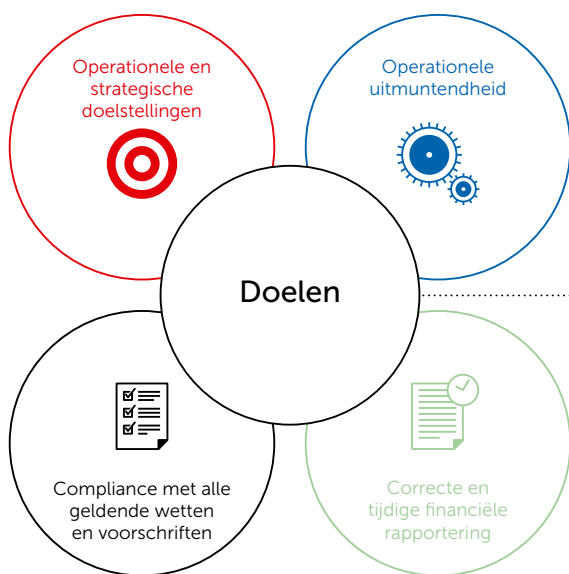
Pagina A/95

[ over de visual ]

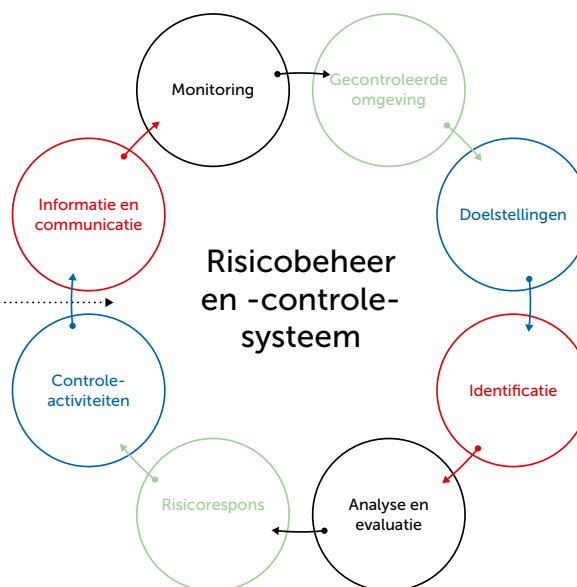
**BARCO DEMETRA,  
EEN NIEUWE KIJK OP  
DERMOSCOPIE**

In de context van zijn bedrijfsactiviteiten wordt Barco blootgesteld aan een brede waaier risico's die ertoe kunnen leiden dat Barco zijn doelstellingen niet bereikt of zijn strategie niet met succes kan uitvoeren. Barco wil anticiperen op die risico's die een impact hebben op het bedrijf en wil die risico's ook identificeren, prioriteren, beheren en monitoren. Daarom hanteert Barco een systeem voor risicomanagement en -controle in overeenstemming met het Wetboek van vennootschappen en de Belgische Corporate Governance Code van 2009. Risicobeheer is een kerntaak van de Raad van Bestuur, het Core Leadership Team (CLT) en alle andere medewerkers met managementverantwoordelijkheden.

Barco's systeem voor risicomanagement en -controle is ontworpen om de volgende **doelstellingen** te verwezenlijken:



De principes van het **COSO-referentiekader** en de **ISO 31000-standaard voor risicomanagement** vormden het uitgangspunt voor de uitwerking van het systeem voor risicomanagement en -controle.



## Gecontroleerde omgeving

Barco streeft naar een cultuur van volledige compliance en een risicobewuste houding. Door **duidelijke rollen en verantwoordelijkheden te definiëren** in alle relevante domeinen creëren we een omgeving waarin we onze bedrijfsdoelstellingen en -strategieën op gecontroleerde wijze kunnen nastreven. Om dat kader te scheppen, worden verschillende **universele beleidslijnen en procedures** doorheen de organisatie gehanteerd zoals:

- De Ethische gedragscode
- Regels voor beslissings- en tekenbevoegdheid
- De cultuurbouwsteen van Barco
- Het systeem voor kwaliteitsbeheer en andere beheersystemen
- Processen voor risicoanalyse, -rapportering en -vermindering

## Risicobeheerproces

Risicobeheer is grondig ingebed in de Barco-processen, op elk niveau. Voor elk belangrijk beheer-, verzekerings- of ondersteunend proces heeft Barco een systematische risicobeheeraanpak uitgewerkt en geïmplementeerd. De aanpak bestaat uit vijf stappen: **identificatie, analyse, evaluatie, respons en toezicht & controle**.

Het CLT staat volledig achter deze aanpak. De werknemers worden regelmatig over deze onderwerpen geïnformeerd en opgeleid om zo een voldoende hoog niveau van risicomanagement en -controle te kunnen garanderen op alle bedrijfsniveaus.

### Identificatie en analyse: jaarlijkse risicobeoordeling en analyse van de gebieden waar regels onvoldoende worden nageleefd (compliance-gapanalyse)

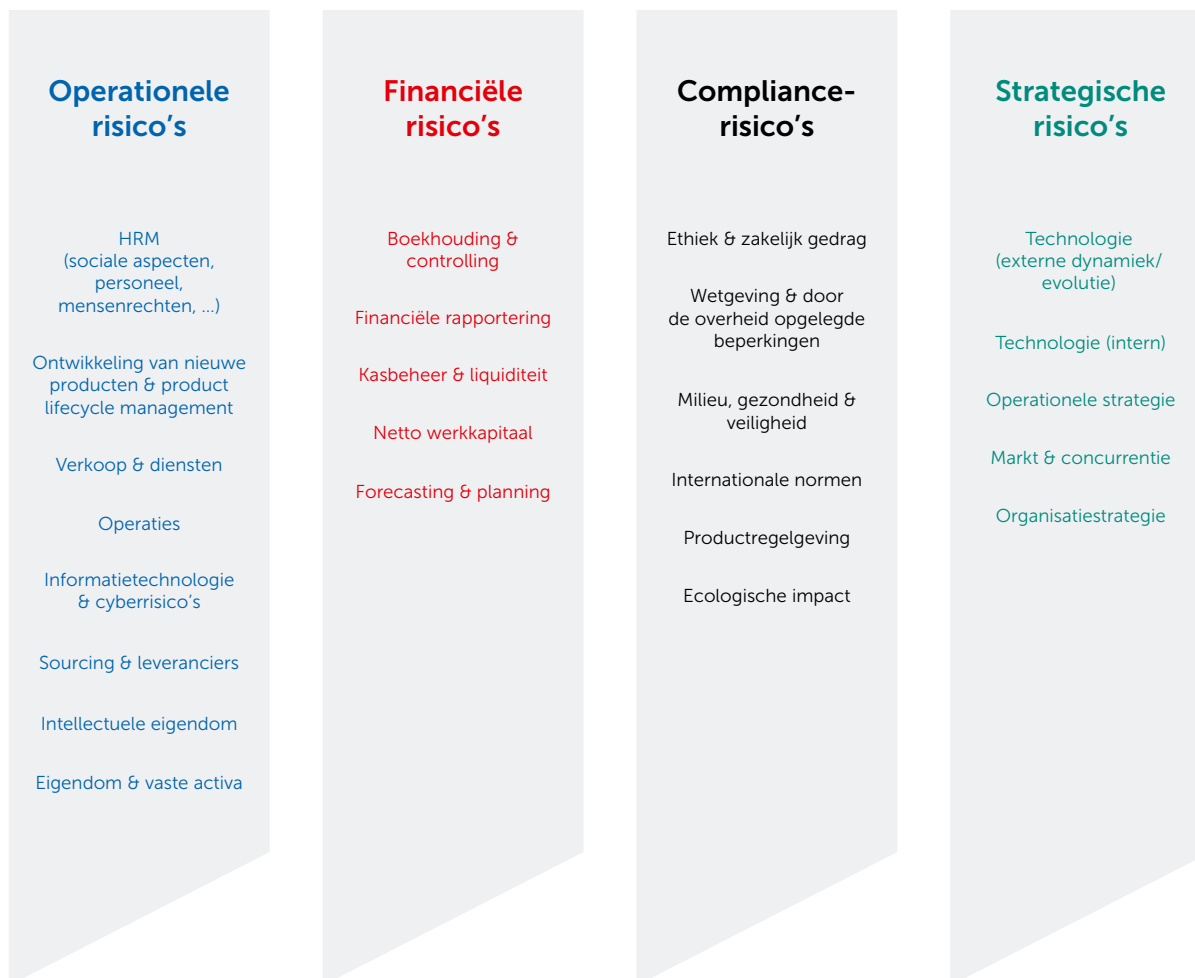
Tijdens het vierde kwartaal van het jaar voert Barco voor het hele bedrijf een risicobeoordeling en een compliance-gapanalyse uit. Het doel van deze oefening is om het **risicobewustzijn in heel Barco te vergroten en te formaliseren**, door een groot deel van het management en de mensen die een sleutelfunctie bekleden bij dit proces te betrekken. Het moedigt het management aan om actief na te denken over de risico's die een impact hebben op de business en biedt hen – evenals alle andere executives – een duidelijk zicht op hoe hun collega's over de hele wereld risico percipiëren.

Om de risico's te identificeren, organiseert Barco een reeks risico-interviews, audits en peilingen. Het resultaat wordt samengevoegd in een overzicht dat de leden van het CLT kunnen inkijken en bespreken. Alle domeinen van het Barco risico-universum komen daarbij aan bod. Om op een consistente manier een risicoscore te kunnen geven aan de geïdentificeerde risico's werden inherent risico (gebaseerd op de 'waarschijnlijkheid' en 'impact') en controleniveau wegingen toegekend, die resulteren in een restrisico. Op basis van de risicoscores wordt een risicomatrix opgesteld, waar risico's worden geclassificeerd als hoog, gemiddeld en laag. Het resultaat van hun werk wordt samengevat in een definitief verslag dat wordt gevalideerd door het Auditcomité. Voor alle grote risico's worden risicoscores- en beheersmaatregelen voorzien en worden acties geformuleerd om de risico's weg te werken. Het resultaat wordt ook gebruikt voor de planning van de interne audit, als input voor het werkprogramma inzake risico's en compliance en voor verzekeringsprogramma's.

De Risk and Compliance Manager heeft de leiding over het risicobeheerproces, samen met de Interne Auditor.

### Risico-universum van Barco

Tijdens de risico-evaluatie wordt rekening gehouden met onder andere de volgende risico's. We onderscheiden vier risicocategorieën:



## Operationele risico's

### Human Resources Management

Opgeleide medewerkers en een flexibele organisatie zijn cruciaal voor het succes van onze onderneming. Het is van het allergrootste belang dat we de juiste mensen kunnen aantrekken om de huidige en toekomstige noden van onze business in te lossen, dat we hen kunnen opleiden en dat ze bij Barco blijven. Slagen we daar niet in, dan heeft dat een negatieve impact op onze organisatie.

### Information Technology, databescherming en cybersecurity

Barco vertrouwt in grote mate op IT-systemen: infrastructuur, netwerken, beheersystemen, applicaties en databases, die worden onderhouden door een team van ervaren experts. Ondanks die expertise en ervaring is een veiligheidsincident of dataverlies door terrorisme, misdaad, geweld, vandalisme, diefstal of een menselijke fout (bv. antwoord op phishing-mail) niet ondenkbeeldig. Zo'n inbreuk kan zware gevolgen hebben voor medewerkers, sites, activa, cruciale informatie of intellectueel eigendom en voor de hele groep op zich.

### Ontwikkeling van nieuwe producten & product lifecycle management

Om een succesvolle technologieleider te zijn en te blijven, moet Barco vlot nieuwe producten ontwikkelen, die rekening houden met de vraag van de klant en de gebruikerservaring. Slagen we er niet in om nieuwe producten op de markt te brengen of zijn de producten die we lanceren nog niet matuur, dan kan dat leiden tot omzetverlies, een krimpend marktaandeel, extra kosten en imagoschade.

### Productkwaliteit

Klanten en partners van Barco rekenen erop dat we hoog-kwalitatieve producten leveren. Door kwaliteitsproblemen of vertragingen kan Barco imagoschade oplopen of klanten verliezen.

### Intellectuele eigendom

Het is voor een technologiebedrijf als Barco essentieel om intellectuele eigendomsrechten op tijd te registreren en alle cruciale patenten te beschermen. Patenten kunnen worden uitgedaagd en hun geldigheid verliezen na de uitreiking. Barco monitort veranderingen in intellectuele eigendomsrechten, maar we kunnen onbewust toch inbreuk plegen op IP-rechten van anderen, wat kan leiden tot claims en boetes.

### Aankoop bij leveranciers

Barco-producten integreren heel wat materialen en componenten van leveranciers. Dat maakt ons afhankelijk van de beschikbaarheid van die materialen en componenten en van hun leveranciers, evenals van de kwaliteit en kostprijs. Als onze leveranciers worstelen met capaciteitsproblemen, stakingen, cyberaanvallen of andere problemen, dan kunnen ook wij daar hinder van ondervinden.

## Financiële risico's

### Wisselkoers- en renterisico

Aangezien Barco wereldwijd actief is, zijn de activa, investeringen, inkomsten en kasstromen onderhevig aan en beïnvloed door de evolutie van buitenlandse wisselkoersen. Als we er niet in slagen om de interestvoet af te dekken, kan dat een negatieve impact hebben op onze cashpositie.

### Krediet- en liquiditeitsrisico

Kredietrisico's die voortvloeien uit de operationele activiteiten van Barco op het gebied van kredietvereisten. Gebrek aan goed kredietbeheer en onvoldoende kredietverzekering kunnen leiden tot inkomstenverlies. Het liquiditeitsrisico is het risico dat de groep niet in staat is om aan de verplichtingen te voldoen op het moment dat ze verschuldigd zijn, omdat we er niet in slagen om effecten of harde activa om te zetten in liquide middelen zonder verlies van kapitaal en/of inkomsten.

### Boekhoudkundige en financiële rapportering

Het risico van opzettelijke of onopzettelijke onjuiste opgaven van financiële verslaggeving, corruptie en het omzeilen van interne controles. Dit omvat het risico dat de jaarrekening van Barco geen getrouw beeld geeft van de werkelijke positie en winstgevendheid van de onderneming. Het falen van Barco's risicomanagementsysteem en interne controles kan leiden tot misverstanden in de financiële rapportering en een negatieve impact hebben op Barco's reputatie en financiële resultaten. Dit kan er ook toe leiden dat de verplichtingen inzake informatieverstrekking en rapporteringsstandaarden niet worden nageleefd.

### Forecasting en planning

Het prognose- en planningsrisico heeft betrekking op verkeerde of slechte beslissingen die worden genomen op basis van een onjuiste prognose van de toekomstige cashflow. Dit kan ook leiden tot een slecht beheer van het werkkapitaal.

## Compliancerisico's

### Business ethics

Het niet naleven van Barco's Ethische gedragscode, zoals het niet implementeren van goed bestuur in alle vestigingen en joint ventures en rechtstreekse of onrechtstreekse betrokkenheid bij schendingen van de mensenrechten, vormen risico's. Ethiek verwijst ook naar oneerlijke handelspraktijken en -gedrag, fraude, corruptie, omkoping en alle andere vormen van onethisch gedrag die kunnen leiden tot gerechtelijk onderzoek, vervolging en gerelateerde reputatieschade.

### Compliance met wet- en regelgeving

De activiteiten van Barco zijn onderhevig aan de geldende wet- en regelgeving in de verschillende rechtsgebieden waar het bedrijf actief is. Deze wetten en regels worden steeds complexer en strenger en veranderen sneller en vaker dan voorheen. Ze omvatten onder meer vereisten inzake gegevensbescherming, zoals de Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming, intellectuele eigendoms wetten, regels rond arbeidsrelaties, fiscale wetten, anticoncurrentiewetten, uitwisselingswetten, import- en exportregelgeving, handelsbeperkingen, anti-omkoping en anti-corruptiebepalingen. Bovendien moet een beursgenoteerde onderneming zoals Barco voldoen aan aanvullende regels met betrekking tot de rechten van aandeelhouders, corporate governance, handel met voorkennis, enz. Het is een uitdaging om te verzekeren dat de onderneming, alle medewerkers en zelfs alle zakelijke partners deze wetten, voorschriften en regels overal ter wereld naleven. Ondanks opleidingsprogramma's, bewustmakingsinitiatieven en regelmatige audits, kan niet worden uitgesloten dat factoren als menselijke fouten of gewoon onwetendheid het bedrijf blootstellen aan schending van bepaalde wetten en regels.



**Milieu-impact en duurzaamheid**

Het niet naleven van Barco's duurzaamheidsstrategie en de objectieven op het vlak van CO<sub>2</sub>-voetafdruk, energievoetafdruk en ecoscoring, vormt een risico. Klimaatverandering wordt ook voor de overheid steeds belangrijker, met evoluerende regelgeving tot gevolg. Als Barco niet doeltreffend omgaat met de problematiek van klimaatverandering, loopt het het risico dat het zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid niet nakomt en zich niet aanpast aan het veranderende klantengedrag.

**Productcertificatie en regulering**

Als Barco de toenemende productnormen en reglementaire en certificatie-vereisten niet naleeft, kunnen ze leiden tot een verlies van marktaandeel in bepaalde domeinen. Daarnaast kan het niet naleven van de certificatievereisten tot boetes leiden, gerechtelijke vervolging of uitsluiting van bepaalde markten.

**Gezondheid en veiligheid**

Barco is wereldwijd actief, wat risico's met zich meebrengt rond ongevallen op het werk en verplichtingen voor het personeel. De onderneming streeft ernaar om gezondheids- en veiligheidsincidenten zo goed mogelijk te voorkomen door uitgebreide veiligheids- en preventieprogramma's. Bovendien zorgen we dat alles gedekt is in verzekeringspolissen.

## Strategische risico's

**Markt- en concurrentierisico**

Alle Barco-divisies hebben met concurrentie te maken. Door de groeiende globalisering van onze markten wordt het immers alsnauw makkelijker voor een onderneming om zich op elke markt te vestigen. Concurrenten kunnen een voorsprong nemen op Barco op het vlak van productinnovatie, productkwaliteit of kostprijs, wat kan leiden tot een verlies van inkomsten, marges en winst.

**Organisatorische strategie**

Een management dat onvoldoende commitment heeft en de strategische planning niet naar de praktijk kan vertalen, kan tot problemen leiden. Een onderneming zoals Barco moet in staat zijn om organisatorische structuren te stroomlijnen en zijn processen en systemen voortdurend optimaliseren. Een onduidelijke bedrijfsstructuur kan leiden tot volatiliteit en een gebrek aan verantwoording, verantwoordelijkheid en goede besluitvorming.

**Fusies en overnames**

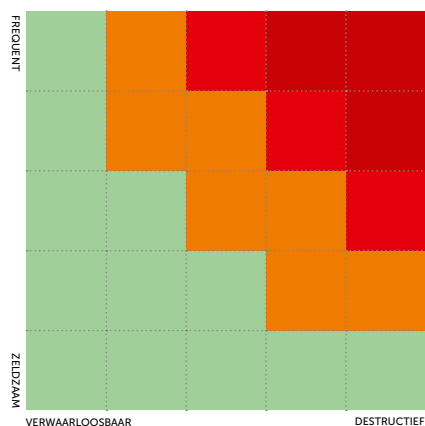
Het gebrek aan een governance model in de context van fusies, overnames, joint ventures en verkoop kan resulteren in niet-conformiteit, onverwachte verplichtingen, verlies van intellectueel eigendom en financiële verliezen. Een mislukte integratie na een overname kan problemen veroorzaken in verschillende organisatiedomeinen.

**Technologische evolutie**

Het onvermogen om mee te blijven met de snel veranderende technologische ontwikkelingen, kan een onderneming parten spelen. In de markten waarin Barco actief is, is een snelle time-to-market de sleutel tot succes. De sterke concurrentie uit Azië zou het huidige businessmodel kunnen verstoren.

## Risico-evaluatie

Om aan de risico's de juiste prioriteit toe te kennen, worden ze eerst geëvalueerd door ze op een consistente manier te waarderen op vlak van impact en waarschijnlijkheid. Het resulterende inherente risico houdt nog geen rekening met de managementactiviteiten of controlemaatregelen om dat risico in te bedden.



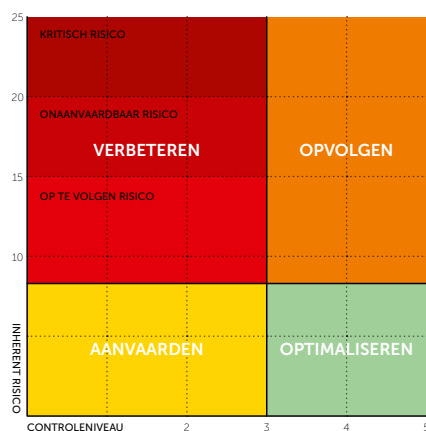
Het restrisico wordt dan bepaald door rekening te houden met het controleniveau (controlemaatregelen en hun efficiëntie) van elk risico.

De schalen voor impact, waarschijnlijkheid en controleniveau zijn gebaseerd op een aanvaardbaar niveau van risicoblootstelling dat wordt vastgesteld door de Raad van Bestuur.

## Risicorespons

### Managementrespons op restrisico's

'Te verbeteren risico's' worden aangepakt met behulp van een actieplan. De doelstelling: de impact van dit soort risico's op het vermogen van het bedrijf om zijn doelstellingen te bereiken, tot een minimum te beperken. Dit soort risico's wordt in voorkomend geval opgevolgd door de CEO.



De 'op te volgen risico's' worden opgevolgd door een lid van het CLT.

Aanvaardbare risico's en 'te optimaliseren risico's' worden opgenomen in het risicoregister van het betreffende proces. Elk risico wordt toegewezen aan een eigenaar die verantwoordelijk is voor monitoring en opvolging.

De **Risk and Compliance Manager** biedt ondersteuning bij de invoering van duidelijke processen en procedures voor een ruime waaier bedrijfsactiviteiten die verband houden met de controle van conformiteit, veiligheid en export. Naast deze controleactiviteiten is er een verzekeringsprogramma ingevoerd voor bepaalde risicocategorieën die niet kunnen worden geabsorbeerd zonder een aanzienlijk effect op de balans van het bedrijf.

### Informatie en communicatie

Een tijdige, volledige en nauwkeurige informatiestroom, zowel top-down als bottom-up, is van cruciaal belang voor een effectief risicobeheer.

Binnen de operationele domeinen heeft Barco een **Management Control and Reporting System (MCRS)** ingevoerd ter ondersteuning van een efficiënt beheer en een nauwkeurige rapportering van zakelijke transacties en risico's. Met dit systeem kan het Barco-managementteam op regelmatige tijdstippen relevante informatie verzamelen over bepaalde bedrijfsactiviteiten. Dit proces zorgt voor een duidelijke toewijzing van functies en verantwoordelijkheden, waardoor alle stakeholders op een consistente manier op de hoogte kunnen worden gehouden van externe en interne wijzigingen of van risico's die mogelijk een impact hebben op hun verantwoordelijkheidsgebieden.

Naast de invoering van het MCRS heeft de onderneming verschillende maatregelen getroffen om de **veiligheid van vertrouwelijke informatie** te garanderen en om werknemers een communicatiekanaal aan te reiken voor het rapporteren van (vermeende) schendingen van wetten, regels, het bedrijfsbeleid of ethische waarden.

### Risicomonitoring

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

- **Interne Auditor** – de taken en verantwoordelijkheden die worden toegewezen aan de Interne Auditor worden verduidelijkt in het Internal Audit Charter, dat werd goedgekeurd door het Auditcomité. De belangrijkste taak van de afdeling Interne Audit zoals gedefinieerd in het Internal Audit Charter is 'de organisatie een toegevoegde waarde bieden door op een gedisciplineerde en systematische manier het interne controlemechanisme te evalueren en aanbevelingen aan te reiken om dit mechanisme te verbeteren'.
- De **Externe Auditor** – in de context van de externe audit beoordeelt hij/zij de jaarrekeningen.
- De **Compliance Officer** – in het kader van het Corporate Governance Charter van het bedrijf.
- De **Risk and Compliance Manager** – speelt binnen het bedrijf een cruciale rol door te garanderen dat risico-items correct worden gecoördineerd en opgevolgd. De afdeling Legal, Risk and Compliance waartoe de Risk and Compliance Manager behoort, rapporteert direct aan de CEO via de General Counsel.
- Het **Auditcomité** – de Raad van Bestuur en het Auditcomité dragen de eindverantwoordelijkheid voor de interne controle en het risicomanagement. (Zie ook het deel 'Comités van de Raad' in dit 'Company Report').

## Risicofactoren

### Belangrijkste risico's

Zoals in vorige jaren heeft Barco ook in 2019 zijn bedrijfsrisico's in kaart gebracht en geanalyseerd. Hieronder staan de **acht voornaamste risico's** die tijdens die oefening werden geïdentificeerd. We geven ook de trend aan, evenals de belangrijkste maatregelen. Meer informatie over het beheer van cyberrisico's en databeveiliging vindt u in Deel B - Duurzaamheidsverslag 2019.

#### CYBERRISICO

Trend =

- Wereldwijde implementatie van een Information Security Management-systeem volgens ISO27001 voor Barco-producten
- Multidisciplinaire raad om alle inspanningen rond dataveiligheid te coördineren, monitoren en beheren
- Voortdurende aanpassing van de methodologie voor het invoeren van nieuwe producten (NPI) om de veiligheid van onze oplossingen te verbeteren
- Verbeterd proces voor het opvangen van zwakke plekken in de veiligheid van producten
- Constante verbeteringen om de continuïteit van de business en de fysieke bescherming van servers en IT-infrastructuur te verbeteren
- Cyber security awareness-maand en opleidingen voor medewerkers



We werken aan een ISO27001-certificaat voor de businessprocessen en infrastructuur van Barco-producten



#### MARKT/CONCURRENTIERISICO

Trend =

- Uitvoering van het 'fit to lead'-herstructureringsplan om wendbaarder, flexibeler en efficiënter te werken rond productbeheer, sales en diensten
- Middelen die vrijkomen door kostenefficiënter te werken, worden geïnvesteerd in groei-initiatieven en innovatie
- Strengere regels rond IP-rechten
- Central technology office aangestuurd door de CTO

#### GEO-POLITIEK/ MACRO-ECONOMIE

Trend ▲

- Wereldwijde spreiding van activiteiten
- 'In country for country'-aanpak: we verspreiden onze R&D-, productie- en verkoopactiviteiten in toenemende mate over de hele wereld (bv. India, China, Taiwan)

#### KWALITEIT – NEW PRODUCT INTRODUCTION (NPI)

Trend ▼

- Vastgelegde NPI-processen die een duidelijk kader scheppen
- NPI-werkgroepen om de implementatie van nauwkeurige NPI-processen aan te houden en te verbeteren
- Scrum als agile kader voor softwareontwikkeling

## WISSELKOERSRISICO

Trend ▲

- Natuurlijk hedgingprogramma voor Chinese Yuan, USD, Taiwanese Dollar
- Opvolgen van volatiele buitenlandse wisselkoersen
- De ontwikkelingen van Brexit en de uitvoering van het Brexit-mitigatieplan opvolgen om de impact van Brexit op onze activiteiten te beoordelen en erop te anticiperen (doorlooptijden, belastingen, douane, logistieke stromen, enz.)

## DATABESCHERMING

Trend ▼

- Bedrijfsbrede regels rond databescherming, in elke Barco-site wereldwijd, in lijn met GDPR
- Data Protection Impact Assessment (DPIA) in de productontwikkeling om te verzekeren dat alle gegevens op de juiste wijze worden verwerkt en opgeslagen
- Het beheer van veiligheidsrisico's is ingebed in het NPI-proces
- Data Protection Officer houdt toezicht op alle privacy- en gegevensbeschermingskwesties en zorgt voor de naleving van GDPR en de lokale regelgeving.

## INTELLECTUEEL EIGENDOM

Trend ▼

- Opensource-complianceprogramma om ervoor te zorgen dat alle gebruikte software de opensource-licenties en regelgeving respecteert
- Proactief toezicht op en bestrijding van inbreuken op intellectuele eigendomsrechten
- Organisatie van opleidingen om de awareness rond intellectueel eigendom aan te scherpen
- Gestructureerde aanpak voor het indienen van octrooien

Barco heeft een sterke productportefolio, met heel diverse oplossingen en nutspatenten, die het consistent versterkt ter bescherming tegen de concurrenten die de gepatenteerde Barco-technologie willen kopiëren

## STRATEGISCHE CONVERSIE

Trend ▲

- Commitment, vastberadenheid en een sense of urgency om strategische beslissingen om te zetten naar de praktijk
- Uitvoering van het 'fit to lead'-programma
- 'In country for country'-strategie

### Nota's:

1. GDPR: General Data Protection Regulation goedgekeurd door het Europese Parlement op 14 april 2016, dat van kracht ging op 5 mei 2018.
2. De trend geeft aan of het risico voor Barco is verhoogd of verlaagd in vergelijking met het jaar daarvoor.
3. De maatregelen gelinkt aan de risico's rond accounting en financiële rapportering worden beschreven in het luik 'Barco consolidated - financiële rapportering' van dit jaarverslag.

## Nauw opgevolgde risico's

TOPIC	BELEID
<b>Klimaatverandering</b>	<p><b>Wat?</b> Naarmate de aarde meer opwarmt, zullen ook de mens en het milieu meer gevolgen ondervinden – van problemen bij bevoorrading tot schade en verlies veroorzaakt door de stijgende zeespiegel en extreme weersomstandigheden. Barco werkt actief aan het reduceren van broeikasgasemissies.</p> <p><b>Hoe?</b> Hoe de groep de risico's van klimaatverandering aanpakt, wordt uitgebreid toegelicht in het Duurzaamheidsverslag van Barco (Boek B).</p>
<b>Sociale en personeels-aangelegenheden</b>	<p><b>Wat?</b> Zorgen voor nakoming van lokale en internationale wetgeving rond sociale zekerheid en minimumlonen; het beleid rond industriële partnerships en internationale normen rond vrijheid van vereniging. Dit omvat ook niet-discriminatie in bepaalde domeinen (bv. rekrutering) en landen.</p> <p><b>Hoe?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Barco betreft alle werknemers in collectieve aankoopovereenkomsten door rekening te houden met de vereiste lokale regelgeving rond personeel in de landen waar het werkt.       <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Bv. in België volgt Barco de sectorafspraken voor automatische loonindexering, verlof, enz.</li> </ul> </li> <li>• Barco behandelt specifieke topics rond personeel door bedrijfsspecifieke aankoopovereenkomsten te sluiten.       <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Waar toepasselijk organiseert Barco medewerkersraden (zowel nationaal als internationaal).</li> <li>→ Collectieve arbeidsovereenkomsten op bedrijfsniveau met specifieke bepalingen rond loon- en werkomstandigheden, ouderschapsverlof, enz.</li> </ul> </li> <li>• Barco streeft ernaar om zijn medewerkers uitdagende, zinvolle en waardevolle kansen aan te bieden voor persoonlijke en professionele groei. Dit omvat respect voor het individu, een positieve werksfeer, gezondheid en veiligheid op het werk en milieubescherming.       <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Barco heeft een antidiscriminatiebeleid dat beschikbaar is op het intranet (BarcoZone). Het beleid valt onder de verantwoordelijkheid van het HR-team.</li> </ul> </li> </ul>

---

TOPIC	BELEID
<b>Mensenrechten</b>	<p data-bbox="521 383 1399 553"><b>Wat?</b> Barco wordt rechtstreeks blootgesteld aan risico's rond mensenrechten, als werkgever maar ook door de activiteiten in de regio's waar het actief is. Lokale ontwikkelingen en politieke of sociale zaken kunnen het gedrag van onze medewerkers of partners beïnvloeden en een impact hebben op het naleven van regelgeving rond milieu, gezondheid en veiligheid of arbeid en mensenrechten. Barco kan bovendien grondstoffen aankopen van leveranciers in regio's die de rechten van hun personeel, zoals de vrijheid van vereniging, niet respecteren.</p> <p data-bbox="521 586 1399 678"><b>Hoe?</b> Barco neemt zijn sociale verantwoordelijkheid ernstig en hecht groot belang aan respect voor mensenrechten. We engageren ons om de toepasselijke wet- en regelgeving, inclusief die rond mensenrechten, te respecteren.</p> <ul data-bbox="521 686 1399 1010" style="list-style-type: none"><li>• Het mensenrechtenbeleid van Barco is in overeenstemming met de normen en het beleid van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO).</li><li>• We promoten gelijke rechten en discrimineren geen enkele medewerker, kandidaat, onderaannemer of leverancier op grond van zijn/haar nationaliteit, ras, leeftijd, fysische kenmerken, sociale, politieke of religieuze voorkeur, enz. Barco moedigt sociale en culturele diversiteit aan en alle aanwervingen, de bezoldiging, de evaluatie van leveranciers en het toekennen van aanbestedingen zijn enkel gebaseerd op professionele kwalificaties.</li><li>• Barco's Ethische gedragscode wordt strikt nageleefd en geldt voor iedereen die bij Barco werkt en voor alle Barco-partners, onafhankelijk van hun posities of verantwoordelijkheden. Onze leveranciers worden geëvalueerd en moeten de RBA-gedragscode (een reeks normen rond arbeid, ethiek, en gezondheid &amp; veiligheid) en de Product Compliance Requirements Code naleven.</li><li>• Via de ethics mailbox kan iedereen, zelfs anoniem, een probleem rapporteren aan het Ethisch Comité.</li></ul>

---

---

TOPIC	BELEID
<b>Corruptie</b>	<p><b>Wat?</b></p> <p>Barco is actief en verkoopt zijn producten in uiteenlopende regio's. In sommige van die regio's worden we geconfronteerd met risico's ten gevolge van politieke en economische instabiliteit, het ontbreken van respect voor de wet en corruptie. Barco wil ethisch zakendoen, met respect voor alle lokale en internationale wetten en regelgeving. Er is echter altijd een risico dat een medewerker, agent, distributeur of onderaannemer actief of passief ongepaste betalingen doet aan overheidsambtenaren om een bepaalde situatie te beïnvloeden of een bepaalde activiteit te verkrijgen of te behouden en daarbij de geldende wetten en regelgeving schendt.</p> <p><b>Hoe?</b></p> <p>Compliance en integriteit staan centraal in onze waarden. Barco neemt heel wat maatregelen om te vermijden dat medewerkers of mensen die voor Barco handelen bij corrupte praktijken zijn betrokken. De hele Barco-groep hanteert groepswaarden, een beleid en een ethische gedragscode.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Het corruptie- en omkooprisico maakt deel uit van het jaarlijkse risico-evaluatieproces.</li><li>• Barco heeft controleprocedures uitgewerkt om leveranciers te screenen voor tot een samenwerking wordt overgegaan. De procedure houdt rekening met het risicoprofiel en de reputatie van de zakenpartner en met het naleven van ethische normen. Onze grootste businesspartners worden regelmatig opnieuw geëvalueerd.</li><li>• In al onze aankoopprocedures en -processen hanteren we een aantal kernprincipes zoals het vierogen-principe om belangenvermenging te voorkomen.</li><li>• Barco medewerkers zijn verplicht om 'Standards at Work'-opleidingen te volgen die hen herinneren aan de ethische principes en waarden van de groep.</li><li>• Om het risico van witwasprocedures te beperken, werd een proces opgesteld waarbij alle inkomende betalingen worden gescreend (Payment Processing Policy).</li><li>• De ethics mailbox is een toegankelijk, anoniem mechanisme om inbreuken te rapporteren.</li></ul>

---



## Risicomanagement en interne controle met betrekking tot het financieel rapporteringsproces

**Finance en accounting manuals** (handleidingen) zorgen voor een nauwkeurige en consistente toepassing van de accountingregels binnen het bedrijf. Deze handleidingen zijn beschikbaar voor de belangrijkste accountingsecties.

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

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

Alle belangrijke onderdelen van de jaarrekening over kritieke boekhoudkundige schattingen en onzekerheden worden periodiek gerapporteerd aan het **Auditcomité**.

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

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

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

We waren enorm onder de indruk van de scherpe beelden, de mooie kleur en het contrast – ondanks het licht in de zaal.

De projectoren werkten bovendien probleemloos, vanaf de eerste nacht.

**Scott Waldrep**  
Production Systems Coordinator  
bij Church of the Highlands





# Commentaren bij de resultaten

Commentaren bij de resultaten

Pagina A/100

Geconsolideerde resultaten voor  
boekjaar 2019

Pagina A/103

Resultaten voor boekjaar 2019  
per divisie

Pagina A/109

[ over de visual ]

## **EEN NIEUW LICHT OP EREDIENSTEN**

Church of the Highlands,  
Alabama, USA

# Commentaren bij de resultaten

Solide toplijngroei,  
verdere winstverbetering in alle divisies

## Financiële hoogtepunten van het boekjaar 2019

- De bestellingen bedroegen 1.102,2 miljoen euro (+9,8%)<sup>1</sup>; orderboek eind 2018 +6%
- De omzet bedroeg 1.082,6 miljoen euro (+9,5%; bij constante wisselkoersen +6,4%)<sup>1</sup>
- De EBITDA bedroeg 153,0 miljoen euro (+22,9%) of 14,1% van de omzet (+2,0 procentpunten)
- De nettowinst<sup>2</sup> bedroeg 95,4 miljoen euro (+20,4 miljoen euro)
- Voorstel om het brutodividend te verhogen van 2,30 euro naar 2,65 euro per aandeel
- Voorstel tot aandelensplitsing 7:1

## Voorafgaande opmerking:

- Om vergelijkbare gegevens voor 2018 te presenteren, worden de cijfers over vorig jaar voor orderboek, bestellingen en omzet pro forma getoond, alsof de deconsolidatie van de BarcoCFG joint venture plaatsvond op 1 januari 2018.
- Aangezien de impact van de deconsolidatie op de brutowinst, EBITDA en EBIT niet materieel is, worden deze gerapporteerde waarden niet aangepast, noch de marges.
- Een overzicht van de gerapporteerde en pro-forma-cijfers over de voorgaande kwartalen zijn te vinden in het stuk 'pro-forma-vergelijking', pagina A/113.

(1) Om vergelijkbare gegevens voor 2018 te presenteren, worden de cijfers over vorig jaar voor de bestellingen en omzet pro forma getoond, alsof de deconsolidatie van de BarcoCFG-joint venture plaatsvond op 1 januari 2018. Zie bijlage III voor meer informatie.

(2) Nettoresultaat toewijsbaar aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij.

(3) BarcoCFG is de entiteit waar Barco samenwerkt met China Film Group om de Chinese cinemamarkt commercieel te benaderen. Barco had een belang van 58% in deze entiteit tot eind juni 2018, toen het 9% van de aandelen verkocht aan China Film Group. Zie de verklarende woordenlijst op het einde van dit jaarverslag.

## Commentaren bij de resultaten

Alle divisies realiseerden in 2019 een solide omzetgroei, wat resulteerde in een geconsolideerde groei van 9,5%. In de Entertainment-divisie groeide de omzet met 11,3%, voornamelijk in de EMEA-regio en Noord-Amerika. Als marktleider in cinemaprojectie speelde Barco in die regio's in op de sterkere vraag naar vervangingsprojectoren, die zich zoals verwacht in 2019 op gang trok. In de Enterprise-divisie resulteerden de aanhoudende double-digit groei voor ClickShare en de lage single-digit groei voor het Control Rooms-segment in een omzetgroei van 6,8%. De Healthcare-divisie boekte een sterke omzetstijging van 9,7% als gevolg van solide prestaties in zowel het diagnostic- als het surgical-segment.

Dankzij een goeie kostendiscipline verbeterde de EBITDA-marge met 2 procentpunten tot 14,1%. Alle divisies rapporteerden een groei van de EBITDA en van de EBITDA-marge. In lijn met die groei steeg ook de geconsolideerde EBIT met 20 miljoen euro tot 110 miljoen euro of 10,2% van de omzet. Als gevolg van de verbeterde EBITDA en het efficiënte beheer van het werkkapitaal genereerde het bedrijf een hogere vrije kasstroom.

In de loop van 2019 begon Barco met de uitvoering van het 'fit to lead'-programma, het plan om de efficiëntie en de competenties van het bedrijf aan te scherpen. In de context van dit programma nam de onderneming verschillende initiatieven, waaronder de uitbreiding van de verkoopkanalen, diensten en partnerprogramma's, de versterking van het softwareteam en de ontwikkeling van een company-wide softwareplatform met gemeenschappelijke componenten die gebruikt worden in alle divisies.

In het kader van het 'In China for China'-programma is het R&D- en productiecentrum van Barco's Healthcare-divisie in Suzhou nu operationeel, wat ook – zoals gepland – resulteerde in omzetgroei in de Chinese healthcare-markt. In de Entertainment-divisie lanceerde Barco het Series 4 laserprojectorplatform en haalde het referentiecontracten binnen voor de vervanging van projectoren. Zo verstevigde het zijn positie als marktleider. Barco bleef ook investeren in de productportefeuille van ClickShare en lanceert in het eerste kwartaal van 2020 een nieuw product in de ClickShare-range.

### Citaat van CEO Jan De Witte:

"In 2019 hebben we onze ambitie waargemaakt: we zetten een toplijngroei neer met een omzetstijging in alle bedrijfssegmenten. Door zowel te focussen op groeiversnelling als op beheersing van de bedrijfskosten hebben we voor het derde opeenvolgende jaar twee procentpunten aan de EBITDA-marge toegevoegd."

In 2020 willen we ons focussen op de groeiopportuniteiten in onze markten met een meer competitief Barco. We blijven investeren in onze toekomst om uit te groeien tot een 'outcome-based solution provider' met inzet van hardware-, software- en servicecompetenties. Onze performantie in 2019 en onze objectieven voor 2020 houden ons daarbij op weg naar duurzame winstgevende groei."

## Vooruitzichten voor 2020

*De volgende stellingen zijn toekomstgerichte verklaringen. De werkelijke resultaten kunnen aanzienlijk verschillen.*

Voor zover de wisselkoersen het gemiddelde niveau van 2019 handhaven, verwacht het management voor 2020 een mid+ single-digit toplinegroei en een verbetering van de EBITDA-marge richting 15%.

Deze managementvooruitzichten voor het jaar houden rekening met een verwachte zwakkere vraag in het Entertainment-segment in 2020 in China als gevolg van de uitbraak van het Covid-19 virus en gaan ervan uit dat de beperkingen op productie- en logistieke activiteiten tegen eind februari worden opgeheven.

Mede door de impact van het Covid-19 virus en ook door mogelijke impact op de verkoopdynamiek na de lancering van ClickShare Conference verwacht het management dat de groei voor het volledige jaar zich meer zal manifesteren in de tweede helft dan in de eerste helft van 2020.

## Dividend

De Raad van Bestuur zal de algemene vergadering voorstellen om het brutodividend dat in 2020 zal worden uitgekeerd te verhogen van 2,30 euro tot 2,65 euro per aandeel.

Het volgende tijdschema zal aan de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders worden voorgesteld:

- Ex-dividenddatum: maandag 11 mei 2020
- Registratiedatum: dinsdag 12 mei 2020
- Betalingsdatum: woensdag 13 mei 2020

## Aandelensplitsing

De Raad van Bestuur zal ook een aandelensplitsing voorstellen aan zijn aandeelhouders om de toegankelijkheid van het Barco-aandeel te verbeteren. De Raad van Bestuur stelt voor om elk bestaand aandeel te splitsen in 7 nieuwe aandelen. De streefdatum vanaf wanneer nieuwe aandelen kunnen worden verhandeld is 1 juni 2020.

## Geconsolideerde resultaten voor het boekjaar 2019

### Bestellingen en orderboek

Toelichting: In het orderboek en de bestellingen zijn grote raamcontracten met bioscoopklanten zoals IMAX, Cineworld en Cinemark, die in 2019 zijn getekend, niet opgenomen.

In overeenstemming met Barco's regels met betrekking tot ordererkenning worden enkel de afroeporders van deze raamcontracten opgenomen in het orderboek en de bestellingen op het ogenblik van ontvangst.

#### Orderboek

IN MILJOEN EURO	31 DEC 2019	31 DEC 2018	WIJZIGING
Orderboek	322,3	303,2	+6,0%

Het orderboek aan het einde van het jaar bedroeg 322,3 miljoen euro, een stijging van 6,0% in vergelijking met 303,2 miljoen euro eind 2018 op een proformabasis. Dit is voornamelijk het gevolg van de sterke resultaten in de Entertainment-divisie, met een toename in de vraag naar vervangingsprojectoren voor bioscopen.

#### Bestellingen

IN MILJOEN EURO	FY19	FY18	WIJZIGING
Bestellingen	1.102,2	1.003,6	+9,8%
Bestellingen zonder wisselkoerseffecten	-	-	+6,7%

De bestellingen bedroegen 1.102,2 miljoen euro, een stijging van 9,8% in vergelijking met vorig jaar, dankzij de sterke resultaten in elk van de drie divisies. De bestellingen stegen met 7,5% in het eerste semester en met 12% in het tweede semester. Bij constante wisselkoersen bedroeg de toename van de bestellingen +6,7%.

De drie regio's droegen allemaal bij aan de toename van de bestellingen in 2019. De regio 'Americas' presteerde het sterkst met een aanzienlijke bijdrage van de cinemabusiness in de Entertainment-divisie.

#### Bestellingen per divisie

IN MILJOEN EURO	FY19	FY18	WIJZIGING
Entertainment	491,0	410,1	+19,7%
Enterprise	350,9	336,6	+4,2%
Healthcare	260,2	256,9	+1,3%
Groep	1.102,2	1.003,6	+9,8%

**Bestellingen per regio**

	FY19	FY18	WIJZIGING (IN NOMINALE WAARDE)
Amerika	41%	38%	+14%
EMEA	36%	35%	+6%
APAC	23%	27%	+8%

**Omzet**

De omzet over het hele jaar steeg met 9,5% dankzij de goede groei in de drie divisies.

Na een stijging met 8,3% in het eerste semester klom de omzet in het tweede semester met 10,5% dankzij sterke prestaties in de Entertainment- en Healthcare-divisies.

'Americas' en EMEA waren de sterkste groeiregio's, terwijl de APAC-regio kampte met een zwakkere Chinese cinemamarkt.

**Omzet**

IN MILJOEN EURO	FY19	FY18	WIJZIGING
Omzet	1.082,6	989,0	+9,5%
<i>Omzet zonder wisselkoerseffecten</i>	-	-	+6,4%

**Omzet per divisie**

IN MILJOEN EURO	FY19	FY18	WIJZIGING
Entertainment	455,1	408,1	+11,5%
Enterprise	358,7	335,9	+6,8%
Healthcare	268,8	245,0	+9,7%
<b>Groep</b>	<b>1.082,6</b>	<b>989,0</b>	<b>+9,5%</b>

**Omzet per regio**

	FY19	FY18	WIJZIGING (IN NOMINALE WAARDE)
Amerika	39%	36%	+15%
EMEA	37%	36%	+9%
APAC	24%	28%	+1%



## Winstgevendheid

### Brutowinst

De brutowinst steeg met 16,3 miljoen euro naar 429,3 miljoen euro, tegenover 413,0 miljoen euro vorig jaar.

De brutowinstmarge daalde met 0,4 procentpunten van 40,1% in 2019 naar 39,7%, als gevolg van hogere kwaliteitskosten gerelateerd aan product ramp-ups en productie-transfers in de Entertainment- en Healthcare-divisies.

### Operationele kosten en overige bedrijfsresultaten

De totale operationele kosten bedroegen 319,5 miljoen euro, in vergelijking met 325,5 miljoen euro een jaar eerder.

De operationele kosten bedroegen 29,5% van de omzet, in vergelijking met 31,6% in 2018, een verbetering met 2,1 procentpunten.

- De kosten voor R&D daalden licht tot 119,4 miljoen euro, tegenover 120,3 miljoen euro vorig jaar, wat de meer selectieve R&D-investeringsaanpak illustreert. Als percentage van de omzet bedroegen de kaskosten voor R&D 11,0% van de omzet, in vergelijking met 11,7% het jaar voordien.
- De kosten voor Sales en Marketing daalden tot 142,5 miljoen euro, in vergelijking met 147,7 miljoen euro in 2018, als gevolg van kostenverlagingen in de drie divisies, in productmanagement en in services en marketing. Als percentage van de omzet bedroegen de kosten voor Sales en Marketing 13,2% van de omzet, in vergelijking met 14,4% in 2018.
- De algemene en administratiekosten bedroegen 57,6 miljoen euro, in vergelijking met 57,5 miljoen euro vorig jaar. Als percentage van de omzet bedroegen ze 5,3%, tegenover 5,6% in 2018.

De overige bedrijfsresultaten bedroegen een positieve 0,3 miljoen euro, tegenover 2,5 miljoen euro in 2018.

### EBITDA en adjusted EBIT<sup>5</sup>

De EBITDA steeg met 22,9% tot 153,0 miljoen euro, tegenover 124,5 miljoen euro vorig jaar.

De EBITDA-marge steeg met 2,0 procentpunten tot 14,1% tegenover 12,1% voor 2018.

### De EBITDA en de EBITDA-marge per divisie ziet er als volgt uit:

2019			
IN MILJOEN EURO	OMZET	EBITDA	EBITDA %
Entertainment	455,1	43,3	9,5%
Enterprise	358,7	74,0	20,6%
Healthcare	268,8	35,7	13,3%
Groep	1.082,6	153,0	14,1%

### EBITDA per divisie 2019 tegenover 2018:

IN MILJOEN EURO	2019	2018	VERSCHIL
Entertainment	43,3	32,9	+31,7%
Enterprise	74,0	60,9	+21,5%
Healthcare	35,7	30,6	+16,4%
Groep	153,0	124,5	+22,9%

(4) De operationele kosten zoals hier gebruikt betreffen de operationele kosten met inbegrip van afschrijvingen op materiële en immateriële vaste activa.

(5) EBITDA en adjusted EBIT in dit persbericht zijn exclusief bijzondere waardeverminderingen en herstructureringskosten en het overig niet-operationeel resultaat: zie de begrippenlijst in het jaarverslag.

Barco noteerde voor 2019 een double-digit groei van de EBITDA, met solide winsten in alle divisies.

- De aanzienlijke groei van de EBITDA in de Entertainment-divisie weerspiegelt de operating leverage-effecten op hogere volumes voornamelijk in het cinemasegment.
- De EBITDA steeg in Enterprise door de aanhoudende double-digit groei voor ClickShare en de verbetering van de winstgevendheid voor Control Rooms.
- De Healthcare-divisie boekte EBITDA-winst op een gunstige productmix, terwijl ze bleef investeren in groei-initiatieven.

De adjusted EBIT bedroeg 110,0 miljoen euro, of 10,2% van de omzet, in vergelijking met 90,0 miljoen euro of 8,7% van de omzet voor 2018.

### **Belastingen op het resultaat**

In 2019 bedroegen de belastingen 20,8 miljoen euro, voor een effectieve belastingvoet van 18%. In 2018 bedroegen de belastingen 16,6 miljoen euro, wat een effectieve belastingvoet geeft van 17,7%.

### **Nettoresultaat**

Het nettoresultaat toewijsbaar aan de aandeelhouders bedroeg 95,4 miljoen euro na aftrek van 1,2 miljoen euro gerelateerd aan de minderheidsbelangposities in Cinionic. Voor 2018 bedroeg het nettoresultaat toewijsbaar aan de aandeelhouders 75,0 miljoen euro na aftrek van een minderheidsbelang in BarcoCFG van 2,3 miljoen euro.

De nettowinst per gewoon aandeel (EPS) verhoogde tot 7,60 euro in vergelijking met 6,03 in 2018. Na verwateringseffect bedroeg de winst per aandeel 7,51 euro, in vergelijking met 5,98 in 2018.

## Kasstroom en balans

### Vrije kasstroom en werkkapitaal

Barco genereerde een vrije kasstroom van 88,7 miljoen euro voor het jaar, 25,5 miljoen euro meer dan de 63,2 miljoen euro voor 2018, dankzij een toename van de bruto operationele vrije kasstroom en een solide beheer van het werkkapitaal.

IN MILJOEN EURO	2019	2018	2017
<b>Vrije brutokasstroom uit bedrijfsactiviteiten</b>	<b>139,8</b>	<b>120,9</b>	<b>104,0</b>
Wijzigingen van de handelsvorderingen	-32,2	-11,2	-7,3
Wijzigingen van de voorraden	-33,0	0,3	-3,6
Wijzigingen van de handelsschulden	23,4	-1,3	-19,7
Overige wijzigingen van het werkkapitaal	15,6	-12,7	-8,1
<b>Wijzigingen in werkkapitaal</b>	<b>-26,1</b>	<b>-24,9</b>	<b>-38,7</b>
<b>Vrije nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten</b>	<b>113,7</b>	<b>96,0</b>	<b>65,3</b>
Interestopbrengsten/-kosten	5,8	4,3	2,0
Belastingen op het resultaat	-13,1	-12,5	-4,4
<b>Vrije kasstromen uit bedrijfsactiviteiten</b>	<b>106,4</b>	<b>87,9</b>	<b>63,0</b>
Aankoop van materiele en immateriële vaste activa (excl. One Campus)	-20,2	-25,6	-23,2
Inkomsten uit de verkoop van materiele en immateriële vaste activa	2,4	0,9	0,2
<b>Vrije kasstromen uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-17,8</b>	<b>-24,7</b>	<b>-23,0</b>
<b>VRIJE KASTROOM</b>	<b>88,7</b>	<b>63,2</b>	<b>40,0</b>

### Werkkapitaal

De voorraden + vorderingen – schulden bedroegen 21,7% van de omzet, in vergelijking met 19% in 2018. Het netto-werkkapitaal bedroeg 3% van de omzet, in vergelijking met 0,2% in 2018.

IN MILJOENEN EURO	FY19	FY18	FY17
Handelsvorderingen	195,4	161,8	182,1
DSO	55	52	55
Voorraden	169,0	135,1	154,1
<b>Voorraadrotatie</b>	<b>3,2</b>	<b>3,8</b>	<b>3,6</b>
Handelsschulden	-128,9	-105,1	-114,5
DPO	71	59	58
Overig werkkapitaal	-205,2	-189,3	-263,3
<b>TOTAAL WERKKAPITAAL</b>	<b>30,2</b>	<b>2,5</b>	<b>-41,6</b>

### Investeringsuitgaven

De investeringsuitgaven bedroegen 20,2 miljoen euro, in vergelijking met 25,6 miljoen euro in 2018.

### Goodwill

De goodwill op het niveau van de groep bleef gelijk tegenover eind 2018 (105,6 miljoen euro).

### Kaspositie

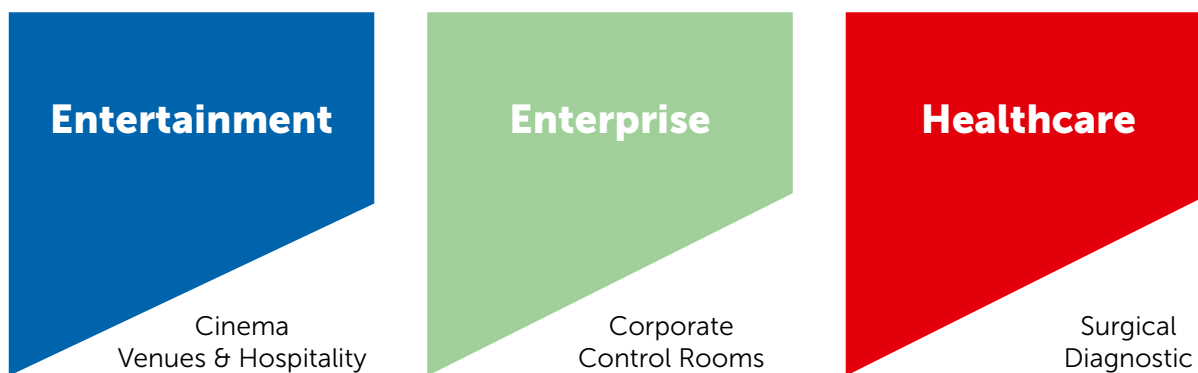
De netto financiële kaspositie, inclusief de nettokaspositie in Cinionic, bedroeg 329,4 miljoen euro tegenover 332,0 miljoen euro eind 2018.

De onmiddellijk beschikbare nettokaspositie bedroeg 253,4 miljoen euro ten opzichte van 247,4 miljoen euro vorig jaar, als gevolg van een positieve vrije kasstroom, gecompenseerd door uitbetaalde dividenden, investeringen in caresyntax® en Unilumin en een verhoogde financiële schuld van 33 miljoen euro als gevolg van de implementatie van IFRS 16.

## Resultaten van de divisies voor het boekjaar 2019

### De organisatiestructuur van Barco

Barco is een wereldwijd technologiebedrijf dat oplossingen ontwikkelt voor drie grote markten: Entertainment, Enterprise en Healthcare. Die markten worden weerspiegeld in de structuur van de divisies:



De Entertainment-divisie combineert de activiteiten Cinema en Venues & Hospitality. Die laatste omvatten de activiteiten Professional AV, Events en Simulatie.

De Enterprise-divisie combineert de activiteiten Control Rooms en Corporate. ClickShare levert de grootste bijdrage aan de Corporate-activiteiten.

De Healthcare-divisie omvat de activiteiten rond Diagnostic Imaging (diagnostische en multimodale beeldvorming) en Surgical (oplossingen voor de operatiekamer).

## Entertainment-divisie

IN MILJOENEN EURO	FY19	FY18 <sup>6</sup>	VERSCHIL MET FY18
Bestellingen	491,0	410,1	+19,7%
Omzet	455,1	408,1	+11,5%
EBITDA	43,3	32,9	+31,7%
EBITDA-marge	9,5%	7,3%	

De Entertainment-divisie zette een sterke prestatie neer in 2019. De bestellingen en de omzet stegen met respectievelijk 20% en 12%, wat gepaard ging met een verbetering van de EBITDA met 2,2 procentpunten tot 9,5% (vergeleken met 7,3% in 2018)<sup>6</sup>.

De solide groei van de bestellingen en de omzet van Cinema was grotendeels toe te schrijven aan een combinatie van een hoger volume van projectoren voor vervangingscontracten voor bioscopen in Noord-Amerika en West-Europa en hogere gemiddelde prijzen die deels werden gecompenseerd door een daling van de omzet uit nieuwe cinemazalen in China en andere opkomende markten. De nieuwe contracten maken van 2019 duidelijk het startjaar van de vervangingscyclus voor cinemaprojectoren. Barco bracht bij het begin van de vervangingscyclus voor projectoren, in april 2019, het 4K-laserprojectorplatform Series 4 uit. Dit platform wordt gepositioneerd als het nieuwe mainstreamplatform voor bioscopen en dient op die manier Barco's leiderschap in deze markt te versterken.

Het Cinema-segment was goed voor ongeveer 58% van de omzet van de divisie in 2019, tegenover 54% in 2018 op een vergelijkbare proformabasis.

Met een sterkere focus op thema-entertainment heeft het segment Venues & Hospitalities meer bestellingen binnengehaald en het klantenbestand uitgebreid. In het tweede semester zette de business een goed resultaat neer dat, zoals verwacht, de minder goede resultaten van het eerste semester compenseerde. UDM, het nieuwe compacte V&H projectorplatform, werd in het laatste kwartaal van 2019 gelanceerd en verbreedt op deze manier de portefeuille van lasergebaseerde projectoren.

(6) Om vergelijkbare gegevens voor 2018 te presenteren, worden de cijfers over vorig jaar voor de bestellingen en omzet pro forma getoond, alsof de deconsolidatie van de BarcoCFG-joint venture plaatsvond op 1 januari 2018. Zie bijlage III voor meer informatie.

## Enterprise-divisie

IN MILJOENEN EURO	FY19	FY18	FY17	VERSCHIL MET FY18
Bestellingen	350,9	336,6	323,9	+4,2%
Omzet	358,7	335,9	308,2	+6,8%
EBITDA	74,0	60,9	40,7	+21,5%
EBITDA-marge	20,6%	18,1%	13,2%	

De Enterprise-divisie boekte een omzetgroei van 7% voor het jaar met een stijging van de EBITDA-marge van 2,5 procentpunten, voornamelijk als gevolg van een verbetering van de winstgevendheid voor Control Rooms.

Wat de verkoopmix betreft was het Corporate-segment in 2019 goed voor ongeveer 58% van de omzet van Enterprise.

In Corporate zorgden de aanhoudende hoge vraag en de goeie verkoopdynamiek in zowel het IT- als het AV-kanaal voor een double-digit groei van het volume en de omzet in alle regio's. ClickShare is inmiddels geïnstalleerd in meer dan 720.000 vergaderzalen wereldwijd tegenover 500.000 vergaderzalen eind 2018.

Het bedrijf bleef investeren in het verbeteren van de functies van ClickShare, ontving een ISO 27001- certificatie voor het developmentproces en ontwikkelde ClickShare Conference, een nieuwe product in de ClickShare-categorie dat in het eerste kwartaal van 2020 wordt gelanceerd.

Door het ClickShare-aanbod uit te breiden met ClickShare Conference wil de Enterprise-divisie zijn leiderschapspositie in de meetingroom-markt bestendigen en de markt verder verruimen naar andere domeinen, naast de mature markt van draadloze presentatiesystemen.

Het Control Rooms-segment keerde zoals beloofd terug naar groei met een lage single-digit vooruitgang. Daarnaast behaalde Control Rooms een break-evenresultaat op basis van een verbetering van de brutowinstmarges en een vermindering van de bedrijfskosten.

UniSee presteerde goed en leidde tot nieuwe opportuniteiten buiten de traditionele oplossingen voor Control Rooms, zoals corporate workplace-projecten. Barco heeft ook een strategische samenwerking afgesloten met Unilumin waardoor het zijn aanbod van kostenefficiënte ledoplossingen kan uitbreiden. Dit resulteerde in een verdere versterking van Barco's videowall-propositie met de introductie van een triple-play technologie-offering (led, rear-projection en lcd).

In lijn met de bedrijfsstrategie bleef Control Rooms investeren in software en netwerkoplossingen om de waardepropositie van zijn geïntegreerde hardware en software te versterken.

## Healthcare-divisie

IN MILJOENEN EURO	FY19	FY18	FY17	VERSCHIL MET FY18
Bestellingen	260,2	256,9	245,8	+1,3%
Omzet	268,8	245,0	243,2	+9,7%
EBITDA	35,7	30,6	27,5	+16,4%
EBITDA-marge	13,3%	12,5%	11,3%	

Op basis van een sterk orderboek boekte de Healthcare-divisie een goede omzetgroei in alle segmenten. Zowel het diagnostic- als het surgical-segment hebben een hoge single-digit omzetgroei gerealiseerd, dankzij een verbeterde productpositionering en een uitbreiding van het partner-netwerk.

Het segment diagnostics was voor het tweede opeenvolgende jaar goed voor 73% van de omzet van de divisie.

Door het operating leverage-effect op de hogere omzet verhoogde de divisie de EBITDA-marge van 12,5% tot 13,3%.

Het surgical segment kent een goede dynamiek in alle regio's. Barco zag de verkoop van Nexxis 2.0, zijn digitale platform voor operatiekamers, groeien – wat de evolutie naar digitale operatiekamers in de hand werkt. Ongeveer 3.000 operatiekamers wereldwijd zijn nu uitgerust met Barco-technologie.

In de eerste helft van het jaar ging de divisie een strategisch partnerschap aan en verwierf het een minderheidsbelang in caresyntax®. Dankzij de samenwerking kan Barco zijn waardepromotie voor de operatiekamer versterken en nieuwe ontwikkelingen van het digitale Nexxis-platform versnellen.

In het kader van het 'In China for China'-programma opende de divisie in maart 2019 een lokale healthcarehub in China, waar medische displays worden ontwikkeld en geproduceerd. Dit resulteerde in een begin van volumegroei in China.

Tegelijkertijd breidde Barco zijn wereldwijde productportefeuille uit met de lancering van de nieuwe 4 MP en 6 MP diagnostische beeldschermplatformen. Het investeerde ook verder in een aantal groei-initiatieven, waaronder de Demetra-scanneroplossing voor huidkanker, die in 2019 in een aantal testmarkten werd gelanceerd.



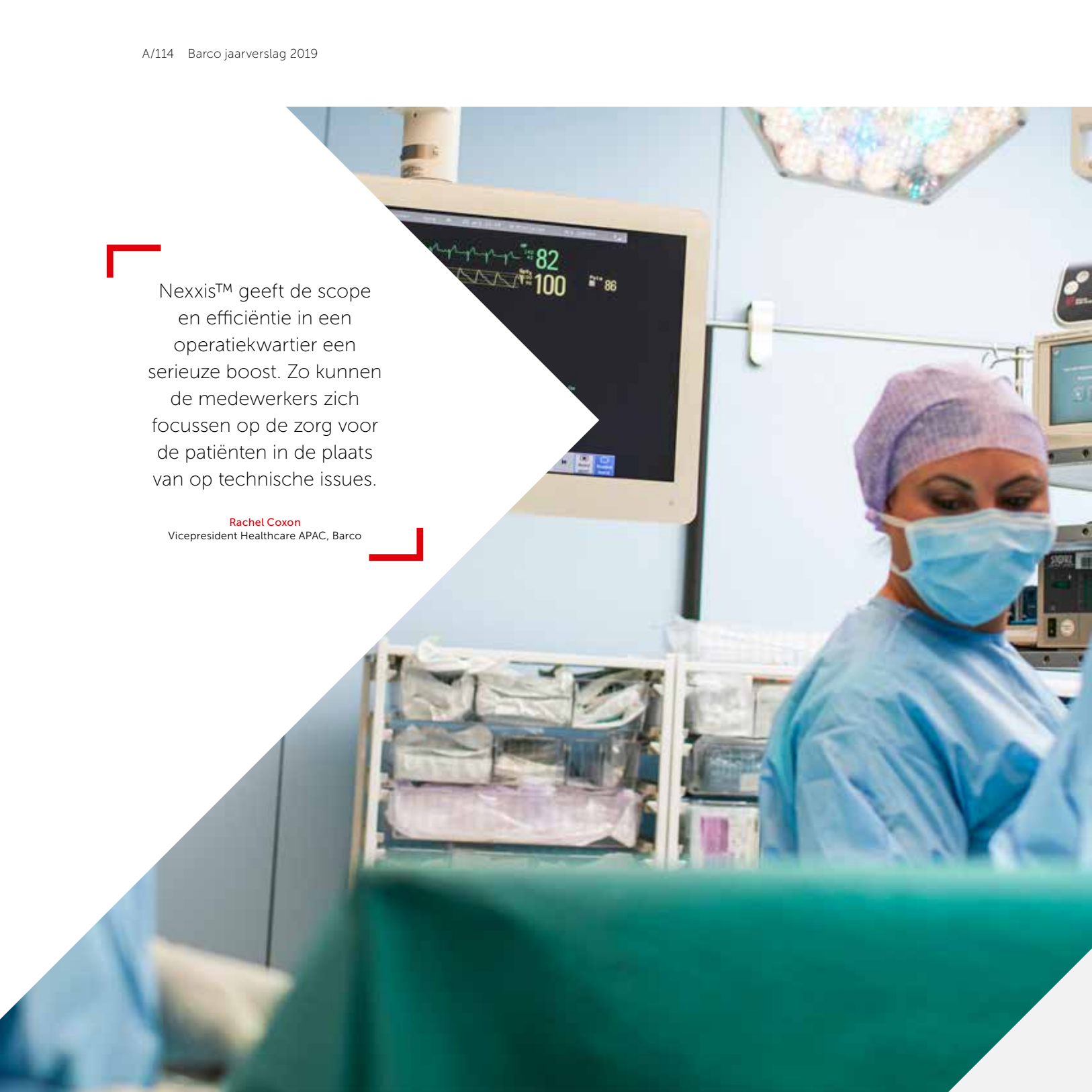
## Proformavergelijking

Zoals aangekondigd in de resultaten van het eerste halfjaar van 2018 heeft Barco de verkooptransactie van 9% van het aandelenkapitaal in de BarcoCFG-joint venture voltooid, en zijn belang in de joint venture teruggebracht tot 49%. Hierdoor worden de bestellingen en de omzet van de BarcoCFG-joint venture met ingang van juli 2018 niet langer geconsolideerd in de resultaten van de Barco-groep en van de Entertainment-divisie.

### 2019 gerapporteerd versus pro forma 2018

Om een vergelijkbare rapportering mogelijk te maken voor 2019 versus 2018, stellen we ook de proforma-orders en -sales voor de eerste helft van 2018 voor alsof de deconsolidatie op 1 januari al gebeurd was.

IN MILJOEN EUR	GERAPPOR- TEERD 1Q18	PRO FORMA 1Q18	GERAPPOR- TEERD 2Q18	PRO FORMA 2Q18	GERAPPOR- TEERD 1H18	PRO FORMA 1H18	GERAPPOR- TEERD FY18	PRO FORMA FY18
Groepsbestellingen	276,0	244,4	263,6	252,0	539,7	496,4	1.046,9	1.003,6
Omzet Entertainment	110,3	89,0	118,6	100,4	228,9	189,4	447,6	408,1
Omzet groep	245,2	223,9	252,9	234,7	498,1	458,6	1.028,5	989,0



Nexxis™ geeft de scope en efficiëntie in een operatiekwartier een serieuze boost. Zo kunnen de medewerkers zich focussen op de zorg voor de patiënten in de plaats van op technische issues.

**Rachel Coxon**  
Vicepresident Healthcare APAC, Barco



# Informatie voor de aan- deelhouder

## Kerncijfers voor de aandeelhouder

Pagina A/116

## Aandeelhouderstructuur

Pagina A/120

## Barco's investment case

Pagina A/123

[ over de visual ]

**CHIRURGISCHE BEELDSCHERMEN  
VAN BARCO ZORGEN VOOR  
ACCURAATHEID EN EFFICIENTIE  
IN DE OPERATIEKAMER**

## Kerncijfers voor de aandeelhouder

Aantal aandelen (in duizenden)		13.068	13.067	13.064
PER AANDEEL (IN EURO)		2019	2018	2017
Nettoresultaat per aandeel		7,60	6,05	2,01
Nettoresultaat per aandeel na verwateringseffect		7,51	5,98	1,99
Brutodividend		2,65	2,30	2,10
Nettodividend		1,86	1,61	1,47
Rendement op het eigen vermogen		13,0%	12,0%	5,5%
Rendement brutodividend	(a)	1,2%	2,3%	2,4%
Jaarlijkse return	(b)	123,8%	13,2%	13,9%
Pay-outratio	(c)	36,3%	40,1%	110,7%
Koers-winstratio	(d)	28,8	16,4	44,4

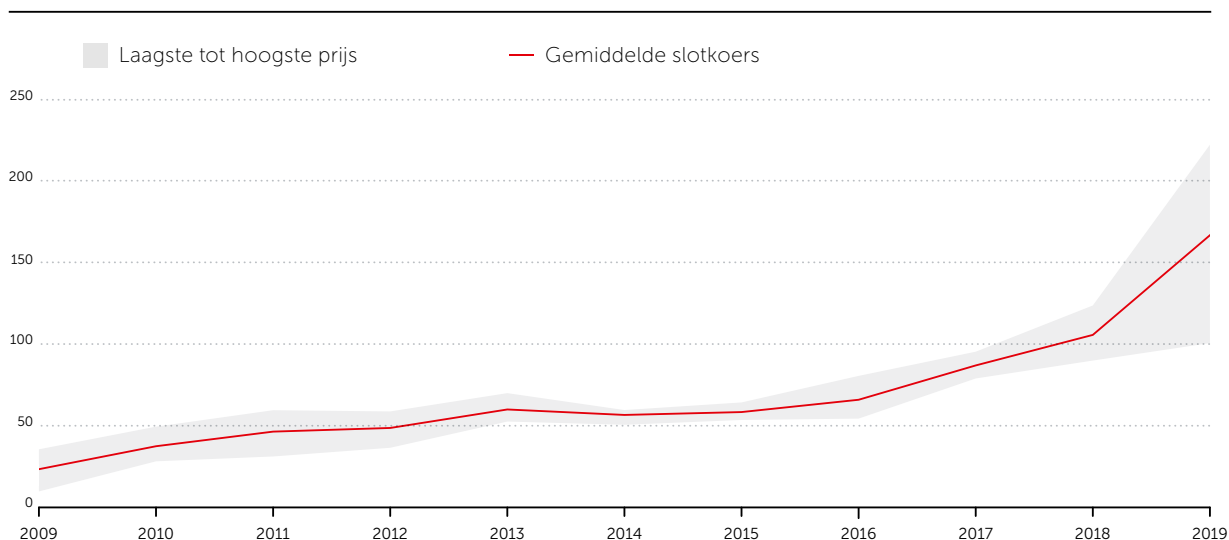
(a) Brutodividend / slotkoers op het einde van het jaar

(b) Toename of afname aandelenkoers + brutodividend betaald in het jaar, gedeeld door slotkoers van vorig jaar

(c) Brutodividend x aantal aandelen op 31 december / nettoresultaat – aandeel van de groep

(d) Aandelenkoers op 31 december / nettoresultaat per aandeel

## Evolutie van de aandelenkoers



## Aandelenkoers

PER AANDEEL (IN EURO)	2019	2018	2017	2016	2015
Gemiddelde slotkoers	166,60	105,60	86,91	65,90	58,37
Hoogste slotkoers	222,00	123,60	95,31	80,50	64,26
Laagste slotkoers	100,60	89,90	78,94	54,37	53,54
Slotkoers op 31 december	219,00	98,90	89,25	80,04	61,60
<b>Gemiddeld aantal verhandelde aandelen per dag</b> (e)	<b>24,455</b>	<b>23,215</b>	<b>16,862</b>	<b>21,921</b>	<b>22,189</b>
<b>Beurskapitalisatie op 31 december (in miljoenen)</b>	<b>2.862,09</b>	<b>1.292,35</b>	<b>1.166,00</b>	<b>1.045,05</b>	<b>801,80</b>

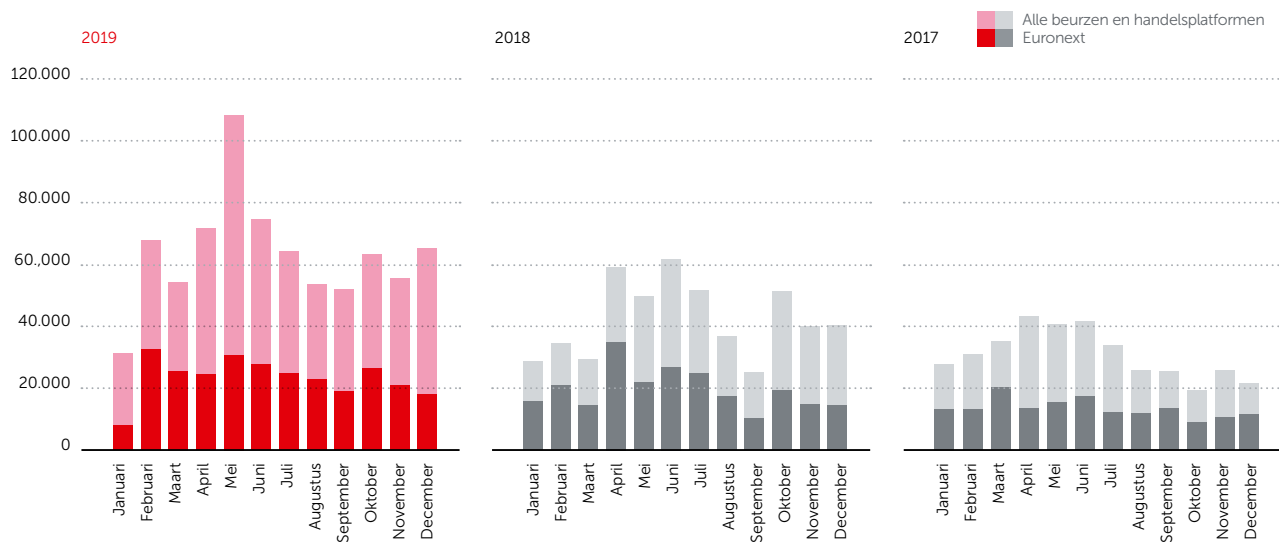
(e) Het gemiddelde aantal aandelen dat dagelijks verhandeld werd, houdt rekening met het handelsvolume op de Lit Venues: Euronext en met geregistreerde handelsvolumes op de alternatieve platformen BATS, Chi-X, Turquoise en Equiduct.

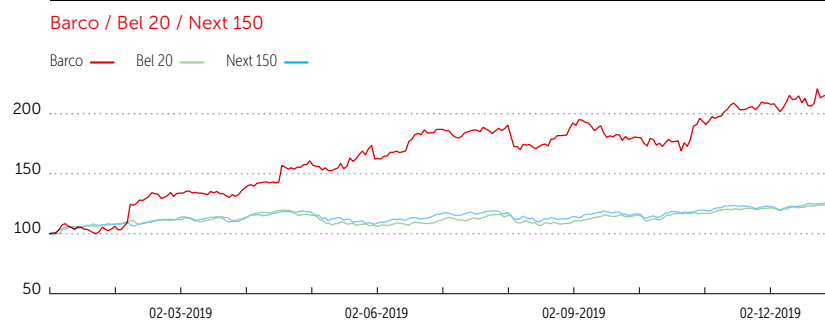
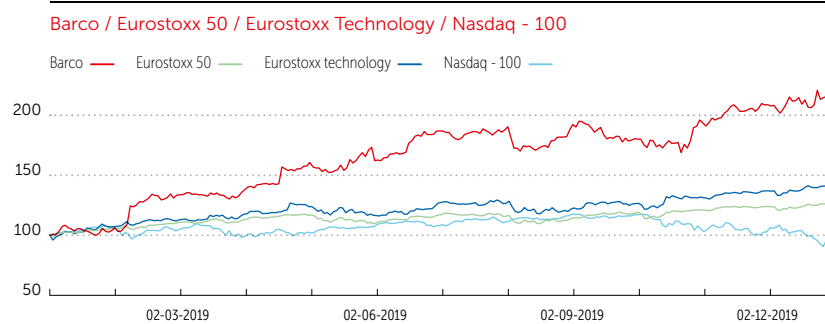
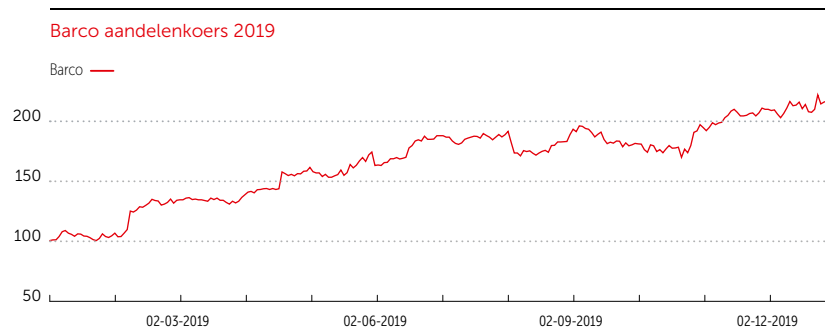
## Liquiditeit

LIQUIDITEIT	BRON	2019	2018	2017
Totaal jaarlijkse volume (aandelen)	Euronext	6.039.275	4.996.551	3.447.772
	Lit venues <sup>(1)</sup>	6.235.915	5.919.720	4.299.723
	Alle beurzen en handelsplatformen <sup>(2)</sup>	16.131.618	10.802.134	7.851.057
Dagelijks gemiddeld handelsvolume	Euronext	23.683	19.594	13.521
	Lit venues <sup>(1)</sup>	24.455	23.215	16.862
	Alle beurzen en handelsplatformen <sup>(2)</sup>	63.261	42.361	30.788
Totale jaarlijkse volumes (omzet) in miljoen euro	Euronext	768,45	468,74	262,09
	Lit venues <sup>(1)</sup>	1.040,74	625,55	373,15
	Alle beurzen en handelsplatformen <sup>(2)</sup>	2.714,28	1.140,92	684,20
<b>Velociteit</b>		<b>45,99%</b>	<b>38,16%</b>	<b>25,43%</b>

Opmerking (1 & 2): Gebaseerd op het Fidessa-beursrapport: <http://fragmentation.fidessa.com>. Deze cijfers houden rekening met het handelsvolume in de categorie 'Lit Venues'. Deze categorie omvat Euronext en de alternatieve platformen BATS, Chi-X, Turquoise en Equiduct. De categorie 'Alle beurzen en handelsplatformen' omvat de Lit Venues, de Systematic internalizers, off-book transacties en dark venues.

## Gemiddeld dagelijks handelsvolume





## Aandeelhoudersstructuur

### Aandeelhouders

In een onderzoek naar Barco's wereldwijde aandeelhouderschap in november 2019 werd bijna 97% van het aandeelhouderschap(1) van de onderneming geïdentificeerd.

De geïdentificeerde institutionele investeerders waren in het bezit van bijna 76% van alle aandelen (tegenover 75% eind 2018). 5% van de aandelen waren eigen aandelen van het bedrijf en 13% was in handen van niet-professionele investeerders.

### Geografische verspreiding

Het grootste deel van de institutionele aandelen is nog steeds in handen van Belgische aandeelhouders, met een sterke proportionele vertegenwoordiging tegenover peers en sectorgemiddelden. In 2019 waren de binnenlandse investeerders nettoverkopers van het aandeel, waardoor hun positie met ongeveer 3 procentpunten verminderde. De Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk zijn respectievelijk de tweede en derde grootste investeerdersregio (institutioneel eigendom). Het aandeelhouderschap in de VS is met 3,5 procentpunten gestegen, met een significante groei van het aantal kopers ten opzichte van het aantal verkopers. Ook het aandeelhouderschap in het Verenigd Koninkrijk groeide, met de komst van een aantal nieuwe toonaangevende kopers.

De Franse investeerdersbasis blijft goed vertegenwoordigd. Frankrijk is de vierde grootste regio met institutionele aandelen, met een kleine uitstroom in de loop van 2019.

Volgens de Nasdaq Belgian Client Base benchmark zijn vooral België en Noorwegen sterk vertegenwoordigd, via de binnenlandse referentieaandeelhouder en Norges Bank. De VS, het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk zijn ondervertegenwoordigd.

### Investeringsstijl

Waardegeoriënteerde investeerders blijven de grootste groep binnen Barco's institutionele aandeelhoudersbasis maar er was een daling in proportionele vertegenwoordiging, van 20% in 2018 naar 18% in november 2019. Hoewel een aantal waardegeoriënteerde investeerders die hun aandelen in 2019 verkochten, aanzienlijke winsten boekten op hun investering, blijven ze geïnteresseerd aangezien verwacht wordt dat het risicoprofiel van het bedrijf aanzienlijk af zal nemen. Zowel de groeigeoriënteerde beleggers (18%) als de investeerders van het GARP-type (11%) bleven op hetzelfde niveau als in 2018. Groeigerichte investeerders waren de meest actieve groep bij de kopers, wat erop wijst dat investeerders aantrekkelijke instappunten blijven zien, gezien het groeiprofiel van de onderneming.

Het aantal indexbeleggers namen toe na de BEL\_20-notering in maart 2019 en de marktevolutie van het bedrijf.

Volgens de Nasdaq Technology Client base benchmark zijn vooral de groeigeoriënteerde, GARP- en indexbeleggers ondervertegenwoordigd.

Volgens de analyse is 10% van de institutionele aandelen in handen van SRI (Social Responsible Investment of maatschappelijk verantwoord beleggen)-fondsen (vooral Europa en vooral Core SRI), in lijn met het niveau van 2018. Core SRI-beleggers zijn beleggers die sterk gemotiveerd zijn om verantwoord te beleggen en de ESG- (ecologische, sociale en governance)-criteria integreren in hun beleggingsbeslissingsmodellen. Deze investeerders omvatten de meest progressieve pensioenfondsbeheerders en gespecialiseerde duurzame beleggingsadviseurs.

(1) Analyse van de aandeelhouders door Nasdaq Advisory services in januari 2019.



### Concentratie

Het algemene concentratieniveau van Barco's topinvesteerders daalde. Een lagere aandeelhoudersconcentratie is geen slechte zaak omdat het de onderneming beschermt tegen een volatiele aandelenkoers als een topbelegger zou beslissen om zijn positie aanzienlijk te wijzigen. Het concentratieniveau van Barco's top 10-investeerders daalde met 1 procentpunt in de bestudeerde periode, na een aantal verkopen. De concentratie in de top 25 en top 50 van investeerders zakte ook, met ongeveer 3 procentpunten.

De categorieën staan nu in voor:

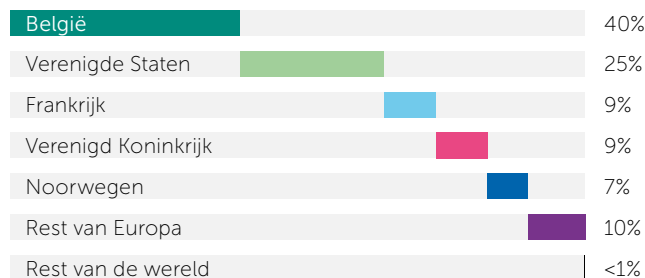
- Top 10: 45% (-1pp)
- Top 25: 61% (-3pp)
- Top 50: 69% (-3pp)

In vergelijking met de Mid Cap client-benchmark liggen de concentratieniveaus van Barco iets boven het gemiddelde.

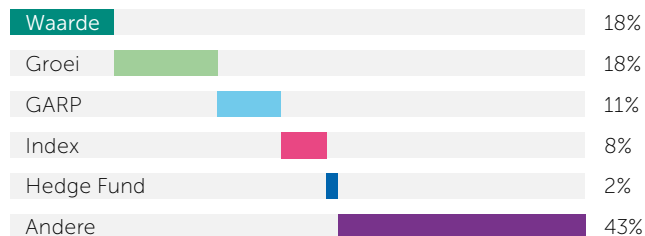
### Aandeelhoudersstructuur



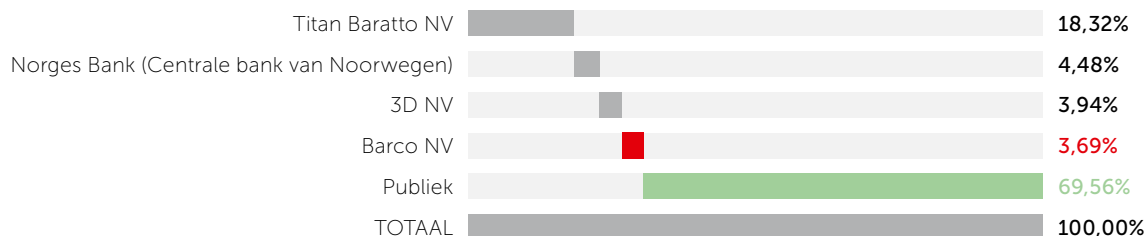
### Geografische verspreiding



### Investeringsstijl



## Eigendom van Barco-aandelen in 2018 (op 31 december 2019)



## Vergoeding van de aandeelhouders

### Dividend

De Raad van Bestuur heeft besloten de algemene vergadering aan te bevelen om een dividend van 2,65 euro (bruto) per aandeel uit te betalen in 2019 (in vergelijking met 2,3 euro in 2018). Dit betekent een nettodividend van 1,86 euro netto, na aftrek van 30% roerende voorheffing. Met een dividend van 2,65 euro bedraagt de pay-outratio 36,3% en het brutodividendrendement 1,2%.

Ex-dividenddatum: maandag 11 mei 2020  
 Registratiedatum (+1): dinsdag 12 mei 2020  
 Betalingsdatum (+1): woensdag 13 mei 2020

### Dividendbeleid

Het bedrijf bevestigt zijn dividendbeleid waarbij het dividend zal meegroeien met de resultaten op lange termijn en de evolutie van de onderneming. Het dividend wordt vastgesteld door de Raad van Bestuur en voorgelegd aan de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders aan het einde van elk boekjaar.

## Barco's investment case

### Sterke fundamenten met technologie en marktleiderschap in gezonde markten

Barco kan bogen op ruim 85 jaar ervaring. Het is een robuust merk dat in de hele wereld bekend is om zijn technologische leiderspositie op drie solide markten: Entertainment, Enterprise en Healthcare. Barco heeft wereldwijd een leidende positie in elk van deze markten. Wij leveren voor deze markten grotendeels missiekritieke oplossingen: er is echt behoefte aan de hoogwaardige en betrouwbare technologie die wij leveren. Barco een trendsetter in deze markten, dankzij onze jarenlange ervaring, een grondig inzicht in de behoeften van de klant, geavanceerde knowhow in het ontwikkelen van onderscheidende technologie en in het leveren van oplossingen met toegevoegde waarde en een goed ontwikkeld go-to-market-netwerk.

### Strategie met duidelijke focus

De onderneming is volop bezig met de implementatie van de 'enabling bright outcomes'-strategie. Daarbij bouwt Barco competenties uit om een succesvol bedrijf te worden dat zowel hardware als software en services levert – om zo de kansen die de levenscyclus van de Barco-producten hebben optimaal te benutten. Op die manier zal Barco ook de relatie met zijn klanten verbeteren en meer recurrente inkomsten verwerven.

### Solide financiële resultaten

De voorbije jaren heeft Barco zijn organisatie gestroomlijnd en blijft het de focus van zijn activiteiten aanscherpen. Sinds de introductie van het 'focus to perform'-programma in 2016 (als onderdeel van de 'enabling bright outcomes'-strategie) heeft Barco meetbare en gestage vooruitgang geboekt, in de eerste plaats door de productportfolio en de footprint te rationaliseren en door value engineering. Als gevolg hiervan is de EBITDA-marge gestegen van 8% in 2016 naar 12%

in 2018. Het nettoresultaat groeide tot 7% van de omzet. In 2019 zette de onderneming weer een toplijngroei neer (+9%) met omzetgroei in alle divisies en versterkte het de EBITDA-marge verder tot 14%. In de loop der jaren geniet Barco van een positieve nettokaspositie op jaarbasis. Het bedrijf volgt een conservatieve koers in het beheer van de financiële en netto kaspositie.

### Een sterk en betrouwbaar leiderschaps-team

Met enkele nieuwe ervaren leiders werd Barco's leiderschaps-team de laatste jaren globaler en gediversifieerder. De inzichten van de nieuwe leden zijn een uitstekende aanvulling op het sterke potentieel en de competenties die beschikbaar zijn bij Barco. Het team heeft zijn beloftes nageleefd, in lijn met het 'Say.Do'-motto. Iedereen gelooft dat Barco over de nodige troeven beschikt om duurzame winstgevendende groei te blijven leveren. Om zijn capaciteiten te versterken en efficiënter te werken, terwijl de topline in alle divisies groeit, implementeert de onderneming het 'fit to lead'-programma.

### Vertrouwen van onze aandeelhouders

Barco's degelijke strategie, sterke marktpositie en sterke financiële resultaten zijn de redenen waarom Barco het vertrouwen van zijn aandeelhouders geniet en versterkt. Barco kan rekenen op een uiterst stabiel, internationaal aandeelhoudersbestand, waarin waardegeoriënteerde investeerders sterk vertegenwoordigd zijn. Sinds 2015 zijn zowel Van de Wiele NV als 3D NV vertegenwoordigd in de Raad van Bestuur. Samen hebben zij inmiddels 22% van de Barco-aandelen in handen. Jaar na jaar genieten de Barco-aandeelhouders van een consequente groei van het dividend, wat de winstgevendende groei van de onderneming reflecteert.

## Analisten die Barco volgen

Bank Degroof Petercam sa	Stefaan Genoe
Berenberg	Trion Reid
Flemish Federation of Investors and Investor Club	Gert De Mesure
ING	Marc Hesselink
KBC Securities	Guy Sips
Kempen & Co N.V.	Christophe Beghin
Kepler Cheuvreux	Matthias Maenhaut

## Financiële kalender 2020

Aankondiging van de resultaten 4Q19 en FY19	donderdag 13 februari 2019
Trading update 1Q20	woensdag 17 april 2020
Jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders	donderdag 30 april 2020
Aankondiging van de resultaten 1H20	donderdag 16 juli 2020
Trading update 3Q20	woensdag 21 oktober 2020

## Informatie over het aandeel

Barco aandeel	BAR	ISIN BE0003790079
Barco VVPR-strip	BARS	ISIN BE0005583548
Reuters	BARbt.BR	
Bloomberg	BAR BB	

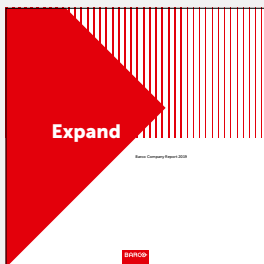
Verdere informatie, waaronder de driemaandelijks consensus-update, rapporten, verwijzing naar conferences, roadshows en relevante beurzen vindt u op Barco's investeerdersportaal.

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

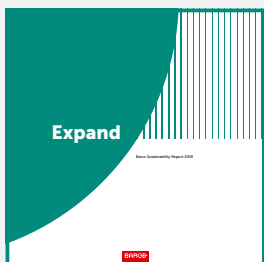
# Expand

Barco Duurzaamheidsrapport 2019

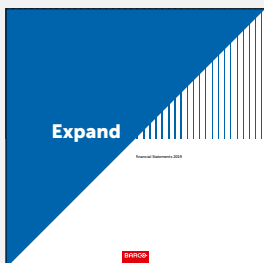
**BARCO**



**Section A.**  
Company Report  
2019



**Boek B.**  
Duurzaamheidsrapport  
2019



**Boek C.**  
Financiële rapportering  
2019

Dit is deel B van Barco's jaarverslag 2019.  
De andere delen zijn beschikbaar via het  
downloadcenter op [ar.barco.com/2019](http://ar.barco.com/2019).



# Inhoudstafel

Inleiding ..... B/4  
 Onze ambitieverklaring rond duurzaamheid ..... B/6

**Onze duurzaamheidsstrategie ..... B/7**  
 'Kiezen voor duurzame impact' ..... B/9  
 Bijdrage tot de Duurzame Ontwikkelings-  
 doelstellingen (SDG's) ..... B/11  
 Materialiteitsbeoordeling ..... B/12

**Onze duurzaamheidsprestaties ..... B/13**

**Planeet ..... B/15**  
 Onze roadmap naar duurzame impact:  
 belangrijkste initiatieven en actieplannen ..... B/19  
 1. Voetafdruk van onze eigen activiteiten ..... B/19  
     1.1 Energieverbruik van onze eigen activiteiten . B/19  
     1.2 Broeikasgasemissies van  
         onze eigen activiteiten ..... B/20  
 2. Voetafdruk van onze producten ..... B/28  
     2.1. Energieprestaties van onze producten ..... B/28  
     2.2. Broeikasgasemissies van onze producten ... B/29  
     2.3. Ecodesign ..... B/30  
 3. Circulaire oplossingen ..... B/36

**Mensen ..... B/38**  
 1. Medewerkersbetrokkenheid ..... B/41  
 2. Leren en ontwikkeling ..... B/44  
 3. Gezondheid en veiligheid van de medewerkers . B/47  
 4. Diversiteit en inclusie ..... B/50

**Gemeenschappen ..... B/52**  
 Onze roadmap naar duurzame impact:  
 belangrijkste initiatieven en actieplannen ..... B/54  
 1. Klantentevredenheid ..... B/54  
 2. Klantenbescherming ..... B/56  
 3. Ethiek en compliance ..... B/58  
 4. Engagement van leveranciers rond  
     duurzaamheid ..... B/63  
 5. Gemeenschapsengagement ..... B/67

**Ons duurzaamheidsbeheer ..... B/71**

Governance en verantwoordelijkheid  
 inzake duurzaamheid ..... B/73  
 Stakeholderbetrokkenheid ..... B/75  
 Externe initiatieven (platformen en commitments) ... B/77  
 Certificaties ..... B/79  
 Externe evaluaties ..... B/79  
 Over dit duurzaamheidsrapport ..... B/81  
 GRI-tabel ..... B/82





# Inleiding

## Onze duurzaamheidsinspanningen uitbreiden

Een onderneming doen groeien en uitbreiden, betekent ook dat we de mensen en de gemeenschappen rondom die onderneming helpen groeien, terwijl we onze planeet beschermen. Daarom is duurzaamheid sterk verankerd in Barco's strategie om 'wereldwijd briljante resultaten' te leveren.

Barco's duurzaamheidsprogramma is en blijft een continu leer- en verbeteringsproces. De afgelopen jaren hebben we de fundamenten gelegd om in de toekomst onze duurzaamheidsdoelstellingen te halen. Duurzaamheid is bij Barco:

- **diep verankerd in onze strategie**

De strategie die we in 2017 lanceerden, omvat drie pijlers: 'innoveren met impact', 'focussen op performantie' en 'inzetten op resultaten'. Een vierde vector die deze pijlers verbindt: 'kiezen voor duurzame impact'. We zijn er immers van overtuigd dat duurzaamheid vandaag een must is.

- **sterk ondersteund door het topmanagement**

Het engagement van het topmanagement is cruciaal voor het slagen van onze duurzaamheidsstrategie. De voorbije jaren heeft ons topmanagement duurzaamheid volledig ondersteund: het neemt actief deel aan meetings en treedt op als leider bij bepaalde werkstromen. Onze CEO Jan De Witte, onderstreept het belang van duurzaamheid in onze bedrijfsstrategie en leidt het executive sustainability steering committee.

- **sterk gelinkt aan de bouwstenen van onze cultuur**

Op basis van de verjongingsoefening van onze waarden werden vijf bouwstenen gedefinieerd om ons te helpen ons DNA uit te dragen. De bouwsteen 'We care, we grow' onderstreept dat we geven om onze planeet, onze collega's en onze gemeenschappen. 'We look for the better way' helpt ons duurzamere manieren te verkennen om onze activiteiten in de toekomst uit te voeren. De bouwsteen 'We think with the customer' verwijst naar ons engagement om onze klanten te helpen hun voetafdruk te verkleinen.

- **steeds meer geïntegreerd in Barco's risicobeheerproces**

In de manier waarop wij onze business runnen, worden onderwerpen als klimaatverandering en bedrijfsethiek elk jaar belangrijker. Daarom integreren wij ze steeds meer in ons risicobeheerproces (zie deel A - Company Report).

Duurzame business  
is de juiste weg vooruit; en  
is volgens ons ook goede  
business.

**Jan De Witte**  
Barco CEO

## Onze inspanningen opdrijven

In 2019 hebben we onze duurzaamheidsinspanningen verder opgedreven en boekten we vooruitgang op verschillende vlakken.

### Organisatie

- We hebben de organisatie die verantwoordelijk is om onze duurzaamheidsambities waar te maken verder uitgebouwd. Het bedrijf neemt ownership over de belangrijkste onderwerpen, met verantwoordelijkheid bij de afdelingen/divisies.
- Het beheer van alle duurzaamheidsinitiatieven werd geüpdatet met duidelijk omschreven werkstromen, die worden beheerd door werkstroomleiders in het bedrijf.

### Strategie, communicatie en objectieven

- We hebben de prestatie-indicatoren (KPI's) die al worden gebruikt bevestigd, en hebben onze reikwijdte verder uitgebreid.
- Bovendien zijn er nieuwe, duidelijke doelstellingen op middellange termijn (2023) voor de pijler Planeet gedefinieerd en goedgekeurd door het Leadership Team en het bedrijf. Deze doelstellingen zullen ons verder leiden en de stakeholders tonen welke stappen ze moeten nemen.
- Omdat de ondersteuning en de betrokkenheid van elke Barco-medewerker cruciaal is voor een succesvolle uitvoering van onze duurzaamheidsagenda hebben we meer inspanningen geleverd om Barco-medewerkers bij onze duurzaamheidsinspanningen te betrekken. We hebben de hele Barco-gemeenschap verder geïnformeerd over onze kortetermijndoelstellingen (2020), en ook over hoe zij verandering kunnen bewerkstelligen.

### Prestaties

- In 2019 hebben we goede vooruitgang geboekt in de realisatie van onze doelstellingen voor 2020. Daarnaast identificeerden we de domeinen waar we onze inspanningen moeten opdrijven en de verantwoordelijkheden aanscherpen.

### Verslaggeving

- We hebben van externe bureaus positieve feedback gekregen over ons duurzaamheidsrapport. Meer rating-bureaus begonnen onze duurzaamheidsinspanningen te volgen, en we kregen in de loop van het jaar doorgaans beter dan gemiddelde ratings, waaronder een EcoVadis Gold-rating.

We zijn ervan overtuigd dat elke stap die we zetten ons dichterbij het duurzame bedrijf dat we voor ogen hebben. Iedere onderneming die succesvol wil zijn en blijven, moet het pad van duurzaamheid inslaan.

In 2020 willen we ons duurzaamheidsplatform verder vorm geven en voortwerken aan:

- opleiding en training voor al onze collega's over duurzaamheid in het kader van ons Standards@Work-programma.
- het wereldwijd uitbreiden van ons duurzaamheidsprogramma en het meer actief betrekken van de verschillende regio's.
- een geüpdatete materialiteitsbeoordeling.
- de uitbreiding van het duurzaamheidsbeleid van Barco naar meer actief engagement van onze leveranciers
- het uitbreiden van het aantal producten met het ECO-label van Barco
- doorgedreven rapportering
- het aanscherpen en structureren van onze KPI's in de domeinen 'people' en 'communities'

# Onze ambitieverklaring rond duurzaamheid

In lijn met onze ambitie om duurzaamheid stevig te verankeren in het DNA van onze organisatie, hebben we beslist om onze duurzaamheidsinspanningen te versnellen op drie niveaus: planeet, mensen en gemeenschappen.

1. We zullen onze **ecologische voetafdruk** en die van onze klanten verkleinen.
2. We zullen **investeren in duurzame inzetbaarheid** door onze mensen te stimuleren om te blijven leren en zichzelf te ontwikkelen, door hen te engageren en door te investeren in meer gezondheid en veiligheid. We zullen een inclusieve werkplek creëren waar we diversiteit als een troef beschouwen.
3. We zullen **een actieve rol spelen in de gemeenschappen** waar we werken. Daarom houden we ons aan de hoogste ethische zakelijke normen en verwachten we dat onze leveranciers hetzelfde doen. We zullen helpen ervoor te zorgen dat meer mensen kunnen deelnemen aan en genieten van een bloeiende samenleving, ongeacht hun achtergrond.

Barco is helemaal klaar voor dit ambitieuze project. We kijken ernaar uit om vooruitgang te boeken en de toon te zetten, richting een duurzamere toekomst.

Jan De Witte  
CEO



Onze slimme oplossingen helpen organisaties om ons erfgoed levend te houden, kunst en geschiedenis naar een groter publiek te brengen en bij te dragen aan culturele ontwikkeling.





# Onze duurzaam- heids- strategie

'Kiezen voor duurzame impact'

Pagina B/9

Bijdrage tot de Duurzame  
Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's)

Pagina B/11

Materialiteitsbeoordeling

Pagina B/12

[ over de visual ]

**KUNST TOT  
LEVEN BRENGEN**

L'Atelier des Lumières  
Parijs, Frankrijk

# 'Kiezen voor duurzame impact'

Onze duurzaamheidsstrategie is een integraal onderdeel van onze bedrijfsstrategie, 'wereldwijd briljante resultaten leveren'. Toen we die bedrijfsstrategie uitwerkten, beslisten we om duurzame impact er deel van te laten uitmaken, omdat we ervan overtuigd zijn dat duurzame business goede business is.

Onze bedrijfsstrategie bestaat uit drie pijlers: **planeet**, **mensen** en **gemeenschappen**. Voor elke pijler definieerden we een algemene ambitieverklaring en verschillende focusdomeinen. Die focusdomeinen (11 in totaal) zijn de duurzaamheidsonderwerpen die we belangrijk vinden voor onze business en stakeholders. Ze werden in 2017 vastgelegd tijdens een materialiteitsbeoordeling (pagina B/12).






Planeet

Mensen

Gemeenschappen






















## Barco's duurzaamheidspijlers, ambities en focusdomeinen

PIJLER	 <p>Planeet</p>	 <p>Mensen</p>	 <p>Gemeenschappen</p>
AMBITIE	<p>We zullen onze ecologische voetafdruk en die van onze klanten verkleinen.</p>	<p>We zullen investeren in duurzame inzetbaarheid door onze mensen te stimuleren om te blijven leren en zichzelf te ontwikkelen, door hen te engageren en door te investeren in meer gezondheid en veiligheid. We zullen een inclusieve werkplek creëren waar we de diversiteit van onze mensen als een troef beschouwen.</p>	<p>We zullen een actieve rol spelen in de gemeenschappen waar we werken. Daarom houden we ons aan de hoogste ethische zakelijke normen en verwachten we dat onze leveranciers hetzelfde doen. We helpen ervoor te zorgen dat meer mensen kunnen deelnemen aan en genieten van een bloeiende samenleving ongeacht hun achtergrond.</p>
FOCUSDOMEINEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitstoot van broeikasgassen</li> <li>• Energie-efficiëntie van producten en activiteiten</li> <li>• Circulaire economie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leren en ontwikkeling</li> <li>• Veiligheid van de medewerkers</li> <li>• Gezondheid van / zorg voor de medewerkers</li> <li>• Diversiteit en inclusie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement van leveranciers rond duurzaamheid</li> <li>• Gemeenschapsengagement</li> <li>• Klantentevredenheid</li> <li>• Bedrijfsethiek</li> </ul>

# Hoe de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) van de VN onze ambities vormgeven

De Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) van de Verenigde Naties vormen de basis van onze duurzaamheidsambities. De SDG's zijn in 2015 door de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties opgesteld en bestaan uit 17 mondiale doelstellingen die tegen 2030 bereikt moeten worden. Alle 193 landen in de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties hebben deze resolutie aangenomen.

Barco gebruikt de SDG's als leidraad om zijn duurzaamheidsaanpak vorm te geven en bij te dragen aan de domeinen die voor de samenleving het belangrijkst zijn en waar we de grootste impact kunnen hebben met onze producten en activiteiten. Tijdens een inventarisatie hebben we in kaart gebracht hoe onze 11 focusdomeinen bijdragen tot de SDG's.

FOCUSDOMEINEN	BIJDRAGE TOT SDG's	FOCUSDOMEINEN	BIJDRAGE TOT SDG's
Voetafdruk van onze activiteiten	 	Diversiteit en inclusie	
Voetafdruk van onze producten	 	Engagement van leveranciers rond duurzaamheid	  
Circulaire economie	 	Gemeenschaps-engagement	 
Leren en ontwikkeling	 		 
Veiligheid van de medewerkers		Bedrijfsethiek	 
Gezondheid van / zorg voor de medewerkers		Klanten-tevredenheid	



# Materialiteitsbeoordeling

Er zijn veel verschillende sociale, milieu- en ethische kwesties die een impact hebben op onze business, hetzij rechtstreeks, hetzij via onze wereldwijde waarde- en toeleveringsketens. Barco moet daarom permanent uitdagingen aangaan, die continu evolueren en veranderen.

## Materialiteitsbeoordeling

In 2017 voerden we de recentste materialiteitsbeoordeling uit. We analyseerden een brede waaier interne en externe data, zoals trendrapporten en andere documenten van sectorgenoten, sectorverenigingen en netwerkorganisaties rond duurzaamheid (CDP, SASB, GRI, Sustainalytics en Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties), evenals interne documenten. Dit onderzoek resulteerde in een lijst van meer dan 50 topics.

Op basis van overleg met een beperkte groep Barco-medewerkers (duurzaamheidsambassadeurs) en een beoordeling van de impact van elk punt op het succes van Barco (zoals bepaald door het uitvoerende sustainability steering committee) en op onze stakeholders selecteerden we 11 topics. Die 11 topics – die we onze ‘focusdomeinen’ noemen – beschouwen we als ‘materieel’ of belangrijk voor Barco’s duurzaamheidsstrategie.

Om de drie jaar voeren we een materialiteitsbeoordeling uit om erover te waken dat onze strategie op de juiste uitdagingen focust. Bij die oefening passen we ook onze rapportering aan, zodat die aansluit bij de belangen en behoeften van onze stakeholders en van de onderneming.

## 2018: prioriteiten bepalen

In 2018 voerden we gesprekken met Barco’s wereldwijde leiderschapsteam (ongeveer 100 mensen) om te bespreken in hoeverre zij elk van de 11 focusdomeinen belangrijk vinden voor Barco. Tijdens die evaluaties brachten we ook het maturiteitsniveau van de domeinen in kaart. Domeinen die als heel belangrijk en weinig matuur werden beschouwd, kregen het label ‘prioritair’. Op die domeinen ligt de focus in 2019-2020.

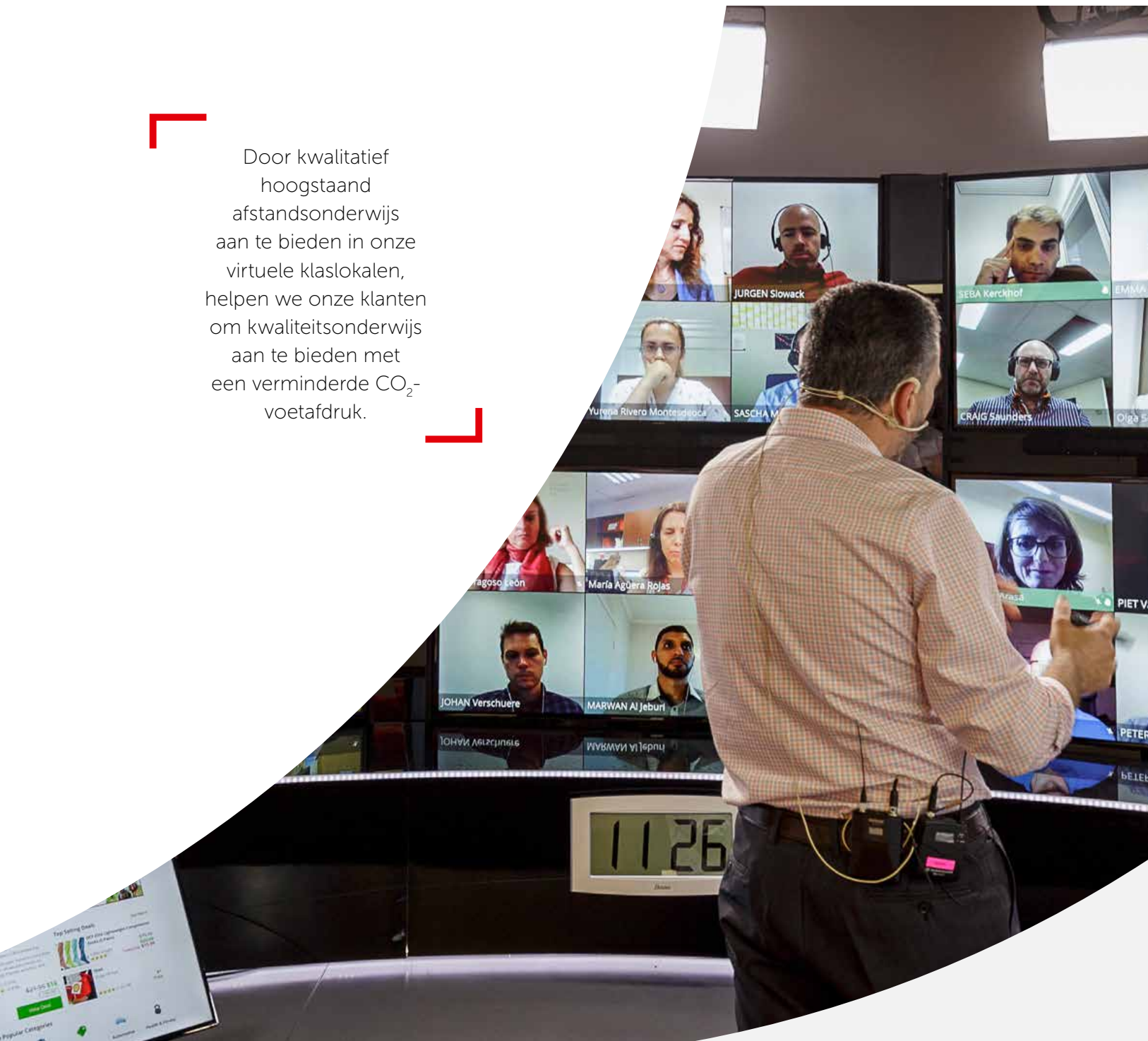
## 2019: nieuwe inzichten uit ESG-ratings

Er komen een aantal externe ratings die de prestaties van ons bedrijf op het gebied van milieu, maatschappij en governance (ESG) meten. De bedoeling is om onze veerkracht te beoordelen ten aanzien van financieel relevante ESG-risico’s op lange termijn.

In 2019 werd Barco voor het eerst geëvalueerd door verschillende bureaus, waaronder ISS-oekom. Het ratingconcept van ISS ESG legt een sectorspecifieke focus op de materialiteit van extra-financiële informatie. Hun bevindingen gaven ons extra inzicht in de belangrijkste topics van onze sector.

→ Voor meer informatie over hoe Barco samenwerkt met zijn stakeholders om risico’s en aandachtspunten te bepalen, verwijzen we naar het stuk rond ‘stakeholderbetrokkenheid’ op pagina’s B/75 en B/76 van dit rapport.

Door kwalitatief  
hoogstaand  
afstandsonderwijs  
aan te bieden in onze  
virtuele klaslokalen,  
helpen we onze klanten  
om kwaliteitsonderwijs  
aan te bieden met  
een verminderde CO<sub>2</sub>-  
voetafdruk.





# Onze duurzaam- heids- prestaties

## Planeet

Pagina B/15

## Mensen

Pagina B/38

## Gemeenschappen

Pagina B/52

[ over de visual ]

### **IESE VINDT EXECUTIVE LEARNING OPNIEUW UIT**

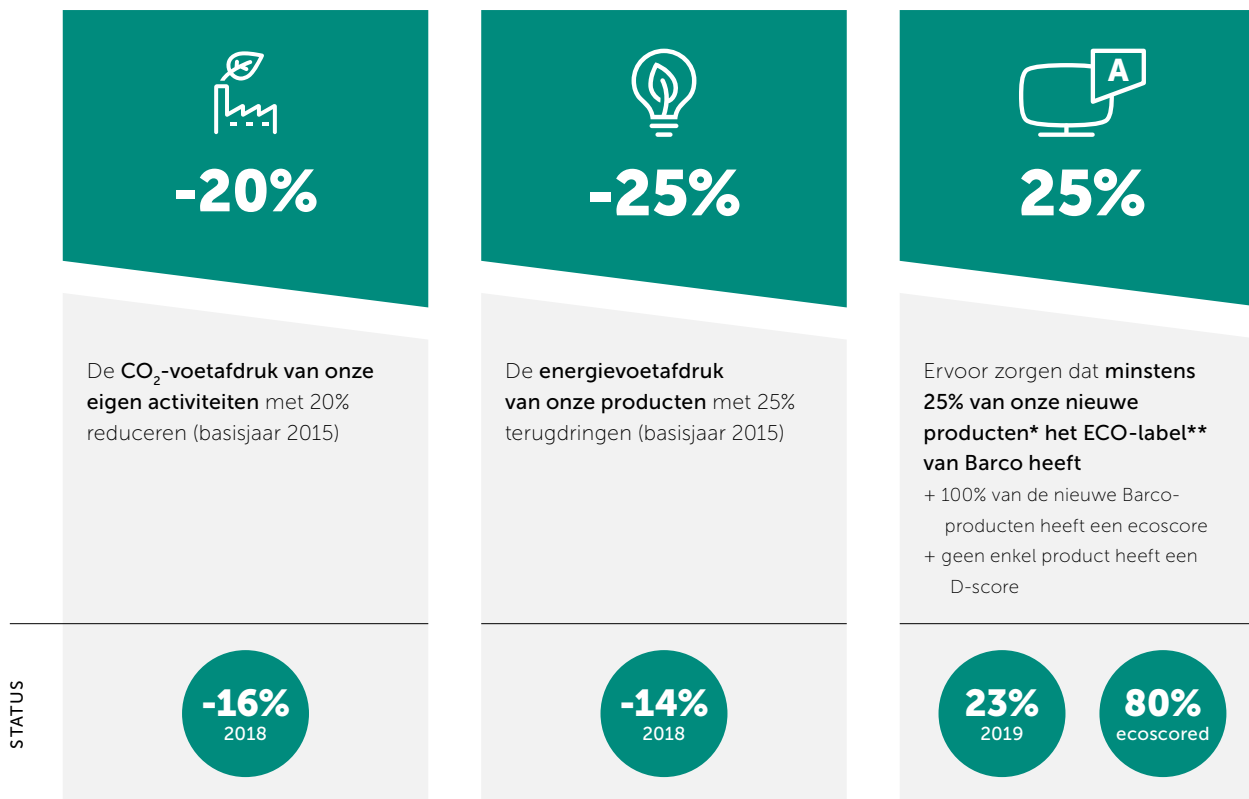
IESE Business School  
Barcelona, Spanje

# Planeet

## Onze ambitie

We zullen onze ecologische voetafdruk en die van onze klanten verkleinen.

## Onze targets voor 2020



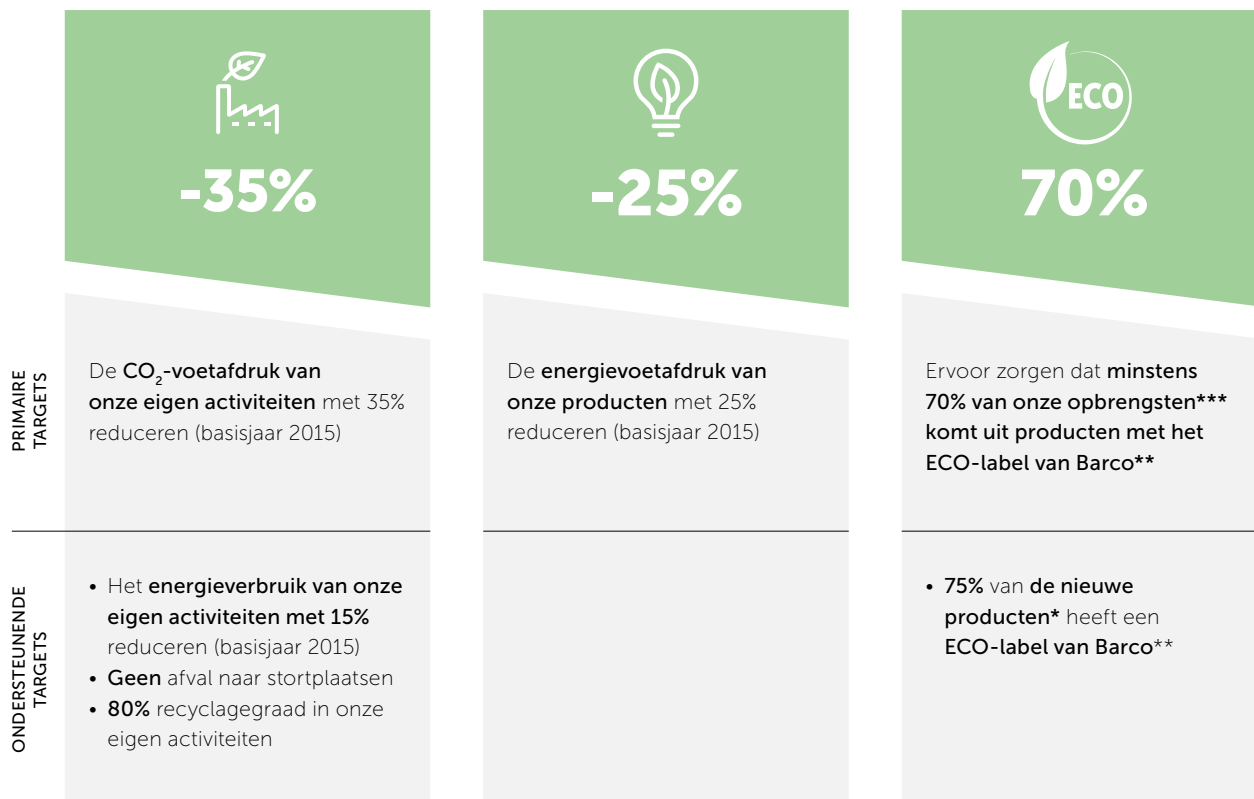
\* Producten = hardwareproducten \*\* ECO-label = producten met ecoscore A of hoger



## Nieuwe targets voor 2023

Nu 2020 begonnen is, zullen we de dynamiek die we de afgelopen jaren hebben opgebouwd, voortzetten door nieuwe en ambitieuze duurzaamheidsdoelstellingen vast te leggen. In de laatste maanden van 2019 hebben we een interne evaluatie uitgevoerd om input van de business te vragen over hoe we onze voetafdruk zowel in onze oplossingen

als in onze activiteiten kunnen verlagen. Om ervoor te zorgen dat onze doelstellingen op alle niveaus van de organisatie worden ondersteund, werd deze input kritisch bekeken en gevalideerd door het executive sustainability steering committee vooraleer het Core Leadership Team van Barco zijn definitieve goedkeuring gaf.



\*\*\* Opbrengsten uit hardwareproducten

## Planeet: (kritieke) prestatie-indicatoren

	INDICATOR	EENHEID	TARGET 2023	TARGET 2020	2019	2018	2017	2016	2015
VOETAFDRIJK VAN ONZE EIGEN ACTIVITEITEN	Broeikasgas (BKG) emissies <sup>(1)</sup> van onze eigen activiteiten	t CO <sub>2</sub> e/mio € omzet	52,3	64,4	TBD 2020	67,9	70,6	73,1	80,5
	Energieverbruik	MWH/mio € omzet	37,6		TBD 2020	41,1	41,7	39,9	44,2
	% elektriciteit van hernieuwbare bronnen	%			TBD 2020	57,3	57,0	59,8	NA
	Hernieuwbare elektriciteitsproductie	MWH/mio € omzet			TBD 2020	0,36	0,33	0,34	0
	Totale hoeveelheid vast afval	Ton/mio € omzet			TBD 2020	1,54	1,57	1,38	1,49
	% gevaarlijk afval van totale hoeveelheid vast afval <sup>(2)</sup>	%			TBD 2020	0,60	0,69	0,10	NA
	Recyclagegraad & compostering van vast afval <sup>(3)</sup>	%	80		TBD 2020	70	72	77	NA
VOETAFDRIJK VAN ONZE PRODUCTEN	% producten met ecoscore van totaal aantal nieuwe producten	%	100	100	80	NA	NA	NA	NA
	% producten met ecoscore met ECO-label van Barco	%	75	25	23	NA	NA	NA	NA
	Energie-efficiëntie-index van verkochte producten <sup>(4)</sup>	#	0,75	0,75	TBD 2020	0,86	0,95	1,04	1,00
	BKG-emissies <sup>(1)</sup> van verkochte producten (d.i. eindgebruikers-emissies) <sup>(5)</sup>	t CO <sub>2</sub> e/mio € omzet			TBD 2020	480,9	590,1	704,7	698,6

(1) Berekening van broeikasgasemissies wordt uitgelegd op B/18

(2) In vergelijking met eerdere rapporten is de KPI gewijzigd van ‘% gevaarlijk afval van totale hoeveelheid vast afval’ in ‘% gevaarlijk afval van totale hoeveelheid vast afval’.

(3) In vergelijking met eerdere rapporten is de KPI gewijzigd van ‘recyclagegraad’ in ‘recyclagegraad & compostering van vast afval’.

(4) De energie-efficiëntie-index van onze producten wordt berekend op basis van het energieverbruik/leveringsvermogen van onze twee belangrijkste productgroepen in termen van energieverbruik: projectoren (73% van het totale energieverbruik van producten in 2018) en grote videowalls (14% van het totale energieverbruik van producten in 2018). De energieprestatie van deze productgroepen wordt berekend en geformuleerd als watt/

geleverde output (voor projectoren is de geleverde output = lumen; voor grote videowalls is de geleverde output = cd/m<sup>2</sup>). Voor 2015 werd de watt/geleverde output voor beide productgroepen opgeschaald naar 1 (om vergelijking van beide productgroepen mogelijk te maken) en vervolgens gewogen op basis van de omzet van de respectieve productgroepen. De energie-efficiëntie-index van de voorgaande jaren (2015-2017) wijkt af van eerder gerapporteerde cijfers. Dat is het gevolg van preciezere gegevens over het energieverbruik van deze producten.

(5) De broeikasgasemissies van de eindgebruikers van de voorgaande jaren (2015-2017) wijken af van eerder gerapporteerde cijfers. Dat is het gevolg van preciezere gegevens over het energieverbruik van deze producten.

## Andere indicatoren

INDICATOR	EENHEID	2019	2018	2017	2016	2015
BKG-emissies <sup>(1)</sup> scope 1	t CO <sub>2</sub> e/mio € omzet	TBD 2020	5,0	4,6	4,7	5,1
BKG-emissies <sup>(1)</sup> scope 2	t CO <sub>2</sub> e/mio € omzet	TBD 2020	4,5	5,0	5,0	5,4
BKG-emissies <sup>(1)</sup> scope 3 incl. eindgebruikeremissies <sup>(5)</sup>	t CO <sub>2</sub> e/mio € omzet	TBD 2020	539,3	651,1	768,0	768,5
totale BKG-emissies <sup>(1)</sup> <sup>(5)</sup>	t CO <sub>2</sub> e/mio € omzet	TBD 2020	548,8	660,7	777,7	779,1

DE CO<sub>2</sub>-VOETAFDRUK METEN VAN ONZE EIGEN ACTIVITEITEN

Methodologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilan Carbone®-methodologie</li> <li>In lijn met de ISO 14064-norm</li> <li>Emissiebronnen: gebaseerd op wetenschappelijke bronnen, ADEME, GHG Protocol, IEA, leveranciers specifiek voor elektriciteit</li> </ul>
Scope	<ul style="list-style-type: none"> <li>Technische: alle BKG's zoals koolstofdioxide (CO<sub>2</sub>), methaan (CH<sub>4</sub>), stikstofoxide (N<sub>2</sub>O) en koelvloeistoffen (HFK's, PFK's, CFK's) worden omgezet naar een CO<sub>2</sub>-equivalent in lijn met de global warming potential-waarden voor een periode van 100 jaar van de Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC)</li> <li>Grenzen: operationele (vs. equity) benadering, omdat dit beter de grenzen in beeld brengt</li> <li>Geografische scope: grootste productievestigingen en kantoren in België, China, Italië, Duitsland, India, Noorwegen, Taiwan en de VS, goed voor 85% van Barco's totale personeelsbestand (3.563 FTE's) in 2018</li> </ul>
Rapporteringsperiode	Boekjaar 2018
Basis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voor de vergelijking van doelstellingen en prestaties selecteert Barco boekjaar 2015 als basisjaar.</li> </ul>
Rapportering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Annual reporting to the Carbon Disclosure Project (CDP)</li> </ul>

DE CO<sub>2</sub>-VOETAFDRUK METEN VAN EINDGEBRUIKERSEMISSIES GERELATEERD AAN GEBRUIK VAN PRODUCTEN

Methodologie	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>GHG Protocol-methodologie</b></li> </ul> <p>Formule: <math>\sum</math> (totale levensduur verwacht gebruik van product x aantallen verkocht in rapporteringsperiode x elektriciteit verbruikt per gebruik (kWh) x emissiefactor voor elektriciteit (kg CO<sub>2</sub> e/kWh))</p>
Scope	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emissies enkel gebaseerd op het energieverbruik van het product (exclusief de energie van componenten, emissies bij einde leven, enz.)</li> <li>Gemiddeld 90% van de producten gedekt (in termen van verkoopvolume) in 2018</li> </ul>
Rapporteringsperiode	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boekjaar 2018</li> </ul>

# Onze roadmap naar duurzame impact: belangrijkste initiatieven en actieplannen

## 1. Voetafdruk van onze eigen activiteiten

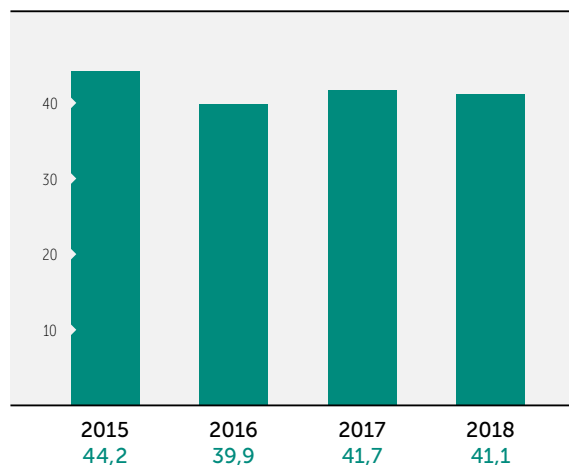
### 1.1 Energieverbruik van onze eigen activiteiten

Barco's energieverbruik (inclusief brandstofverbruik voor bedrijfswagens) bedroeg 41 MWh/mio € omzet in 2018. Dat is een daling van 7% ten opzichte van ons basisjaar (2015). In 2018 konden we het brandstofverbruik van onze bedrijfswagens verminderen. Ook het elektriciteitsverbruik in onze vestigingen in België en India is gedaald. Een van de investeringen met het grootste effect op het energieverbruik in India was de overstap van tl- naar ledverlichting.

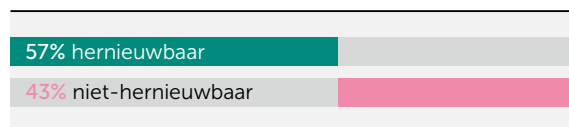
We zijn ervan overtuigd dat we het verbruik nog verder kunnen verminderen met de juiste investeringen en door de medewerkers te sensibiliseren voor een verstandig energiegebruik. We hebben ons tot doel gesteld om het energieverbruik van onze activiteiten tegen 2023 met 15% te verminderen ten opzichte van het basisjaar 2015.

Om de mogelijkheden voor een verdere vermindering van het energieverbruik te identificeren, werd in 2019 een energieaudit uitgevoerd in onze Belgische vestigingen. Op basis van de resultaten van de audit zullen in 2020 in deze vestigingen een aantal maatregelen worden genomen.

**Energieverbruik van eigen activiteiten**  
(MWh/mio € omzet)



**Hernieuwbare vs. niet-hernieuwbare elektriciteitsbronnen (2018)**





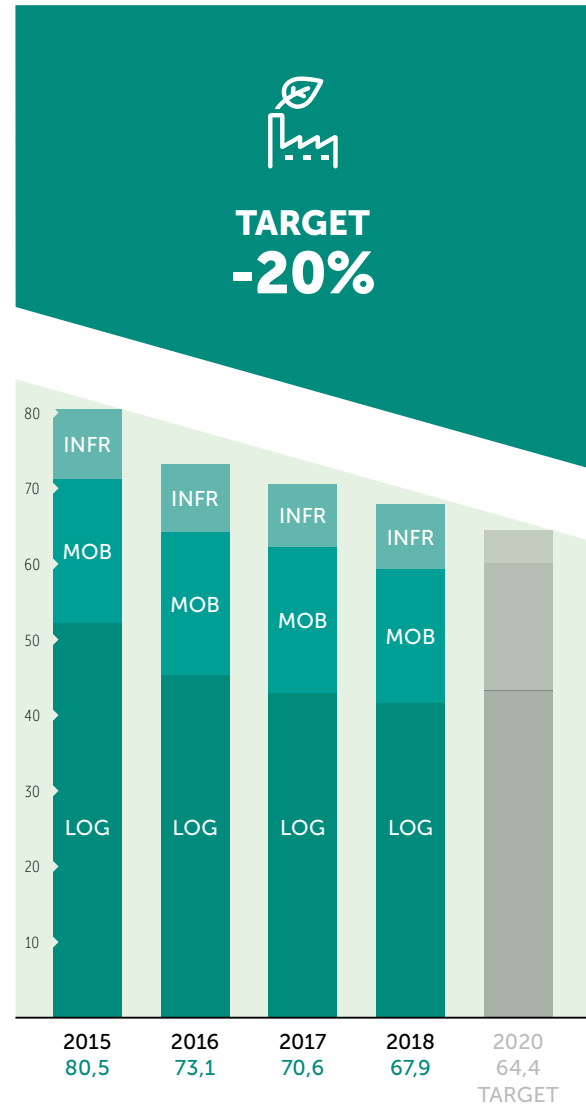
## 1.2 Broeikasgasemissies door onze eigen activiteiten

Logistiek, mobiliteit en infrastructuur: dat zijn de drie voornaamste bronnen van CO<sub>2</sub>-uitstoot bij Barco. Op deze pagina delen we een aantal cijfers rond deze bronnen. Op de volgende pagina's zoomen we in op de cijfers per bron en op de acties die we ondernemen per bron.

De broeikasgasemissies van onze eigen activiteiten daalden met 16% tussen 2015 en 2018. Dat bewijst dat we goed op weg zijn om onze target te halen: -20% uitstoot tegen 2020 (basisjaar 2015).



De broeikasgasemissies van onze eigen activiteiten daalden met 16% tussen 2015 en 2018.



CO<sub>2</sub>-voetafdruk van onze eigen activiteiten  
2015 – 2018, incl. target voor 2020

(Alle cijfers in t CO<sub>2</sub>e / mio € omzet)

### 1.2.1 Broeikasgasemissies door logistiek

Logistiek, d.i. het transport van inkomende goederen en van uitgaande eindproducten, is de belangrijkste bron van CO<sub>2</sub>-emissies door Barco's activiteiten. Logistiek was verantwoordelijk voor 61% van Barco's eigen CO<sub>2</sub>-emissies in 2018.

Ondanks de grote impact (88%) van luchttransport op de CO<sub>2</sub>-emissies vervoert Barco nog steeds 56% van de totale tkms (ton<sup>(1)</sup> \* afstand vervoer) met het vliegtuig. 41% van Barco's totale tkms wordt getransporteerd over volle zee, goed voor minder dan 1% van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van logistiek. De voorbije jaren hebben we hard gewerkt om onze transportmethodes aan te passen: we schakelen steeds meer over van luchtvervoer naar vervoer over volle zee (zie volgende pagina).

Broeikasgasemissies gerelateerd aan logistiek daalden met 20% tussen 2015 en 2018.

Een grondig plan om ons transport wereldwijd te optimaliseren, hielp ons de voorbije jaren om onze logistieke emissies te verlagen.

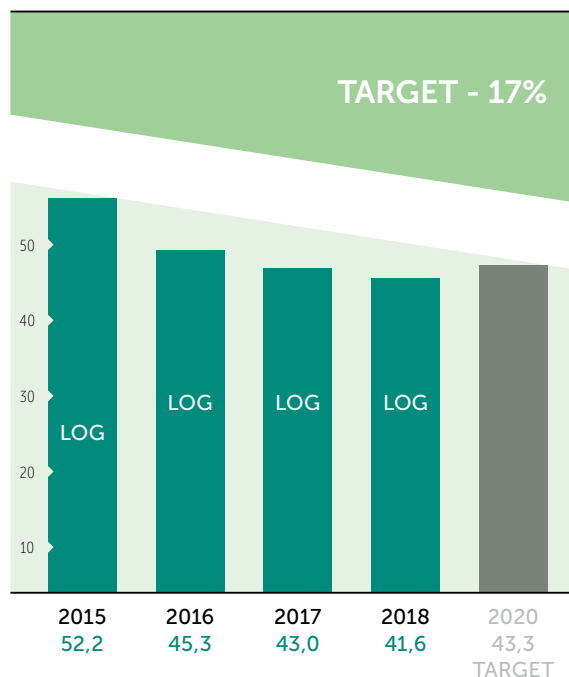
In 2018 voerden we de volgende initiatieven versneld in:

- **Luchttransport zoveel mogelijk vervangen door zeetransport.** Onze inspanningen waren vooral gericht op het transport van medische displays tussen België en de VS.

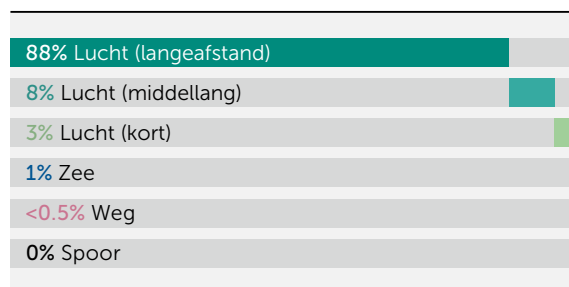
<sup>(1)</sup> Metric tons

### CO<sub>2</sub>-voetafdruk van logistiek 2015 - 2018, incl. target voor 2020.

Alle cijfers in t CO<sub>2</sub>e / mio € omzet



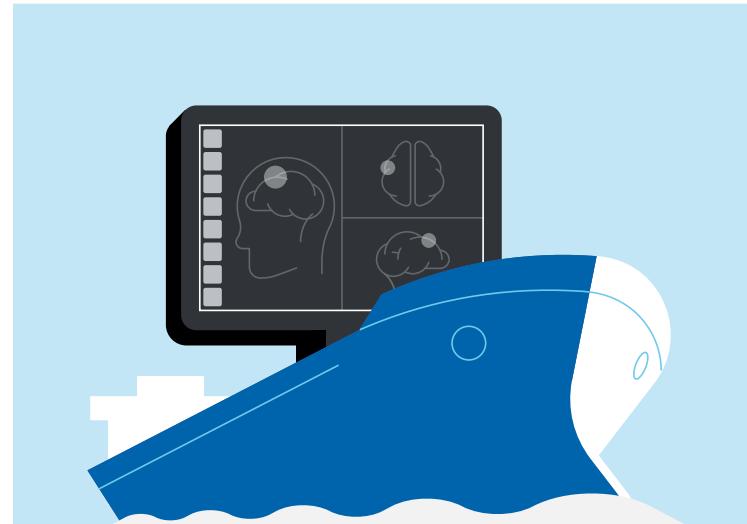
### Opsplitsing van logistieke emissies per bron (2018)



- **Verpakkingen herontwerpen voor logistiek:** Als we nieuwe producten ontwerpen, proberen we onze verpakkingen kleiner en lichter te maken om minder volume en/of gewicht te moeten vervoeren. Verpakking/logistiek is een van de vier domeinen van ons ecodesign-programma (zie pagina B/32)
- **Modulair productontwerp:** Omdat steeds meer nieuwe Barco-producten op een bestaand platform worden gebouwd, moeten enkel de allerlaatste aanpassingen lokaal gebeuren. Dat betekent dat we grotere volumes vroeger kunnen transporteren over zee.
- **Elke aanbesteding voor transport of warehousing omvat bepalingen rond duurzaamheid:** We verwachten dat logistieke leveranciers ons inlichten over hun duurzaamheidsplannen en -initiatieven. We houden deze informatie bij in een beslissingsmatrix, waar we rekening mee houden bij het selecteren van leveranciers. Daarnaast bevatten onze contracten duurzaamheidsclausules. Op die manier stimuleren we onze leveranciers om hun CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen.

Elke Barco-divisie lanceerde in 2018 ook een reeks duurzaamheidsinitiatieven die in 2019 de eerste resultaten opleverden. In 2020 zullen we nog meer vruchten plukken van die inspanningen.

- **Healthcare-divisie:** Door medische displays voor de Chinese markt in de nieuwe Chinese productie-eenheid te produceren (in de plaats van in Italië) zal de CO<sub>2</sub>-uitstoot dalen.
- **Entertainment-divisie:** De projectormotoren van Amerikaanse klanten worden nu lokaal hersteld in de Atlanta-vestiging in plaats van in België. Op die manier moeten we minder projectormotoren via de lucht vervoeren.
- **Enterprise-divisie:** Dankzij een nieuw douane-entrepot in Taiwan kunnen we onze recentste lcd-schermen opslaan tot er genoeg vraag is om een volle zeecontainer te vullen. Tegelijkertijd zijn de displays op die manier dichter bij onze klanten in de APAC-regio.



## Barco Healthcare schakelt over op zeetransport

In 2018 heeft onze divisie Healthcare aanzienlijke inspanningen geleverd om over te schakelen van lucht- naar zeetransport. "Eind 2018 had ongeveer 70% van de medische displays die van ons hoofdkantoor in België naar de VS werden verscheept, de reis over zee gemaakt", zegt Demand & Inventory Manager Lieve Hamers. "Dat was alleen mogelijk door betere forecasting, geoptimaliseerde containerladingen, een zorgvuldige selectie van expediteurs en het volgen van de zending."

### 1.2.2 Broeikasgasemissies door mobiliteit

De op een na grootste bron van broeikasgasemissies van onze eigen activiteiten is gerelateerd aan mobiliteit. Het omvat zakenreizen, het gebruik van bedrijfswagens en woon-werkverkeer. Het aandeel van mobiliteit in Barco's eigen CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2018 bedroeg 26% - voornamelijk veroorzaakt door zakenreizen.

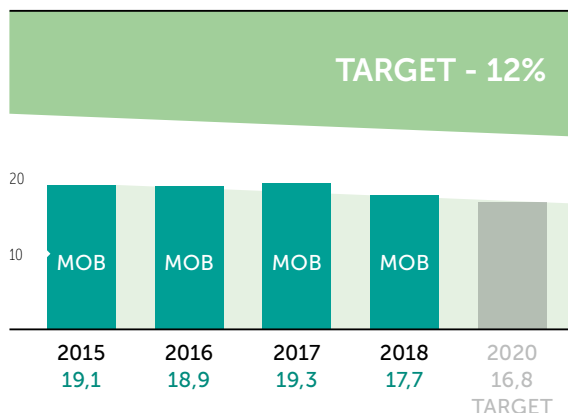
Na twee jaar van stagnatie is het ons eindelijk gelukt om in 2018 de emissies door mobiliteit te verminderen. Door het aantal zakenreizen terug te schroeven en virtuele samenwerking en training te stimuleren, hebben we een daling van 7% in de emissies door mobiliteit bereikt ten opzichte van ons basisjaar 2015.

**We beseffen dat het een uitdaging is om de doelstelling van -12% in 2020 te halen. Daarom willen we**

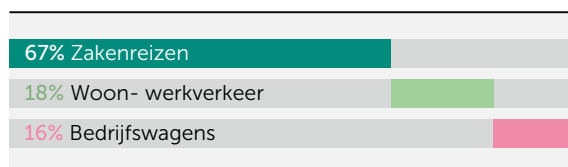
- **Ons beleid rond bedrijfswagens aanpassen:** door stap voor stap de samenstelling van onze vloot te veranderen (minder benzine- en dieselwagens) willen we het brandstofverbruik door bedrijfswagens verminderen. Daarnaast blijven we ook carpoolen en fietsen naar het werk promoten.
- **Ons beleid rond zakenreizen veranderen:** we vervangen hele korte vluchten (< 500 km) zoveel mogelijk door treinreizen en blijven ook virtuele samenwerking en training promoten.

### CO<sub>2</sub>-voetafdruk van mobiliteit 2015 - 2018, incl. target voor 2020.

Alle cijfers in t CO<sub>2</sub>e / mio € omzet



### Opsplitsing van mobiliteitsuitstoot per bron (2018)



## CO<sub>2</sub>-uitstoot verminderen met weConnect Virtual Classroom-technologie

Afstandsonderwijs wint snel aan populariteit en het is niet moeilijk te zien waarom. Dankzij nieuwe technologische ontwikkelingen zijn veel van de oude nadelen – zoals een gebrek aan betrokkenheid – opgelost. Met weConnect loopt Barco voorop in deze belangrijke sprong in de onderwijstechnologie.

“Voor veel bedrijven is afstandsonderwijs in de eerste plaats een geweldige manier om de reiskosten te beperken”, zegt Segment Marketing Director Ellen Van de Woestijne. “Tegelijkertijd zorgt het ook voor een aanzienlijke vermindering van de CO<sub>2</sub>-uitstoot.”

Barco organiseerde in 2019 in zijn volledig virtuele en hybride virtuele leslokalen verschillende interne opleidingen voor Barco-medewerkers. In 2019 namen 193 medewerkers deel aan deze opleidingen op afstand. Dat was goed voor een vermindering van de CO<sub>2</sub>-uitstoot met ongeveer 168 t CO<sub>2</sub>e – het emissie-equivalent van 36 personenwagens die gedurende één jaar rijden.



### 1.2.3 Broeikasgasemissies door infrastructuur

De derde bron van broeikasgasemissies van onze eigen activiteiten is de infrastructuur. Hieronder vallen de emissies door het gebruik van elektriciteit, fossiele brandstoffen (excl. bedrijfswagens), door afvalverwerking en door lekkage van koelgassen uit koelapparatuur. Het aandeel van de infrastructuur in Barco's eigen CO<sub>2</sub>-uitstoot bedroeg 13% in 2018, wat voornamelijk te wijten was aan het elektriciteitsgebruik.

In 2018 focusten we op de volgende maatregelen:

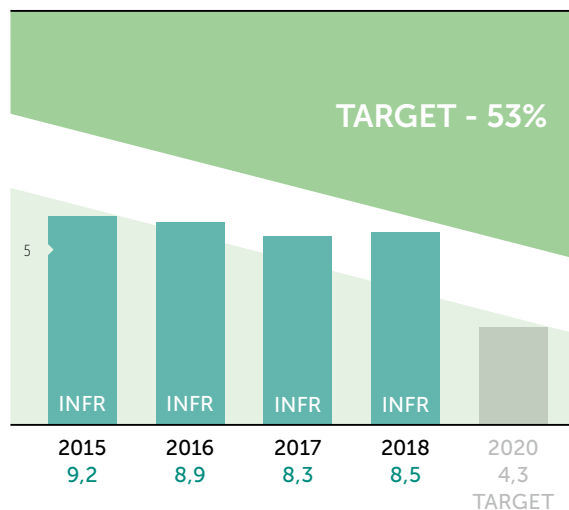
- **Centraliseren van de productieactiviteiten:** In België hebben we onze productieactiviteiten verhuisd van de oude site in Kuurne naar de state-of-the-art, energie-efficiënte fabriek in Kortrijk.
- **Verbeteren van de energie-efficiëntie in onze vestiging in India**
- **Overschakelen naar groene elektriciteit in onze vestiging in Duitsland**

Om onze infrastructuuremissies verder te drukken zullen we:

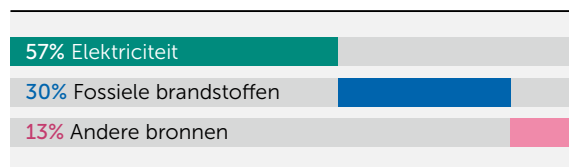
- Ons energieverbruik verder verminderen door nieuwe investeringen te doen en ons gedrag aan te passen.
- Ons programma voor de aankoop van hernieuwbare stroom uitbreiden.
- Investeren in hernieuwbare elektriciteitsproductie in onze vestigingen.

### CO<sub>2</sub>-voetafdruk van infrastructuur 2015 - 2018 incl. target voor 2020

Alle cijfers in t CO<sub>2</sub>e / mio € omzet



### Opsplitsing van infrastructuuremissies per bron (2018)





## Noida neemt de LE(i)D(ing) in het verminderen van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk

De voorbije drie jaar is de vestiging van Barco in Noida (India) erin geslaagd om zijn CO<sub>2</sub>-voetafdruk met 13,5% te doen dalen door:

- 1.450 ledlampen te installeren, die 11.760 m<sup>2</sup> of ongeveer 70% van de totale oppervlakte van de vestiging verlichten. Door de hogere lichtintensiteit van de leds zijn er minder armaturen nodig.
- te investeren in efficiëntere elektrische installaties, waaronder HVAC-koelsystemen, pompen, airconditioners en condensatorpanelen, wat leidt tot een hogere energie-efficiëntie en minder energieverlies.
- de medewerkers te sensibiliseren voor een verstandig energiegebruik door middel van continue communicatie en gerichte campagnes.

## 1.3 Circulariteit in onze eigen activiteiten

### 1.3.1 Circulariteit in onze activiteiten

In de eerste plaats willen we het afval uit onze activiteiten tot een minimum beperken, met name niet-gesorteerd afval. Eind 2018 bedroeg de totale hoeveelheid vast afval 1,5 ton/mio € omzet, met een recyclagegraad van 70%. We beseffen dat we nog steeds ruimte hebben om onze recyclage-inspanningen te verbeteren.

Daarom hebben we twee belangrijke targets geformuleerd. Tegen 2023 willen we:

- 80% van het bedrijfsafval recycleren
- geen bedrijfsafval naar stortplaatsen brengen.

## iGemba: medewerkergedreven verbeterideeën om de voetafdruk van onze activiteiten te verkleinen

In 2019 was het de 8e verjaardag van het iGemba-programma, waarin Barco operatoren continu aanmoedigt om zelf verbetervoorstellen aan te dragen. "Deze Employee-Driven Improvements of EDI's verbeteren de veiligheid en efficiëntie en spelen een belangrijke rol in het verkleinen van onze ecologische voetafdruk", legt Continuous Improvement Coach Marc Cattoir uit. Dit jaar werd iGemba ook voor het eerst geïntroduceerd in onze productievervestiging in Taiwan.

### Hoe iGemba werkt

Marc: "Operatoren vullen een EDI-kaart in waarop ze hun uitdaging en voorgestelde oplossing beschrijven. Elk kwartaal worden de drie beste ideeën op de productievloer getoond. Zo creëren we een cultuur van continue verbetering en inspireren we elkaar om nieuwe ideeën te delen."

Nieuwe Barco-medewerkers worden tijdens de introductietraining ondergedompeld in de filosofie van iGemba. Om de twee weken worden de medewerkers tijdens teamvergaderingen aangemoedigd om hun ideeën of voorstellen te delen met hun collega's en managers.

### Een paar voorbeelden:

*"We vroegen onze materiaalleverancier om de verpakking van hun laspistolen te veranderen zodat er acht stuks in plaats van vier in een doos passen. Daardoor hebben we een aanzienlijke hoeveelheid verpakkingsmateriaal bespaard."*

**Sandeep Kumar, Noida**

*"De doos die we gebruiken om drie filters te verpakken, is veel te groot. Dus hebben we ze vervangen door een 'pizzadoos' en bubbeltjesplastic. Het resultaat? Een volumevermindering van 78% en een aanzienlijke besparing op verpakkingsmateriaal."*

**Karolien Hooghe, Kortrijk**





## 2. Voetafdruk van onze producten

### 2.1 Energieprestaties van onze producten

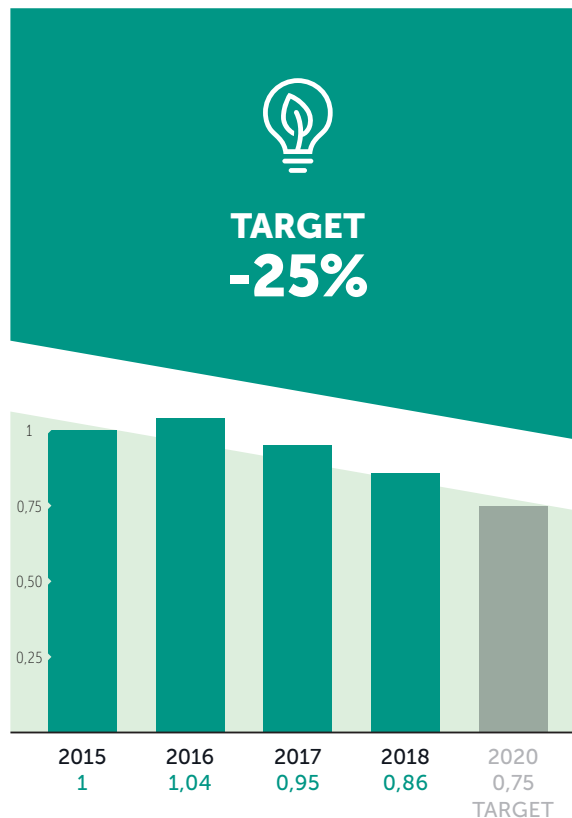
De energie die onze producten verbruiken bij onze klanten heeft een grote impact op het milieu. Het verbeteren van de energieprestaties van onze producten is dan ook een van onze belangrijkste prioriteiten.

Tegelijkertijd verschuiven de marktrends en de voorkeuren van de klant naar steeds hogere prestaties (helderheid, resolutie, enz.), wat een hoger energieverbruik vereist. Daarom meet Barco het energieverbruik in verhouding met de helderheid, resolutie, lichtsterkte, enz. (watt/geleverd vermogen).\*

Tussen 2015 (basisjaar) en 2018 is de gemiddelde energie-efficiëntie-index met 14% gedaald. De belangrijkste reden voor die verbetering is de toegenomen verkoop van laserprojectoren, die veel minder energie verbruiken (-50 tot -150%) dan traditionele lampgebaseerde systemen. Deze trend heeft zich in 2019 voortgezet en zal zich wellicht ook in 2020 voortzetten, waardoor onze doelstelling van -25% in 2020 haalbaar is.



De gemiddelde energievoetafdruk van onze producten is tussen 2015 en 2018 met 14% gedaald.



Energie-efficiëntie-index van verkochte producten

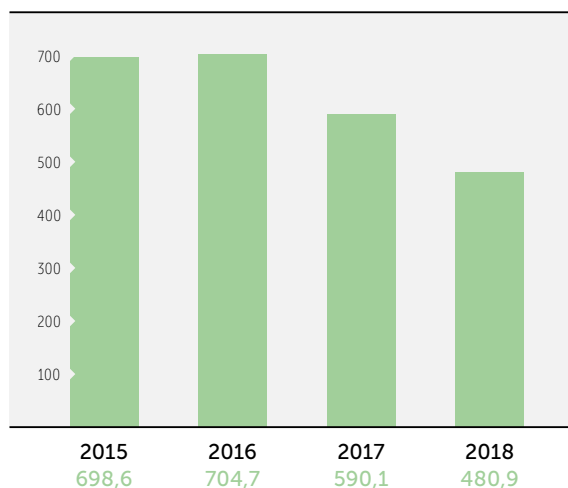
\* De energie-efficiëntie-index van onze producten wordt berekend op basis van het energieverbruik/leveringsvermogen van onze twee belangrijkste productgroepen in termen van energieverbruik: projectoren (73% van het totale energieverbruik van producten in 2018) en grote videowalls (14% van het totale energieverbruik van producten in 2018). De energieprestatie van deze productgroepen wordt berekend en geformuleerd als watt/geleverde output (voor projectoren is de geleverde output = lumen; voor grote videowalls is de geleverde output =  $\text{cd/m}^2$ ). Voor 2015 werd de watt/geleverde output voor beide productgroepen opgeschaald naar 1 (om het makkelijker te maken om beide groepen te vergelijken) en vervolgens gewogen op basis van de omzet van de respectieve productgroepen.

## 2.2 Broeikasgasemissies van onze eigen producten (eindgebruikersemissies)

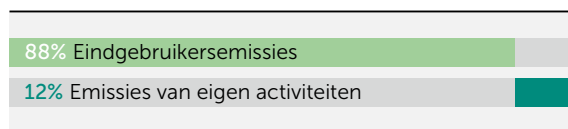
De emissies van eindgebruikers zijn de emissies door het energieverbruik bij de klanten van de producten die Barco verkoopt. In 2018 bedroegen de totale eindgebruikers-emissies 480,9 t CO<sub>2</sub>e/mio € omzet. Dat is 88% van onze totale CO<sub>2</sub>-voetafdruk. Het grootste deel van de eindgebruikersemissies wordt gegenereerd door onze projectoren (Entertainment-divisie). De eindgebruikersemissies daalden met 31% tussen 2015 en 2018 als rechtstreeks gevolg van onze inspanningen om de energieprestaties van onze producten te verbeteren.

### Eindgebruikersemissies

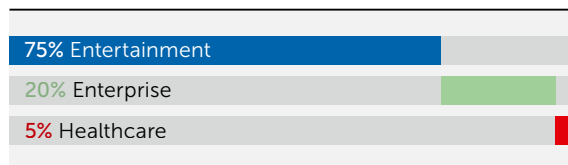
Alle cijfers in t CO<sub>2</sub>e / mio € omzet



### Opsplitsing emissies: eigen activiteiten en eindgebruikers (2018)



### Opsplitsing eindgebruikersemissies per divisie (2018)



### 2.3 Ecodesign

Het verbeteren van de energieprestaties van onze producten is slechts één manier om hun ecologische voetafdruk te verkleinen. Daarnaast willen we onze producten ook op andere aspecten verbeteren: materialen gebruiken met een lage milieu-impact, kiezen voor milieuvriendelijke verpakkingen en de manier waarop onze producten kunnen worden onderhouden, hersteld, geüpgraded en gerecycleerd verbeteren. We streven naar milieuvriendelijkheid in de productontwikkeling via ons ecodesignprogramma.



**23% van de nieuwe producten in 2019 kreeg het ECO-label van Barco.**



**TARGET  
25%**

Ervoor zorgen dat **minstens 25% van onze nieuwe producten\* het ECO-label\*\* van Barco heeft**

- + We willen dat elk nieuw Barco-product een ecoscore heeft.
- + De score van alle nieuwe Barco-producten moet hoger zijn dan D.

\* Producten = hardwareproducten

\*\* ECO-label = producten met ecoscore A of hoger

### 2.3.1 De ecodesign inspanningen bij Barco

2015 - 2018	2019	2020 (toekomst)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invoeren van de Barco Substances List</li> <li>• Ervoor zorgen dat 100% van Barco's producten voldoen aan REACH en RoHS 6-normen</li> <li>• Minder halogenen en PVC gebruiken</li> <li>• Starten met het ecoscoring-initiatief (3 pilootprojecten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oplossingen voor energiebeheer invoeren in alle producttypes</li> <li>• Proactief compliance met RoHS 10-normen opleggen in onze toeleveringsketen</li> <li>• Actief uitfaseren van ftalaten, beryllium, arsenicum en antimonium</li> <li>• Onze ecoscoring-methodologie laten valideren door een derde partij</li> <li>• Ecoscoring volledig uitrollen in heel Barco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoeken in hoeverre we materiaal met gerecycleerde inhoud kunnen gebruiken.</li> <li>• Verkennen van tools voor de levenscyclusanalyse van producten om de milieu-impact van materialen te beoordelen</li> </ul>

#### Voortdurende inspanningen

- Proactief updaten van onze Barco Substances List met stoffen die moeten worden gedeclareerd, uitgefaseerd of verboden, vooruitlopend op de regelgeving. Dit omvat zowel stoffen die gebruikt worden in onze producten als in verpakking. Een team van interne experts controleert de lijst en bevraagt en corrigeert leveranciers indien nodig. De Substances List is te vinden op onze [website](#).
- Proactief zoeken naar mogelijkheden op het gebied van ecodesign, zoals materialen met een lage milieu-impact, verbetering van de energie-efficiëntie, verbetering van de modulariteit, enz.
- Opleiden van interne en externe stakeholders (R&D, NPI-projectmanagers, productmanagers, leveranciers) in ecodesign en de ecoscoring-tool.

### 2.3.2 Ecoscoring: de evaluatietool voor de milieuvriendelijkheid van onze nieuwe producten

In 2017 hebben we ons ecodesignprogramma voortgezet en verfijnd door een objectieve scoringsmethodologie te ontwikkelen om de milieuprestaties van nieuwe producten te bepalen. Het jaar daarop hebben we ons eerste proefproject gelanceerd. In 2019 hebben we de ecoscoring-methodologie verder uitgewerkt zodat die geschikt is om de milieuprestaties van belangrijke uitbestede producten, modules en onderdelen te beoordelen.

Daarnaast hebben we de waarde van onze tool voor externe stakeholders verbeterd door een externe audit te laten uitvoeren in het kader van de ISO 14021:2006-norm (bepaalde zekerheid). Op die manier willen we ervoor zorgen dat onze ecoscoring-methodologie volledig, betrouwbaar en objectief is en gebaseerd op relevante productaspecten.

Ecoscoring werd een integraal onderdeel van ons **NPI-proces (new product introduction)**. Bij de start van elk nieuw project definiëren multidisciplinaire teams nu de ecoscore-productspecificaties. Daarna worden de specificaties in vooraf gedefinieerde stadia beoordeeld.

In 2019 kreeg 80% van de nieuwe producten een ecoscore. 23% van deze producten kreeg een A-ecoscore of hoger en

kreeg ook het ECO-label van Barco. Geen enkel product met een ecoscore kreeg de laagste score (D-score).

In 2020 willen we de tool volledig invoeren in onze R&D-afdeling, 100% van de nieuwe producten een ecoscore geven en het ECO-label van Barco aan minstens 25% van de nieuwe producten toekennen.

## Hoe de ecoscore werkt

De ecoscore is onderverdeeld in vier milieudomeinen:

- energie
- materiaalgebruik
- verpakking/logistiek
- optimalisatie van de eindelevensduur-fase.

Voor elk domein wordt een score berekend die het product op verschillende relevante topics beoordeelt. De beoordeling wordt uitgevoerd aan de hand van objectieve criteria en houden rekening met toekomstige wetgeving, normen in de sector, verwachtingen van klanten en vrijwillige eco-labels. De domeinscore varieert van D (laagste score) tot A (hoogste score).

Op basis van de vier domeinscores krijgt het product een eindscore die varieert van D tot A++. Het ECO-label van Barco wordt toegekend aan producten met een ecoscore A++, A+ of A. Die producten hebben:

- een A-subscore op energie, en op minstens één ander domein
- geen domeinen met een D-subscore
- in het geval dat één domein een C-subscore heeft, moeten de drie andere domeinen een A-score hebben



Lees meer over onze ecoscoring-methodologie op onze [website](#)

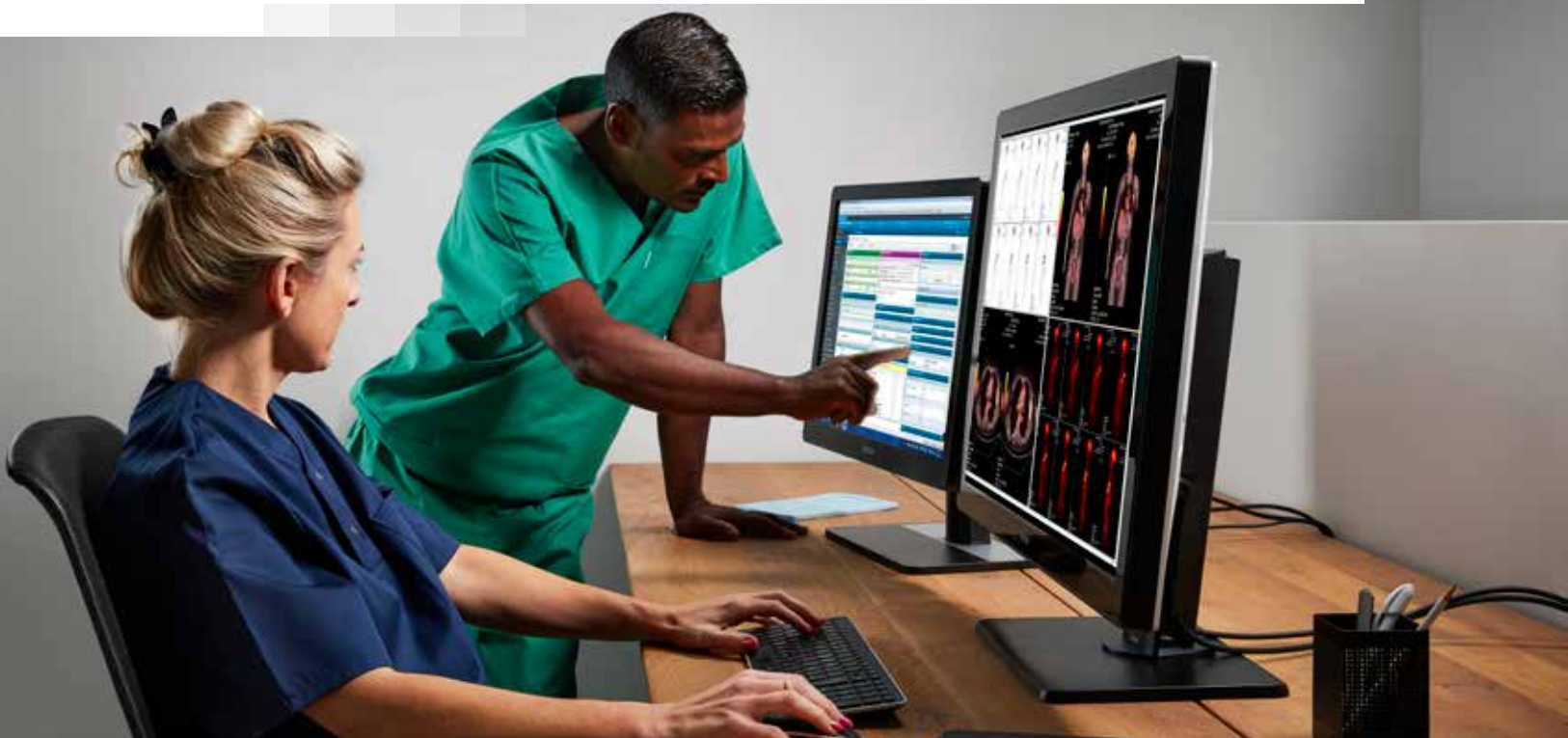
## Coronis Fusion 6MP effent het pad voor Healthcare-displays met een lage milieu-impact



Barco's nieuwe kleurendisplay voor diagnostische beeldvorming, Coronis Fusion 6MP, is het eerste Barco-product dat een A-ecoscore en het ECO-label van Barco kreeg. Hier volgt een overzicht van hoe het scoort op de vier domeinen:

- **A Energie:** in vergelijking met zijn voorganger verbruikt het nieuwe display 20% minder stroom in de volledig operationele modus en heeft het een speciale energiebesparende functie.
- **B Materiaalgebruik:** een dunnere display en een compacter ontwerp zorgen voor een aanzienlijke vermindering van de benodigde hoeveelheid materiaal.
- **B Verpakking en logistiek:** voor een kleiner product is minder verpakkingsmateriaal nodig.
- **A Optimalisatie van de einde-levensduur:** dankzij slimme ontwerpkeuzes – zoals het verminderen van het aantal schroeven – is het nieuwe display gemakkelijker te recyclen.

"De lessen die we hebben geleerd tijdens de ontwikkeling van de nieuwe Coronis Fusion 6MP zullen van invloed zijn op de manier waarop we ook andere displays ontwerpen", zegt Inge Haesaerts, productmanager van displays voor diagnostische beeldvorming.





## Vier ecodesign-winsten voor Barco Series 4



De nieuwe Barco Series 4-cinemaprojectoren combineren 4K-resolutie, RGB-lasertechnologie en een webgebaseerde interface. Het gebruik van nieuwe technologieën en een slim productontwerp zorgen voor verschillende ecologische voordelen. Met een geplande geïnstalleerde basis van vele duizenden zal de impact van het milieuvriendelijke ontwerp aanzienlijk zijn.

- **A Energie:** verdubbeling van het lichtrendement van lampgebaseerde projectoren dankzij de RGB-lasertechnologie, wat neerkomt op een vermogenswinst van 2-4 kW per scherm. Wanneer de projector niet in gebruik is, beperkt het energiebeheer van de projector het energieverbruik tot een stand-byvermogen van 3 W.
- **C Materiaalgebruik:** Barco Series 4 werd ontworpen met het oog op maximale modulariteit om de voorraad reserveonderdelen te minimaliseren. Om het gebruik van verbruiksgoederen te beperken, zijn de luchtfilters wasbaar.
- **A Verpakking en logistiek:** het verpakkingsgewicht is met 30% verminderd en er wordt minder materiaal gebruikt. Het merendeel van dat materiaal is nu recycleerbaar via een traditionele afvalstroom.
- **A Optimalisatie van de einde-levensduur:** elke kritische component van de Barco Series 4 is modulair, waardoor het gemakkelijk is om onderdelen te hergebruiken of apparatuur te upgraden. Bovendien bieden we 10 jaar beschikbaarheid van reserveonderdelen en kan de projector op het terrein worden gedemonteerd met behulp van standaardtools om de onderhoudsvriendelijkheid te optimaliseren.

## De nieuwe ClickShare Conference bevordert een milieuvriendelijke werkomgeving met ecodesign



Het ontwerp van de nieuwe ClickShare Conference (CX-20 en CX-30) is erop gericht de energie-efficiëntie te verbeteren en de milieu-impact te verlagen, en dit zowel van de Button als de Base Unit. Het resultaat is een reeks slimme keuzes op het gebied van ecodesign in de volgende domeinen:

- **A Energie:** de nieuwe Button scoort aanzienlijk hoger op energie-efficiëntie dan zijn voorganger, terwijl de Base Unit voldoet aan de strengste eisen voor de stand-by modus. Die combinatie helpt onze klanten om hun energieverbruik met 10% te verminderen ten opzichte van de vorige versie.
- **A Materiaalgebruik:** zowel in de Button als in de Base Unit zijn niet-gelakte kunststoffen gebruikt. Daarnaast is de halogeenvrije printplaat het belangrijkste materiaal dat in de Button wordt gebruikt.
- **A Verpakking en logistiek:** de verpakkingsmaterialen werden geoptimaliseerd wat gewicht, grootte en transport betreft. Onze nieuwe Button is 20% lichter dan zijn voorganger, waardoor zijn logistieke voetafdruk afneemt.
- **B Optimalisatie van de eindelevensduur:** De ClickShare Conference is intelligent ontworpen: het product bevat minder onderdelen en kan eenvoudig worden gedemonteerd voor recycling.

“Bij het ontwerpen van onze draadloze conferentieoplossingen zoeken we naar de beste opties voor zowel de klant als het milieu. De uitgebalanceerde, slimme keuzes die ons milieubewuste Product & Design-team maakt, resulteren in een geweldige eco-score voor ons nieuwste assortiment”, zegt Michaël Vanderheeren, Product Management Director van Meeting Experience, met trots.





## 3. Circulaire oplossingen

De circulaire economie is belangrijk in de duurzaamheidsstrategie van Barco. Door middel van slim ontwerp en slimme diensten, streven wij er altijd naar om afval te verminderen en het hoogste nut en de hoogste waarde van producten en componenten te behouden.

### 3.1 Circulair productontwerp

Wij willen circulaire oplossingen mogelijk maken voor onze klanten en werken dus rond circulair ontwerp. Om de circulariteit van onze producten te verbeteren, zijn verschillende criteria ingebed in het ecodesignprogramma, zoals de lange levensduur, repareerbaarheid, recycleerbaarheid en ook materiaalefficiëntie. Het ecodesignprogramma richt zich ook op het verbeteren van de circulariteit van verpakkingen. Productverpakkingen worden beoordeeld aan de hand van criteria zoals de recycleerbaarheid en het gebruik van gerecycleerde materialen.

Naast onze interne inspanningen op het gebied van circulair design, werden we ook lid van het Technisch Comité 10 van CEN-CENELEC over energiereleerde producten. Het doel van deze commissie is om een objectieve meetmethodologie te ontwikkelen voor de repareerbaarheid en recycleerbaarheid van producten. Als actief lid helpen we bij het uitwerken van toekomstige normen om de circulariteitsprestaties van producten in Europa te verbeteren.

### 3.2 Productrecyclage

Omgaan met elektronisch afval is een zorg voor de sector en de samenleving. E-afval is een van de snelst groeiende afvalstromen. Het is dan ook belangrijk is dat onze producten aan het einde van hun levensduur worden gerecycleerd. Dat is de eerste basisstap in een circulaire economie. Voor elk product voorzien wij een recyclagepaspoort, dat recycleerders informatie geeft voor de recyclage. Onze klanten

kunnen hun gebruikte producten gratis inleveren bij onze recyclagepartners. Dit aanbod werd in Europa opgestart in overeenstemming met de WEEE-wetgeving en is nu uitgebreid naar twee andere belangrijke markten van Barco, namelijk Canada en de VS. Wij eisen dat al onze recyclagepartners ISO 14001-gecertificeerd zijn en voldoen aan de wetgeving met betrekking tot het verbod op de export van e-afval. Meer informatie is te vinden op onze [website](#).

In 2019 zijn we gestart met een pilootproject rond de rapportering voor de SCIP-database (Substances of Concern In Articles as such or in complex objects (Products)) van ECHA (het Europees Agentschap voor chemische stoffen), die in 2021 verplicht zal worden volgens de Europese Kaderrichtlijn afvalstoffen. Deze openbaar toegankelijke database geeft recyclagebedrijven inzicht in welke stoffen worden gebruikt en voorziet de autoriteiten inzake marktveiligheid van beleidsrichtlijnen.

### 3.3 Uitbreiding van circulaire diensten

Wij beseffen dat er nog meer waardevolle circulaire mogelijkheden zijn, voordat producten gerecycleerd worden. Daarom bekijken we ook oplossingen voor de verlenging van de levensduur van producten, inclusief upgrades en voorspellende onderhoudsmogelijkheden. Bovendien beginnen we te onderzoeken hoe klanten toegang tot – in plaats van eigendom van – producten kunnen krijgen. Dit creëert nieuwe mogelijkheden voor de circulaire economie.



## Cinionic introduceert circulaire projectie-oplossingen via uitgebreide service

Cinionic lanceerde in 2019 Laser as a Service, een nieuw resultaatgericht aanbod dat bioscoopuitbaters in staat stelt om bestaande Barco Series 2-xenonprojectoren te upgraden met laserlichtbronnen. Het Laser as a Service-aanbod is een model op basis van een abonnement met een gegarandeerde lichtoutput gedurende de contractuele periode. Deze service verlengt de levensduur van de bestaande projector drastisch en vermindert het energieverbruik tot 70%. Bovendien gebruiken bioscoopuitbaters daardoor niet langer traditionele, moeilijk te recyclen xenonlampen.

Cinionic zal in 2020 Cinionic Service Centers openen in de buurt van onze klanten. Die centra zullen niet alleen reparatiediensten aanbieden, maar ook verlengingen van de levensduur, upgrades, herfabricage- en recyclagediensten. Cinionic Service Centers werken samen met klanten om bestaande projectoren een nieuw leven te geven.

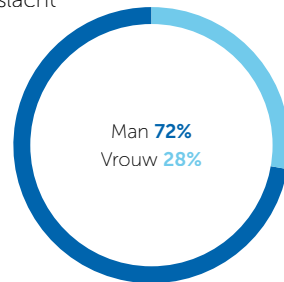
# Mensen

## Onze ambitie

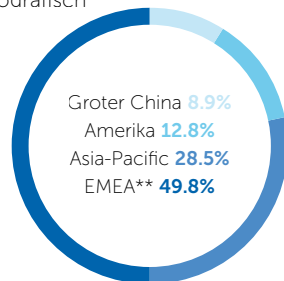
We zullen investeren in duurzame inzetbaarheid door onze mensen te stimuleren om te blijven leren en zichzelf te ontwikkelen. Dat zullen we doen door hen te engageren en door te investeren in meer gezondheid en veiligheid. We zullen een inclusieve werkplek creëren waar we de diversiteit van onze mensen als een troef beschouwen.

Aantal medewerkers: **3.636\***

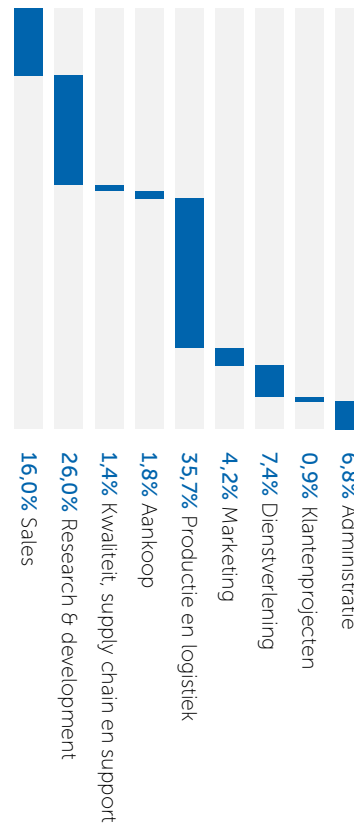
Geslacht



Geografisch



Per functionele groep



\* Aantal in hoofden. Aantal FTE's = 3.536. Alleen werknemers op de loonlijst van Barco (excl. externen zoals uitzendkrachten en aannemers)(Database medewerkers op 31/12/2018)

\*\* EMEA: Europa, Midden-Oosten en Afrika

Mensen: (kritische) prestatie-indicatoren <sup>(1)</sup>

INDICATOR		EEN-HEID	2019	2018	2017	2016	2015
BETROKKENHEID	Employee net promotor score (NPS)	#	NA	NA	NA	17	NA
	Vrijwillig verlooppercentage	%	9,1	9,1	7,7	6,0	5,6
	# iGemba-verbetersuggesties	#	6.079	6.031	6.751	6.610	5.332
	# verbetersuggesties per operator	#	6,0	7,3	8,6	8,4	6,7
	% implementatie	%	94	86	85	84	86
LEREN EN ONTWIKKELING	% intern ingevulde vacatures	%	24	25	21	23	25
	% medewerkers die opleiding volgen	%	61	68	63	63	NA
	Gem. uren opleiding/medewerker	uren	13,2	16,9	14,7	17,2	20,7
	Gem. opleidingsinvestering/medewerker	€	354	NA	NA	NA	NA
	% leiders <sup>(2)</sup> in jaarlijkse evaluatie talentontwikkeling	%	44	NA	NA	NA	NA
GEZONDHEID EN VEILIGHEID	% mensen langdurig ziek (> 1 jr)	%	0,5	0,6	0,7	0,7	0,9
	Frequentiegraad ongevallen met werkverzuim <sup>(3)</sup>	#	2,7	3,0	1,9	3,3	1,0
	Ernstgraad ongevallen met werkverzuim <sup>(4)</sup>	#	0,05	NA	NA	NA	NA
DIVERSITEIT EN INCLUSIE	% vrouwen in Barco algemeen	%	28,4	28,1	28,4	28,2	28
	% vrouwen in senior management	%	15,0	16,6	15,2	14,5	14,0
	% medewerkers < 30 jr	%	10	10	11	11	11
	% medewerkers tussen 30 en 50	%	69	69	70	70	72
	% medewerkers > 50 jr	%	22	21	19	18	18
	Aantal nationaliteiten in hoofdkantoor	#	25	26	25	18	17

(1) De gerapporteerde cijfers zijn in hoofden (niet in voltijdsequivalenten). Medewerkers van Cinionic zijn niet opgenomen.

(2) Leiders worden gedefinieerd als werknemers met directe hiërarchische verantwoordelijkheid over medewerkers

(3) Aantal arbeidsongevallen met ziekteverzuim (lost time injuries) per

miljoen gewerkte uren. Lost time injuries zijn ongevallen die resulteren in ten minste een dag werkverzuim. Bij het noteren van de lost time injuries gebruiken we de toepasbare nationale definities van werkgerelateerde ongevallen.

(4) Aantal dagen werkverzuim door ongevallen per 1.000 gewerkte uren.



Mensen zijn de drijvende kracht achter het succes van een bedrijf. Daarom creëren wij een omgeving waarin onze medewerkers op hun best kunnen zijn. Wij bieden hen mogelijkheden om te leren en te groeien, met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden, zodat ze zichzelf en hun carrière kunnen ontwikkelen. Wij zijn ervan overtuigd dat dit een directe investering is in duurzame inzetbaarheid en de beste garantie voor toekomstig succes.

**An Dewaele**  
Chief HR officer



### **"We team up to win globally"**

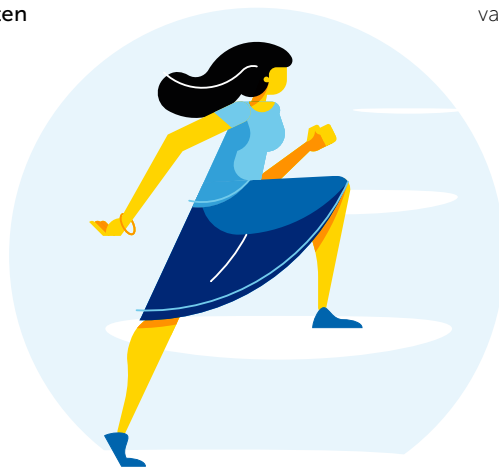
**is An's favoriete cultuurbouwsteen:**

"Omdat we als team zoveel meer kunnen bereiken! Wij hebben een enorm voordeel als wereldwijd bedrijf omdat we gebruik kunnen maken van alle energie, expertise en ervaring die beschikbaar is in alle functies, regio's en divisies. Door samen te werken en elkaar te ondersteunen bij het bereiken van onze doelstellingen, voelen we ons verbonden en hebben we plezier!"

# Leren en ontwikkeling

Onze missie is het bevorderen en ondersteunen van de ontwikkeling van onze medewerkers en de effectiviteit van onze organisatie door het aanbieden van hoogwaardige **opleidingsprogramma's en ontwikkelingsmogelijkheden die zijn afgestemd op de strategische behoeften van ons bedrijf**. De opleidingen zijn ontwikkeld om te voldoen aan de behoeften en doelstellingen van individuen en groepen, en van de afdelingen en het bedrijf. We streven ernaar om het individuele leren en ontwikkelen te verbeteren als middel om een betere werkomgeving te creëren en een sterk-

ere gemeenschap op te bouwen. We onderzoeken optimale kanalen voor leren en ontwikkeling door klassikale opleidingen en online leren aan te bieden en door evenveel te investeren in jobgerelateerd ervaringsleren en leren via interacties met anderen. Dit omvat het bevorderen van **interne mobiliteit**, het creëren van een **feedbackcultuur**, het investeren in **leiderschap**, mentoring en coaching. Wij staan open om onze bedrijfscultuur opnieuw te evalueren en bieden het management en de medewerkers de tools die nodig zijn om de medewerkersbetrokkenheid te meten en te reageren op de resultaten.



---

## Een feedbackcultuur bevorderen

**Scope:** alle medewerkers.

**Wat:** Bij Barco willen we evolueren naar een cultuur van frequente feedback omdat dit volgens ons de motivatie en de prestaties zal verhogen. Feedback helpt mensen om te begrijpen hoe ze kunnen bijdragen, te weten waar ze zijn en waar ze naartoe gaan, en ervoor te zorgen dat mensen zich verbonden voelen. Dit betekent dat we managers aanmoedigen en ondersteunen om hun medewerkers feedback te geven op een frequente, consistente en open manier. We nodigen ook alle medewerkers uit om feedback te vragen of te geven aan hun manager en collega's. We vertrekken

---

nog steeds van duidelijke prestatieverwachtingen tussen managers en teamleden en van periodieke opvolging van prestaties en ontwikkelingsacties.

**Status en resultaat:** In 2020 zullen we elke medewerker aanmoedigen om per jaar minstens vier evaluatiegesprekken te hebben over hun werk. Op basis van die evaluatie en in nauwe samenwerking met hun directe leidinggevenden en HR-businesspartners kunnen medewerkers een persoonlijk ontwikkelings- en carrièrepad uitstippelen. Ze hebben ook toegang tot loopbaanbegeleiding op vrijwillige basis. Op die manier worden medewerkers gestimuleerd om owner te worden van hun eigen carrière en actief kansen te grijpen.

## Opleidingsprogramma's aanpassen aan strategische behoeften

**Scope:** alle medewerkers wereldwijd, met een specifieke focus in 2019-2020 op medewerkers in marketing, product management, dienstverlening en software.

**Wat:** om ervoor te zorgen dat de initiatieven van Barco University de ontwikkeling van de medewerkers en de effectiviteit van de organisatie proactief ondersteunen in een voortdurend veranderende bedrijfsomgeving, heeft Barco University governance boards opgericht. Die bestaan uit verschillende belangrijke stakeholders van Barco uit de verschillende regio's en divisies met een senior leider als sponsor. Samen identificeren de leden de belangrijkste strategische behoeften van ons bedrijf en vertalen ze die naar relevante leer- en ontwikkelingsprogramma's. Binnen marketing en productmanagement, dienstverlening en software resulteerden nieuwe organisatorische blauwdrukken in nieuw gedefinieerde rollen en functies. Dat heeft geleid tot beschrijvingen van de benodigde vaardigheden en competenties. Op basis daarvan hebben we de vereiste opleidingen voor individuele medewerkers en teams opgesteld om aan de toekomstige eisen te voldoen. De opleidingen kunnen zowel intern (via Barco University) als extern gevolgd worden.

**Status en resultaat:** in 2019 hebben de medewerkers van Barco gemiddeld 13,2 uur opleiding gevolgd. Dat cijfer is lager dan dat van 2018 door een verschuiving naar kortere cursussen en online leermomenten. Het gemiddelde bedrag dat per werknemer aan opleiding werd besteed, bedroeg € 354. Wat betreft de verschillende blauwdrukken en de bijbehorende opleidingsprogramma's zijn alle rollen gedefinieerd, is de evaluatie van de opleidingsbehoeften afgerond en zijn de eerste cursussen gegeven. Een verder uitrolplan is opgesteld.

## Interne mobiliteit aanmoedigen

**Scope:** alle medewerkers.

**Wat:** wanneer er een vacature ontstaat, wordt de vacature intern bekendgemaakt en, waar dat relevant is, bekijkt Barco's interne mobiliteitsforum actief mogelijke interne profielen met de nodige competenties. Dat komt beide partijen ten goede: medewerkers kunnen hun horizon verbreden en nieuwe ervaringen en mogelijkheden verkennen, en Barco kan de beschikbare expertise benutten en talent in huis houden.

**Status en resultaat:** wereldwijd werd in 2019 24% van de vacatures intern ingevuld. In België, waar het aantal functies het grootst is (meer mogelijkheden om intern van job te veranderen), bedroeg dit ongeveer de helft van de functies.

## Outplacementondersteuning

**Scope:** indien relevant in geval van contractbeëindiging.

**Wat:** wanneer het contract van een medewerker wordt beëindigd, biedt Barco hulp aan bij het zoeken naar een nieuwe job. Een bedrijf moet aan verschillende wettelijke voorschriften voldoen bij het beëindigen van een contract. Barco biedt voormalige medewerkers de mogelijkheid om aan een heroriëntatietraject deel te nemen, voor begeleiding naar een nieuwe job buiten het bedrijf.



BARCO LEADERSHIP  
COMPASS

## Leiderschapsontwikkeling

**Scope:** wereldwijd, focus op huidige leiders, toekomstige leiders en pas gepromoveerde leiders.

**Wat:** Het is onze ambitie om op termijn alle leiders te laten deelnemen aan een jaarlijkse evaluatie van hun prestaties en potentieel. Het Barco Leadership Compass biedt hiervoor het kader door duidelijke verwachtingen te schetsen in drie domeinen: thought leadership, result leadership en people leadership. Op die manier weten alle leiders bij Barco wat er van hen verwacht wordt en kunnen ze hun leiderschapsvaardigheden ontwikkelen op basis van een reeks welomschreven competenties. Dat resulteert in een persoonlijk ontwikkelingsplan.

Medewerkers die nog geen leiderschapsfunctie hebben maar wel veel leiderschapstalent tonen, worden uitgenodigd om

deel te nemen aan het wereldwijde emerging leadership program. Het helpt hen zich verder te ontwikkelen op verschillende gebieden van business en leiderschap, waardoor een sterke basis wordt gelegd om de leiders van morgen te worden.

Senior leiders worden uitgenodigd voor leadership summits waar verandering, cultuur en leiderschap op de agenda staan.

**Status en resultaat:** In 2019 werd 44% van de Barco-leiders (d.w.z. werknemers met directe hiërarchische verantwoordelijkheid over medewerkers. Zij kregen een aantal persoonlijke, praktische tools om hun vaardigheden en capaciteiten aan te scherpen. 30 opkomende leiders beëindigden het emerging leadership program en in China en de APAC-regio volgden 30 nieuwe leiders een nieuw leerprogramma voor managers. 80 senior leiders woonden de leadership summits bij.



# Medewerkersbetrokkenheid

Mensen zijn de sleutel tot het succes van ons bedrijf. Barco wil dat zijn medewerkers inspiratie halen uit hun werkomgeving en met energie en motivatie aan de slag gaan. Daarom investeren we voortdurend in initiatieven die de betrokkenheid van onze werknemers maximaliseren. Door het **cultuurtraject** op te starten, verenigt Barco alle medewerkers om naar een

gemeenschappelijk doel toe te werken. Dat draagt bij tot een motiverende werksfeer. Het is geen toeval dat **Barco India onderscheiden werd als 'Great place to work'**. Bovendien wordt er een **nieuwe manier ontwikkeld om de medewerkersbetrokkenheid te meten**, die in de eerste helft van 2020 zal worden uitgetest.

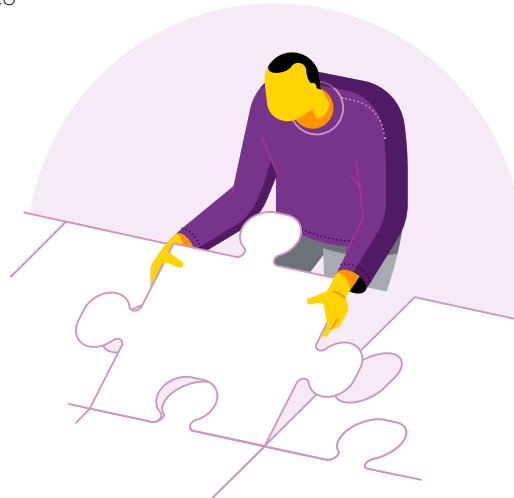
---

## Cultuurtraject

**Scope:** wereldwijd.

**Wanneer:** drie eerste stappen werden gezet van februari tot december 2019, volgende stappen in 2020.

**Wat:** begin 2019 evalueerde Barco de manier waarop zijn medewerkers samenwerken en hoe de strategische prioriteiten worden gerealiseerd. We begonnen aan dit cultuurtraject door alle medewerkers uit te nodigen voor luistersessies. In totaal namen 250 medewerkers uit het hele bedrijf en uit verschillende functies, divisies en landen deel. Tijdens deze luistersessies zochten we naar de drijfveren binnen het bedrijf, de connectie ermee en uiteindelijk zijn




---

succesfactoren. Op basis van alle gegevens die we tijdens de luistersessies verzamelden, werden vijf cultuurbouwstenen geformuleerd en gevalideerd door het leadership team. Vanaf september hebben we onze medewerkers tijdens workshops laten kennismaken met deze cultuurbouwstenen.

**Status en resultaat:** de vijf cultuurbouwstenen werden gedefinieerd en uitgebreid gepromoot via de interne communicatiekanalen van de organisatie. In 2019 namen 900 mensen deel aan interactieve workshops om deze bouwstenen toe te lichten en te promoten, zodat ze deel gaan uitmaken van de manier van denken van de Barco-medewerkers.



6.079

## iGemba: stimuleert betrokkenheid bij activiteiten in de productie

Al meer dan zes jaar moedigt Barco operatoren aan om hun verbeterideeën te delen via het iGemba-programma. Het doel: een cultuur van continue verbetering creëren en de organisatie elke dag opnieuw vooruithelpen. Jaar na jaar wint het programma aan momentum.

In 2019 hebben de Barco-operatoren 6.079 verbeterideeën bedacht (zes per operator). 94% ervan werd uitgevoerd.

## Werken aan een nieuwe manier om de medewerkers-tevredenheid te meten

**Scope:** alle medewerkers.

**Wat:** we bereidden ons voor om een nieuwe manier van medewerkersbetrokkenheid te meten in 2019. Door over te schakelen van tweejaarlijkse enquêtes naar pulsenquêtes die een bijna continue feedback van de medewerkers gedurende het hele jaar mogelijk maken, zullen we een veel betrouwbaarder beeld van de status van de organisatie krijgen. Zo zullen we dichter staan bij onze medewerkers en kunnen we sneller reageren op hun vragen en opmerkingen.

**Status en resultaat:** deze nieuwe aanpak, die gericht is op een continue meting van de betrokkenheid en concrete activering, is klaar om vanaf 2020 te worden uitgerold.



## Barco India onderscheiden als 'Great Place to Work'

**Scope:** Barco India.

**Wat:** het Great Place to Work® Institute heeft Barco India gecertificeerd als een van de 'Great Places to Work' in 2019 in de categorie 'hightech'.

**Status en resultaat:** deze certificering bevestigt dat we in veel van onze initiatieven de goede richting uitgaan.



## "We look for the better way"

is de favoriete cultuurbouwsteen van Senior Vice President Global Operations Rob Jonckheere:

"Door de status quo in vraag te stellen en creativiteit mogelijk te maken, kunnen we uitstekende resultaten verzekeren. In Operations gebruiken we Gemba-wandelingen om tot die nieuwe inzichten te komen. Ze stimuleren de betrokkenheid van de medewerkers en stellen hen in staat om nieuwe en betere oplossingen te bedenken voor dagelijkse problemen."

# Gezondheid en veiligheid van de medewerkers

Bij Barco geven we om mensen. Dat maakt deel uit van ons bedrijfs-DNA en willen we op elk niveau en in elk onderdeel van ons bedrijf uitdragen.

De gezondheid en het welzijn van onze medewerkers is te allen tijde een prioriteit. Daarom heeft Barco een aantal maatregelen genomen om een betere balans te

---

Maatregelen om een betere balans te vinden tussen werk en privé

**Scope:** alle landen waar de lokale wetgeving flexibiliteit op het gebied van werken mogelijk maakt.

**Wat:** Barco biedt verschillende mogelijkheden aan om zijn medewerkers te helpen hun tijd op het werk en hun tijd thuis in evenwicht te brengen binnen de grenzen van de bedrijfsorganisatie en de lokale wetgeving. Het kan gaan om een meer flexibele organisatie van de werktijd of om thuiswerk. Afhankelijk van de lokale wetgeving verleent Barco ook extra ouderschapsverlof en kortetermijnverlof om te zorgen voor gezinsleden tijdens ziekte of om zich bij te scholen.

**vinden tussen werk en privé.** Ook in 2019 bleven we investeren in de verbetering van de **gezondheid en de veiligheid van onze medewerkers** over de hele wereld. Als het toch fout gaat (op het werk of buiten de werkuren), dan is er als vangnet de **re-integratie na langdurige ziekte.**



---

Permanent op zoek naar manieren om de gezondheid en veiligheid van medewerkers te verbeteren

**Wat:** In lijn met de cultuurbouwsteen 'We care' blijft Barco investeren in de gezondheid van zijn medewerkers – zowel fysiek als mentaal.

In 2019 werd een reeks gezondheids- en veiligheidsprojecten opgestart:

- Twee vrijwillige **workshops, CPR en AED**, trokken meer dan 200 medewerkers aan uit alle afdelingen van onze vestigingen in België. .
- Om onze medewerkers samen te brengen en **hun fysieke gezondheid te verbeteren**, organiseerden

we leuke initiatieven over de hele wereld. In het kader van het B-Energized-programma hebben Barco-teams in China, Italië en India wandel- en loopevenementen georganiseerd om een gezonde levensstijl te promoten. In China werden de medewerkers uitgedaagd om in dertig dagen tijd de hele afstand van de fabriek in Beijing naar One Campus, 9.000 km, al wandelend af te leggen. In één week tijd werd het doel bereikt.

- Tijdens de Green Campus Day in juni werd het bewustzijn over **fietsveiligheid** vergroot.
- In België, werd een **nieuw verkeersplan** ingevoerd op de campus om de veiligheid van alle medewerkers en bezoekers aan de campus te verhogen.

Naast deze projecten hebben we ook de programma's die al enkele jaren lopen voortgezet:

- In overeenstemming met Barco's beleid inzake milieu, gezondheid, veiligheid en beveiliging (zie [onze website](#)) en onze ambitie van nul ongevallen worden veiligheidsrisico's in ons hele bedrijf beoordeeld en gecontroleerd door middel van duidelijke veiligheidspraktijken, -instructies en -procedures. Medewerkers worden goed opgeleid voor de taken die ze uitvoeren. Er zijn concrete richtlijnen voorhanden voor onderaannemers die in de gebouwen van Barco werken.
- Het **formele gezamenlijke Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk** in België heeft veel mandaten, waaronder het adviseren van het bedrijf over acties om de gezondheid en veiligheid van medewerkers te verbeteren, het als eerste reageren op een probleem, het onderzoeken van (minstens jaarlijks) alle divisies van het bedrijf samen met de preventieadviseur, en het promoten van gezondheids- en veiligheidsverbeteringen bij alle medewerkers.

- **Chemische veiligheid** is een topprioriteit bij Barco. Iedereen die in het labo werkt, moet een opleiding rond chemische veiligheid volgen. Goedgekeurde chemicaliën krijgen een speciaal Barco-nummer. Op die manier vermijden we dat niet-goedgekeurde chemicaliën in Operations terechtkomen. De werkstations zijn uitgerust met veiligheidskaarten met daarop de informatie over chemische stoffen die door de leveranciers wordt verstrekt. De kaarten geven de informatie op een duidelijke en eenvoudige manier weer, zodat de medewerkers weten wat de risico's zijn en welke uitrusting ze tijdens hun werk moeten dragen. Bovendien wordt er een 'witte lijst' bijgehouden van de chemische stoffen die nodig zijn voor de dagelijkse activiteiten bij Barco. Voor elke chemische stof die nodig is, gaan we op zoek naar de veiligste optie. De lijst is beschikbaar voor iedereen die gebruik maakt van het Chemicaliën-portaal op ons BarcoZone-intranet. Wijzigingen in de lijst worden onmiddellijk aan de lijnmanagers meegedeeld.
- Het comité voor **laserveiligheid** zorgt ervoor dat de strenge laserveiligheidsprocedures worden gevolgd en dat de lasertechnologie altijd in speciale ruimtes wordt behandeld.
- Om **psychosociale problemen** op te sporen en te beperken, voeren we gezondheids- en welzijnsonderzoek uit. Aan de hand daarvan kunnen we evalueren in welke mate mensen in bepaalde divisies of groepen het risico lopen op psychosociale problemen en kunnen we actieplannen opstellen. Barco-teamleads en HR-businesspartners krijgen opleidingen om hun coaching- en leiderschapsvaardigheden aan te scherpen. Op die manier leren ze om hun teams te motiveren, opener te communiceren en tijdig alarmsignalen van stress op te merken.

- In verschillende Barco-vestigingen, kunnen **getraide vertrouwenspersonen** te allen tijde door medewerkers worden benaderd. Zij zijn de eerste aanspreekpartner bij problemen met een manager, psychosociale problemen, klachten over seksuele intimidatie of discriminatie, enz. In India is een formeel systeem voor de bewustmaking en melding van seksuele intimidatie ingevoerd in overeenstemming met de POSH-wet. Dit omvat de oprichting van een interne klachtencomité.
- Belgische Barco-werknemers die worstelen met psychosociale problemen kunnen via het **Employee Assistance Program** professioneel advies inroepen. In het geval van een crisis kunnen ze 24/7 een speciale

hotline bellen en een professioneel hulpverlener consulteren voor discreet en vertrouwelijk advies of voor hulp bij professionele vragen of problemen.

Daarnaast bieden we ook het 'FitforLife'-opleidingsprogramma aan, dat tips en tricks geeft (via Skype of telefonisch) om op een proactieve manier met stress om te gaan.

**Status en resultaat:** In 2019 bedroeg de frequentiegraad ongevallen met werkverzuim wereldwijd 2,7 en de ernstgraad ongevallen met werkverzuim 0,05. 0,53% van de medewerkers is langdurig ziek (> 1 jr).

---

## Re-integratie van medewerkers na langdurige ziekte

**Scope:** België.

**Wat:** Als organisatie heeft Barco een duidelijke visie en beleid uitgewerkt rond de re-integratie van medewerkers na langdurige ziekte. Vanaf het moment dat de medewerker een ziekte meldt tot het moment van re-integratie kan hij of zij rekenen op interne ondersteuning. Wanneer de medewerker (gedeeltelijk) weer arbeidsgeschikt is, start het re-integratieproces, dat bestaat uit verschillende stappen en nauw wordt opgevolgd door de manager, de HR-businesspartner en de arbeidsgeneesheer.

In het kader van de re-integratie roept de health & wellbeing officer van Barco de welzijnswerkgroep bijeen. Deze werkgroep stelt het re-integratiebeleid op en voert jaarlijks een evaluatie uit. Daarnaast maakt de health & wellbeing officer deel uit van het Sociaal Medisch Team (SMT). Samen met de arbeidsgeneesheer en HR-businesspartner onderzoeken zij welke medewerkers bij langdurige ziekte weer aan het werk kunnen.

# Diversiteit en inclusie

Bij Barco wordt elke medewerker gewaardeerd voor zijn of haar verdiensten. Voor ons is gelijkheid geen hol woord en we nemen maatregelen om een goed evenwicht in het hele bedrijf te bewaren. We streven naar **diverse teams** in de hele organisatie en houden **toezicht op gelijke beloning** om de gelijkheid te optimaliseren. Een speciale **Women in Technology-campagne** moedigt meisjes aan om een carrière

in de techniek na te streven en zo een beter gender-evenwicht in de toekomst te garanderen. Barco **werkt ook aan nul discriminatie en intimidatie**. Onze Ethische Code is een formeel document dat het gepaste gedrag beschrijft en dat alle medewerkers van Barco hebben beloofd te zullen naleven.



## Teams diversifiëren

**Scope:** alle medewerkers.

**Wat:** Tijdens de evaluatie van de talentontwikkeling in 2019 met het Core Leadership Team lag de nadruk op genderdiversiteit om de huidige situatie onder de aandacht te brengen en om te bepalen hoe we onze inspanningen op het gebied van diversiteit en inclusie in het bedrijf kunnen verbeteren. Bij de selectie van deelnemers voor specifieke programma's, zoals het emerging leadership program, streeft Barco bijvoorbeeld altijd naar een diverse en evenwichtige mix van deelnemers. Om een inclusieve bedrijfscultuur uit te bouwen en de diversiteit in onze teams te benutten, werken we met Insights Discovery. Dit is een tool die mensen in staat stelt om hun stijl, hun sterke punten en de waarde die ze brengen voor het team te ontdekken. Dat leidt niet alleen tot zelfbewustzijn, maar helpt ook om beter uitgebalanceerde teams samen te stellen die

alle benodigde competenties bevatten.

We zijn niet alleen trots op het diversiteitsniveau op de werkvloer, maar sturen ook actief aan op diversiteit binnen ons management. We monitoren, beoordelen en evalueren hiaten en verbeterpunten in de samenstelling van onze Raad van Bestuur en van het Core Leadership Team op het gebied van geslacht, leeftijd, capaciteiten, expertise, opleiding, werkervaring en nationaliteit. Het diversiteitsbeleid van Barco op managementniveau is terug te vinden in deel A van het Company Report (pagina's A/56 - A/60).

**Status en resultaat:** 28,4% van de Barco-medewerkers is een vrouw. In het senior management zijn vrouwen goed voor 15% van de functies. Op ons hoofdkantoor werken 25 verschillende nationaliteiten.

## Toezicht op gelijke beloning

**Scope:** België.

**Wat:** Barco hecht veel belang aan de gelijkheid tussen mannen en vrouwen, en dat moet weerspiegeld worden in de beloningen. Jaarlijks voeren we een sanity-check uit op de salarissen van mannen en vrouwen, waarbij we de strategie voor gelijke beloning per functieniveau opvolgen.

**Status en resultaat:** de loonkloof tussen mannen en vrouwen ligt onder het nationale gemiddelde.

---

## Streven naar nul discriminatie en intimidatie

**Scope:** alle medewerkers.

**Wat:** Barco's Ethische Code is een formele beschrijving van hoe onze medewerkers verwacht worden zich te gedragen. De code geeft duidelijk en uitgebreid aan dat we geen enkele vorm van intimidatie of discriminatie toestaan. Als deze code wordt geschonden, kunnen onze medewerkers elk geval van (vermoedelijke) intimidatie of discriminatie volgens de klokkenluidersregeling vertrouwelijk melden via e-mail aan de Ethische Commissie. Elk voorval wordt met de nodige urgentie onderzocht en met respect behandeld. Indien van toepassing wordt er op de meest passende wijze en in overeenstemming met de nationale wetgeving gehandeld.

**Status en resultaat:** 99,3% van de Barco-medewerkers heeft een verplichte opleiding gevolgd over de Ethische Code, die deel uitmaakt van het Standards@Work-programma (zie pagina B/59).



## Women in technology-campagne

**Scope:** wereldwijd.

**Wat:** een campagne in 2019, inclusief een spraakmakende video, moedigde meisjes en vrouwen aan om een carrière in de technologie na te streven.

**Status en resultaat:** de video was een succes, met meer dan 2.600 views. De campagne gaat door in 2020.

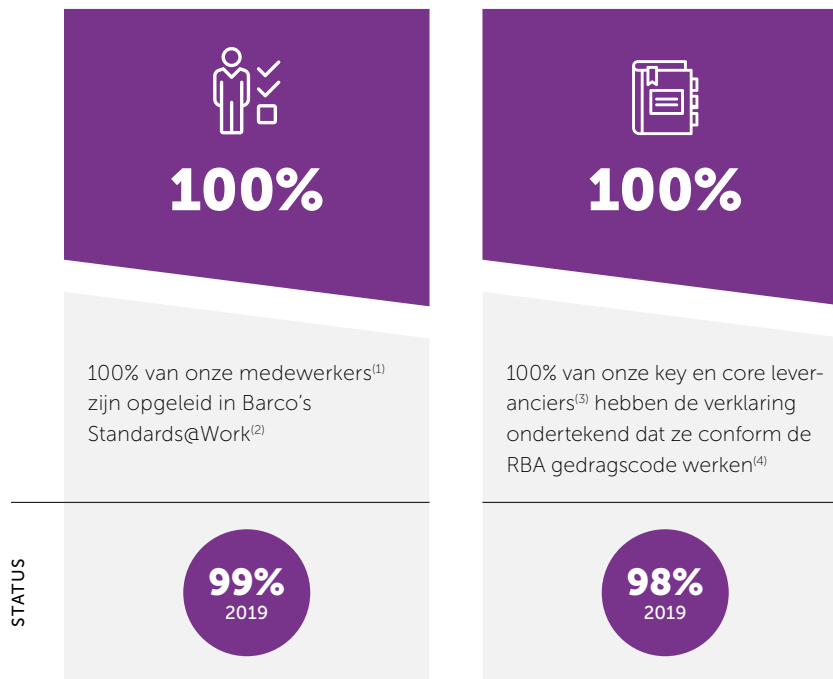


# Gemeenschappen

## Onze ambitie

We zullen een actieve rol spelen in de gemeenschappen waar we werken. Daarom houden we ons aan de hoogste ethische zakelijke normen en verwachten we dat onze leveranciers hetzelfde doen. We helpen ervoor te zorgen dat meer mensen kunnen deelnemen aan en genieten van een bloeiende samenleving ongeacht hun achtergrond.

## Onze targets



<sup>(1)</sup> <sup>(2)</sup> <sup>(3)</sup> <sup>(4)</sup> Zie footer volgende pagina



## Gemeenschappen: (kritische) prestatie-indicatoren

	INDICATOR	EEN-HEID	TAR-GET	2019	2018	2017	2016	2015
<b>KLANTEN-TEVREDENHEID</b>	Klantenloyaliteitsindex	#		NA	83	NA	83	NA
<b>ETHIEK EN COMPLIANCE</b>	% medewerkers <sup>(1)</sup> opgeleid in Barco's Standards@Work <sup>(2)</sup>	%	100%	99%	94%	92%	92%	NA
	% medewerkers gedekt door collectieve overeenkomsten	%		100%	100%	100%	100%	100%
<b>ENGAGEMENT VAN LEVERANCIERS ROND DUURZAAMHEID</b>	% key en core leveranciers <sup>(3)</sup> die de verklaring ondertekenden rond compliance met de RBA-gedragscode <sup>(4)</sup>	%	100%	98%	95%	100% core	100% core	100% core
	% in-scope <sup>(5)</sup> leveranciers die die de CMRT hebben ingevuld	%		100%	NA	NA	NA	NA
<b>GEMEENSCHAPS-BETROKKENHEID</b>	Investering in de gemeenschap	€		163.400	102.000	125.000	NA	NA
	Betrokkenheid bij de gemeenschap	# hoofden		+230	+100	+600	NA	NA

(1) Administratieve medewerkers

(2) Standards@Work-modules behandeld in 2019: ethiek, cybersecurity, kwaliteit

(3) Core leverancier: leverancier die van strategisch belang is voor Barco op het vlak van kwaliteit, technologie en jaarlijkse omzet. Key leverancier: leverancier waar we jaarlijks voor een groot bedrag bij bestellen, die belangrijk is vanwege zijn technologie of vanwege de kwaliteitskriteit.

(4) De Responsible Business Alliance (RBA)-gedragscode is een set normen die ervoor zorgen dat de werkomstandigheden in de elektronica-sector veilig zijn, dat medewerkers met respect en waardigheid worden behandeld en dat er milieuvriendelijk wordt gewerkt. Wij gebruiken de RBA-bedrijfscode als de duurzaamheidsstandaard voor onze leveranciers.

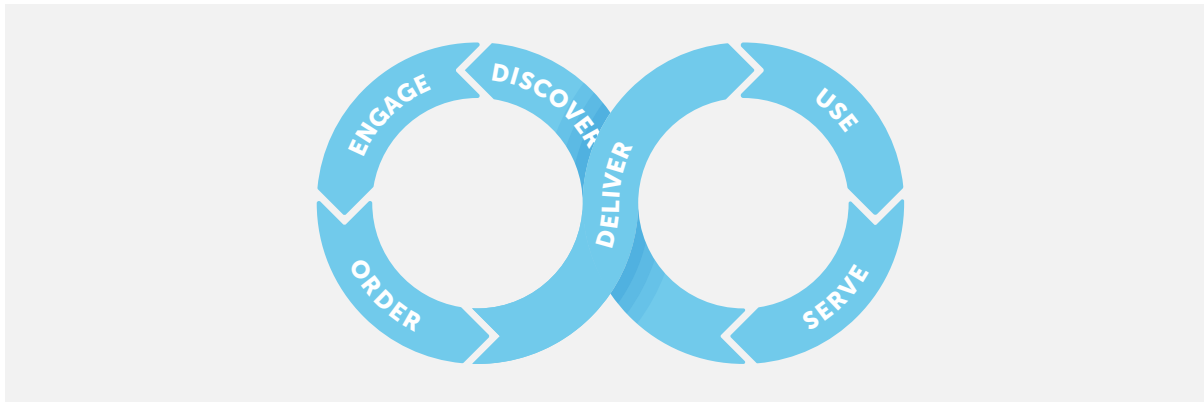
(5) 'In-scope' leveranciers zijn leveranciers die producten of componenten leveren die wolfram, tantaal, tin of goud bevatten.

# Onze roadmap naar duurzame impact: belangrijkste initiatieven en actieplannen

## 1. Klantentevredenheid

Omdat we briljante resultaten willen leveren aan onze klanten, hechten we groot belang aan een uitstekende customer journey. In 2018 hebben we het customer journey program opgestart in de Enterprise-divisie met als doel de klantentevredenheid en -retentie te verbeteren door de ervaring in elke fase van hun interactie met Barco te verbeteren.

Er werden zes fasen geïdentificeerd in de customer journey van al onze producten:



Dankzij dit model kunnen we in het hele bedrijf op dezelfde manier denken over de customer journey. Per fase geven geselecteerde KPI's ons een volledig beeld van de klant. Deze KPI's worden verzameld en gedeeld door alle functies en teams (marketing, R&D, service, enz.).

We gebruiken een mix van interne KPI's (bijv. eerste responstijd) die we uit onze systemen kunnen berekenen, en externe KPI's die we verzamelen door de tevredenheid van de klant te meten via relationele en transactionele net promotor score (NPS) enquêtes.

De combinatie van externe en interne KPI's maakt het mogelijk om de klantentevredenheid te correleren met de processen van Barco.

Voorheen peilden we slechts om de twee jaar via een loyaliteitsonderzoek naar de tevredenheid van onze klanten. Door de frequentie van de klantenquêtes te verhogen van één keer per twee jaar tot elk kwartaal, kunnen we dichterbij onze klanten staan en sneller reageren op hun vragen en opmerkingen. Deze nieuwe manier van werken werd geprezen in de laatste ISO 9001-audit.

In 2019 hebben we bijzonder hard gewerkt aan deze topics en hebben we de volgende overwinningen behaald:

- we hebben een speciaal user experience team opgericht;
- alle medewerkers van de Enterprise-divisie hebben voor 2019 een bonusdoelstelling gekregen met betrekking tot de customer journey;
- we hebben de eerste responstijden in presales en aftersales drastisch verlaagd;
- we hebben onze prijsmodellen vereenvoudigd.
- we hebben duidelijke afspraken gemaakt tussen de teams om in geval van complexe problemen regelmatig updates naar de klanten te sturen;
- in geval van negatieve feedback in een onderzoek naar de transactionele NPS neemt de customer care manager direct contact op met de klant om te vragen hoe we het beter kunnen doen;

- we zijn begonnen met de integratie van de customer journey in de ontwikkeling van nieuwe producten, inclusief een geformaliseerd bèta-testprogramma en consistente driemaandelijke software releases.

Dankzij deze en andere inspanningen hebben we een daling gezien van het aantal klachten en een toename van het aantal positieve opmerkingen. De relationele NPS verbeterde in de loop van 2019, naar een NPS-score van 37 (voor de divisie Enterprise) op het einde van het jaar.

### **Volgende stappen en ambities voor de lange termijn**

In 2020 zullen we de wereldwijde uitrol van het customer journey program in alle divisies voortzetten. Wereldwijd zullen customer journey managers worden aangesteld om de inzichten van de klanten bij te houden en te bepalen hoe we daarnaar kunnen handelen. De relationele NPS blijft een belangrijke drijfveer in onze voortdurende inspanningen om de klantentevredenheid in het hele bedrijf te verbeteren. Onze ambitie is om in 2020 in het topkwartiel van onze sector te komen en deze NPS in de komende jaren nog verder te verbeteren. Ons doel blijft hetzelfde: onze klanten geven wat ze willen, wanneer en hoe ze het willen.

## 2. Klantenbescherming

Als hightechbedrijf hebben we de plicht tegenover onze klanten om ervoor te zorgen dat de producten die we ontwikkelen en op de markt brengen, en beveiligd.

### 2.1 Productveiligheid

Alle Barco-producten worden beoordeeld, getest en gecertificeerd om het risico op letsel of schade te elimineren. Door verschillende veiligheidsnormen toe te passen, zorgen we ervoor dat we dit doel bereiken. Reeds in de concept- en prototypingfase vindt een evaluatie plaats van de toepasselijke veiligheidsnormen. Het resultaat van die evaluatie is een lijst van eisen voor kritische componenten, leveranciers, productontwerp, use cases, productie, veroudering en component change management.

Gedurende alle fasen van de levenscyclus van een product geeft de product safety engineer de nodige input en voert hij tests uit op de geldende veiligheidsnormen in ons bedrijfslabo volgens de ISO 17025 norm voor testlaboratoria. De beoordeling is pas succesvol als het product aan elke eis voldoet en de testrapporten worden goedgekeurd door onze externe certificeringpartners. Als gevolg daarvan voorzien wij onze producten van een CE-label met de back-up van een certificeringsmerk van een derde partij zoals CEBEC of DEMKO.

Zolang het product geproduceerd en/of verkocht wordt, zorgen wij dat het voldoet aan de laatste veiligheidsnormen en -eisen. Gedurende die tijd dienen rapporten en certificeringsmerken als bewijs dat onze producten beantwoorden aan de meest actuele versie van continu evoluerende veiligheidsnormen.

De activiteiten van het interne veiligheidslaboratorium onder-

steunen ook productveiligheidsprotocollen met betrekking tot productieprocessen. Er zijn procedures voor de controle op niet-conformiteit en correctieve en preventieve acties, die voldoen aan één van de vereisten van de ISO 9001-certificering die Barco bezit.

Onze medewerkers worden voortdurend opgeleid in de veiligheidsaspecten van de nieuwe technologieën die Barco in zijn producten gebruikt, alsook in de veranderende regelgevende vereisten.

### 2.2 Productbeveiliging

Onze veilige softwareontwikkeling volgt de 'shift left'-benadering van beveiliging: zo vroeg mogelijk veiligheidscontroles integreren in de ontwerp- en ontwikkelingsfase van een product.

Om die veiligheidscontroles te integreren, maakt Barco gebruik van source code management platforms, bug-trackingsystemen, bedreigingsmodellering, statische applicatiebeveiligingstests, open source security en compliance management tools, dynamische applicatiebeveiligingstests en kwetsbaarheidsscanners. Bovendien werken we samen met onafhankelijke beveiligingsspecialisten om onze ontwikkelaars op te leiden en de veiligheid van onze producten te testen.

Hoewel we geloven dat we bovengemiddeld presteren op het gebied van beveiliging en ondanks onze inspanningen om de Barco-producten zo veilig mogelijk te maken, kunnen er toch nog kwetsbaarheden in onze producten aanwezig zijn. Daarom hebben we op onze website een "responsible disclosure policy" ([www.barco.com/psirt](http://www.barco.com/psirt)) Daarin vinden veiligheidsonderzoekers duidelijke richtlijnen over hoe ze ons kunnen informeren over veiligheidskwetsbaarheden die ze in onze producten detecteren. De rapporten worden zorgvuldig behandeld via een risico-gebaseerde aanpak door ons product security incident response team (PSIRT).

Net als andere professionele softwarebedrijven leveren wij regelmatig software-updates en -patches. Over gepatchte beveiligingskwetsbaarheden in elke release wordt gecommuniceerd in de release notes, die te vinden zijn op onze bedrijfswebsite. Als er publieke referenties (CVE-identificer) zijn gedefinieerd voor de gepatchte kwetsbaarheden, worden die ook toegevoegd aan de release notes. Klanten kunnen zich op onze bedrijfswebsite abonneren op een nieuwsbrief over de producten waarin zij geïnteresseerd zijn.

In 2019 hebben we ons eerste ISO/IEC 27001:2013-certificaat behaald. Het betreft de bedrijfsprocessen, infrastructuur en tools met betrekking tot de softwareontwikkeling, verkoop, implementatie en ondersteuning van onze draadloze samenwerkingsoplossing ClickShare in onze vestigingen in Kortrijk, Noida en Taipei.

Zie [www.barco.com/en/about-barco/legal/certificates](http://www.barco.com/en/about-barco/legal/certificates)



## Barco ontvangt ISO 27001- certificering voor de draadloze samenwerkingsoplossing ClickShare

Als product dat rechtstreeks integreert met de werkomgeving van een bedrijf, moet ClickShare voldoen aan de strengste beveiligingseisen. Om een ISO 27001-certificering voor ClickShare te krijgen, heeft Barco de ontwikkeling, verkoop, implementatie en ondersteuning van het product in zijn ontwikkelingscentra in Kortrijk, Noida en Taipei aan een grondige audit onderworpen.

Van het onderzoeken van het informatiebeveiligingsmanagement in de ontwikkelingsprocessen tot het controleren van fysieke beveiligingsaspecten zoals badging en deurprocedures: op basis van een uitgebreide risicoanalyse werden beveiligingscontroles uitgevoerd en beoordeeld tijdens de audit. Ook de effectiviteit van de beveiligingscontroles is geverifieerd.



USA



SINGAPORE

### 3. Ethiek en compliance

Uitstekende financiële prestaties zijn niet in strijd met hoge ethische normen. Het DNA dat business-efficiëntie en compliance aanstuurt, is hetzelfde: 100% say-do ratio, focus op het oplossen van problemen in plaats van ze te verdringen of te negeren, en een niet aflatende drang naar procesverbetering. De reputatie en het aanhoudende succes van Barco hangen af van het gedrag van zijn medewerkers en zijn zakelijke partners. Daarom leggen wij sterk de nadruk op het uitbouwen van een bedrijfscultuur waarin ethisch gedrag en naleving van Barco's beleid en de toepasselijke regelgeving de kern vormen van de manier waarop wij ons bedrijf runnen.

#### 3.1 Bouwen aan een echte ethiek- en compliancecultuur

De voorbije jaren heeft Barco voortdurend geïnvesteerd in de uitwerking van een gestructureerd, bedrijfsbreed compliance-programma. Onze Ethische Code beschrijft de basisprincipes van compliant en ethisch gedrag, die iedereen in acht moet nemen bij het samenwerken met collega's en met zakelijke partners, bij het gebruik van bedrijfsmiddelen, informatie, infrastructuur, enz. Elke manager moet de Ethische Code ondertekenen. In 2017 werd de ethische gedragscode grondig herzien om ervoor te zorgen dat ze inspeelt op nieuwe trends rond compliance, zoals IT-security, databescherming, opensourcesoftware en sociale media.

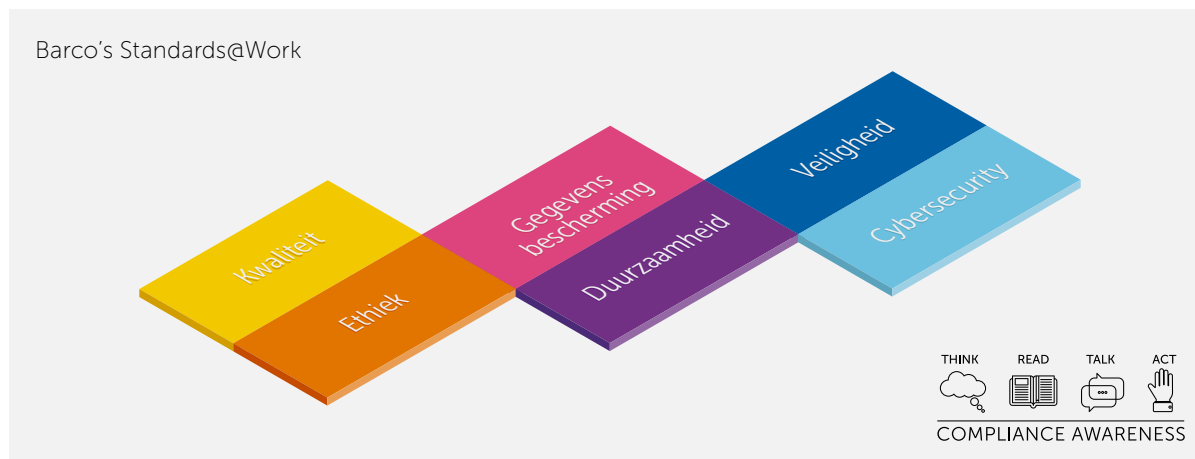
Elk jaar worden onze medewerkers herinnerd aan het belang van de Ethische Code. Dat gebeurt in juni, de 'Compliance Awareness Month' bij Barco. Affiches worden verspreid in al onze vestigingen en kantoren en op ons intranet worden blogberichten over ethische onderwerpen en de 'Compliance Year in Review'-brief van de compliance officer gepubliceerd. Deze brief, vertaald in de belangrijkste internationale talen en

verspreid onder alle medewerkers, bevat een overzicht op hoog niveau van alle ethische en compliancekwesties waarmee het bedrijf het afgelopen jaar te maken heeft gehad. De Compliance Challenge, een live quiz met compliance-gerelateerde vragen, behaalt steeds een aanwezigheidspercentage van meer dan 50% van onze bedienden. Het team met de hoogste score kan in zijn kantoor trots met de Compliance Cup pronken.

In 2019 heeft Barco de rollen en verantwoordelijkheden binnen zijn afdeling Legal, Risk & Compliance gereorganiseerd en de rol van global compliance manager gecreëerd, die het bedrijfsbrede compliancemanagementsysteem zal implementeren, opvolgen en continu bijsturen. De focus voor 2020 zal liggen op het versterken van het antitrust- en anticorruptiebeleid van het bedrijf en het vergroten van het bewustzijn op dit gebied, met name bij regionale salesteams en zakelijke partners.

### 3.2 Standards@Work

De jaarlijkse sensibiliseringscampagne wordt nu aangevuld met een bedrijfsbreed opleidingsprogramma dat wordt georganiseerd door Barco University, ons intern opleidings- en ontwikkelingscentrum. Er werd een consistente en uniforme reeks van e-learningcursussen ontwikkeld over cybersecurity, gegevensbescherming, duurzaamheid, kwaliteit, veiligheid en ethiek. Om de twee maanden wordt een nieuwe cursus uitgerold. Tijdens deze cursussen leren de Barco-medewerkers de standaarden waaraan ze elke dag moeten voldoen, vandaar Standards@Work. Elke medewerker moet deze cursussen binnen de gestelde termijnen volgen. We streven naar een 100% participatiegraad en volgen medewerkers met achterstallige leeropdrachten actief op. De e-learningcursussen over cybersecurity, ethiek en kwaliteit bereikten een percentage van respectievelijk 99,6%, 99,3% en 99%. Enkel medewerkers die langdurig ziek zijn of in de nabije toekomst Barco verlaten, hebben deze cursussen niet gevolgd. De e-learningcursussen over gegevensbescherming, duurzaamheid en veiligheid zijn gepland voor 2020.





### 3.3 Verhoogd bewustzijn voor informatiebeveiliging en gegevensbescherming

Als technologieleider en ontwikkelaar van apparatuur die in staat is om verbinding te maken met het internet en aanverwante softwareoplossingen, is Barco zich ten volle bewust van het belang van informatiebeveiliging en gegevensbescherming. De toenemende veiligheidsbedreigingen vereisen dat Barco alle mogelijke maatregelen neemt om zijn IT-netwerk en de gegevens, in het bijzonder persoonlijke gegevens, die daar gehost worden, te beveiligen tegen onbedoelde overdrachten, lekken en cyberaanvallen. Bovendien is de wetgeving op dit gebied recentelijk uitgebreid met de GDPR, de NIS-richtlijn en de EU Cybersecurity Act.

Barco wil duidelijk toonaangevend zijn in cybersecurity en gegevensbescherming, wat zich vertaalt in een security office en een data protection officer.

#### Security office

Het security office van Barco wordt geleid door onze Chief Information Security Officer (CISO) en stuurt ons cybersecurity-programma aan. Dat programma bestaat uit een roadmap voor cybersecurity die werd opgesteld in lijn met de veiligheidsdoelstellingen van Barco. We onderzoeken regelmatig de volwassenheid van ons cybersecurity-programma aan de hand van het NIST Cybersecurity Framework (CSF) om eventuele nieuwe en resterende beveiligingshiaten te identificeren. Onze roadmap evolueert voortdurend door de steeds veranderende bedreigingen en de bevindingen van interne en externe veiligheidsaudits die worden uitgevoerd op basis van een risicogebaseerde aanpak.

Barco heeft een information security management system (ISMS) dat voldoet aan de ISO 27001-norm en dat betrekking heeft op beleid, de betrokkenheid van het management, bedrijfsprocessen, de relaties met derden (met inbegrip van beveiligingsbeoordelingen van leveranciers van clouddien-

sten), technologie, de naleving van de lokale wetgeving, beveiligingsbewustzijn en de beste praktijken op het vlak van beveiliging. We werken er geleidelijk aan aan om alle processen, vestigingen en producten binnen het bereik van ons ISMS en onze ISO/IEC 27001:2013-certificering te houden.

Naast de Standards@Work e-learning en de Compliance Challenge organiseren we ook de jaarlijkse Cybersecurity Month en bieden we vrijwillige cursussen aan via Barco University.

#### Data protection officer

Barco geeft een hoge prioriteit aan de bescherming en het beheer van gegevens in overeenstemming met de GDPR en gelijkaardige wetgeving inzake gegevensbescherming buiten de EU. Barco heeft een data protection officer in dienst die belast is met het beheer van het programma voor de naleving van de gegevensbeschermingswetgeving. In het kader van dit programma heeft de data protection officer in 2019 risicoanalyses uitgevoerd op verschillende softwareproducten en 33 veiligheidsincidenten onderzocht die mogelijk tot een inbreuk op de persoonlijke gegevens hadden kunnen leiden – geen van deze incidenten diende te worden gemeld aan de gegevensbeschermingsautoriteiten. Bovendien zijn 41 leveranciers van clouddiensten beoordeeld vanuit het oogpunt van gegevensbescherming, en zijn er talrijke overeenkomsten voor gegevensverwerking gesloten met onze externe gegevensverwerkers. Die overeenkomsten zijn nodig om de eisen op het gebied van gegevensbescherming door te geven aan deze externe gegevensverwerkers en hun subverwerkers. Bovendien werden verschillende nieuwe softwareproducten van Barco toegevoegd aan onze product privacy statement op [www.barco.com](http://www.barco.com). Tot slot werden ook de GDPR-richtlijnen, -instructies en -formulieren gerevisieerd en geüpdatet.

### 3.4 Bevorderen van een 'speak up'-cultuur

Barco wil actief een echte 'speak up'-cultuur promoten waarbij ethische vragen of dilemma's kunnen worden besproken zonder angst voor represailles. Medewerkers die vragen hebben of bezorgdheden of problemen willen melden, kunnen dat via verschillende kanalen. Hun rechtstreekse manager of HR-businesspartner is de eerste contactpersoon. Daarnaast kan elke medewerker contact opnemen met een lid van het Legal, Risk & Compliance-team of het Internal Audit-team. Vragen en/of bezorgdheden kunnen ook via de ethics mailbox worden gedeeld (ethics@barco.com).

Alle vragen of bezorgdheden die aan de ethics mailbox worden gericht, worden behandeld door het Ethisch Comité, dat bestaat uit de General Counsel, de Chief HR Officer en de interne auditor. Dit comité beoordeelt de binnenkomende vragen of bezorgdheden en wijst ze toe aan een van haar leden, afhankelijk van het onderwerp. Dat lid is verantwoordelijk voor het analyseren van de vraag of bezorgdheid en het voorstellen van een bevredigende oplossing aan de andere leden van het comité. Het Ethisch Comité beslist over de oplossing, eventuele corrigerende maatregelen en bereidt een antwoord voor op de vraag of bezorgdheid van de persoon die ze stelde. Alle vragen en bezorgdheden die via de ethics mailbox worden doorgestuurd, worden op passende wijze geregistreerd.

#### Overzicht van de behandelde onderwerpen via de ethics mailbox in 2019

Evenementen & geschenken van leveranciers	8
Concurrentie	1
Belangenconflicten	4
Ongepast gedrag of wangedrag	6
Marketingmateriaal	1
Douaneformaliteiten	1
Tenders	2
<b>Totaal</b>	<b>23</b>



### 3.5 Overheidsonderzoeken

Aangezien Barco over de hele wereld actief is, worden de activiteiten van het bedrijf van tijd tot tijd door overheidsinstanties in verschillende landen onder de loep genomen.

- De Chinese douaneautoriteiten onderzochten in het begin van de jaren 2000 de importactiviteiten van Barco en de distributeurs van Barco-producten, -systemen en -onderdelen in de Volksrepubliek China. De afgelopen jaren werden in totaal vijf onderzoeken geopend, die allemaal werden afgesloten na betaling van de invoerrechten en bijbehorende boetes.
- In India onderzoekt het Directorate of Revenue Intelligence de uitvoer van onderdelen vanuit Barco's fabriek in India, die beweerdelijk onder het toepassingsgebied van de Indiase SCOMET-exportregelgeving vallen en waarvoor een exportvergunning vereist zou zijn.
- In Japan heeft Barco vrijwillig bekendgemaakt dat het elektrische toestellen importeert zonder de juiste formaliteiten te vervullen en neemt het bedrijf corrigerende maatregelen om de tekortkoming te verhelpen.
- Tot slot heeft het Noorse Departement voor Misdaadbestrijding informatie gevraagd over betalingen in 2008 van een Russische klant voor producten die door het Noorse bedrijf Projectiondesign werden verkocht. Projectiondesign werd in 2012 overgenomen door Barco. Deze betalingen maakten vermoedelijk deel uit van een witwasactie. Het Noorse Departement voor Misdaadbestrijding liet aan Barco weten dat deze zaak gesloten is.

## 4. Engagement van leveranciers rond duurzaamheid

Onze klanten verwachten van ons innovatieve oplossingen van hoge kwaliteit. Samen blijven we streven we naar verantwoord en ethisch gedrag en hoge standaarden in onze toeleveringsketen. Zowel Barco als zijn leveranciers werken verantwoordelijk en ethisch, en leven de strengste normen na in de hele toeleveringsketen.

### 4.1 Duidelijke normen stellen voor onze leveranciers

Als eerste stap moeten onze leveranciers weten wat wij van hen verwachten, ook op het gebied van duurzaamheid. Wij houden ons aan drie belangrijke duurzaamheidsnormen: de RBA-gedragscode (voor alle leveranciers), de Product Compliance Requirements Code (voor leveranciers van componenten) en de Dodd Frank Act rond conflictmineralen (voor leveranciers die componenten leveren die wolfram, tantalum, tin of goud bevatten).

#### 4.1.1 RBA Code of Conduct

We verwachten dat al onze leveranciers de normen respecteren die zijn vastgelegd in de RBA-gedragscode (Responsible Business Alliance), de vroegere EICC-gedragscode. De RBA-gedragscode is een set normen rond sociale, milieu- en ethische onderwerpen die betrekking hebben op de toeleveringsketen in de elektronica-sector. De normen weerspiegelen internationale normen, zoals de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens, Internationale Arbeidsnormen (IAO), OESO-richtlijnen voor multinationale bedrijven, ISO- en SA-normen etcetera. Onderwerpen in deze code zijn:

- **Arbeid:** vrij gekozen tewerkstelling, menselijke behandeling, geen discriminatie, vrijheid van vereniging, ...
- **Gezondheid en veiligheid:** veiligheid op het werk, veilige machines, communicatie rond gezondheid en veiligheid, ..

- **Milieu:** uitstoot van broeikasgassen, gevaarlijke stoffen, milieuvergunningen en -rapportering, ...
- **Ethiek:** businessintegriteit, eerlijk zakendoen, adverteren en concurrentie, verantwoorde aankoop van materialen, privacy.

Alle leveranciers zijn verplicht zich te houden aan de RBA-gedragscode. Het aandeel van key en core leveranciers (die tot 90% van de directe uitgaven vertegenwoordigen) die de RBA-gedragscode hebben onderschreven of die een vergelijkbare code hebben, wordt als een maandelijkse KPI bijgehouden in het wereldwijde procurement dashboard. In 2019 heeft 98% van de key en core leveranciers de verklaring van naleving van de RBA-gedragscode ondertekend.

#### 4.1.2 Product Compliance Requirements Code

Elke component die onze leveranciers aan Barco leveren, moet voldoen aan de Product Compliance Requirements Code. De code omvat wereldwijde regelgeving (zoals RoHS10 en REACH), sectornormen en bijkomende criteria die we zelf hebben gedefinieerd. Meer informatie over de eisen inzake productconformiteit voor leveranciers is te vinden op onze [website](#).

We vragen onze leveranciers om volledige materiaalverklaringen van hun geleverde componenten voor te leggen. Op die manier kunnen we in de toekomst garanderen dat onze

producten de wereldwijde milieuregelgeving naleven, waaronder de aangekondigde SCIP-database van ECHA. Door de hoge beschikbaarheid van volledige materiaalverklaringen (82% van de actieve componenten in 2019) zijn we in staat om proactief en geleidelijk stoffen uit onze producten te elimineren, in lijn met ons ecodesignprogramma en de sector-initiatieven. Een team van interne deskundigen voert een risicogebaseerde beoordeling uit van de door de leveranciers verstrekte compliancegegevens en vereist diepgaande compliancegegevens voor onderdelen met een hoog risico.

#### 4.1.3 Dodd Frank Act rond conflictmineralen

Het verantwoordelijk inkopen van mineralen is een belangrijk onderdeel van het duurzaamheidsstreven van onze leveranciers. We verplichten onze leveranciers om te werken in overeenstemming met de Dodd Frank Act rond conflictmineralen. Barco wordt niet rechtstreeks beïnvloed door de regelgeving van de Dodd Frank Act, aangezien we niet rapporteren aan de Amerikaanse Securities and Exchange Commission (SEC). Omdat we onrechtstreeks beïnvloed worden door onze toeleveringsketen, verbinden we er ons echter toe om een due diligence uit te voeren naar het gebruik van conflictmineralen door leveranciers. Naast de Dodd Frank Act bereiden we ons ook voor op de komende Europese verordening betreffende conflictmineralen.

Barco staat volledig achter de Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High Risk Areas van de OESO. Door de due diligence-richtlijnen van de OESO te volgen, vragen we onze 'in-scope' leveranciers (d.w.z. leveranciers van componenten die de mineralen wolfram, tantalum, tin of goud bevatten) om hun toeleveringsketen te onderzoeken en de oorsprong van de metalen in producten die aan Barco geleverd worden, te bepalen. Onze leveranciers geven dit verzoek door naar de volgende niveaus van de toeleveringsketen tot het niveau

van de smelterij kan worden geïdentificeerd. De leveranciers moeten het Conflict Minerals Reporting Template (CMRT) van het Responsible Mineral Initiative (RMI) invullen. Onze toeleveringsketen is zeer responsief. Toch hebben we een specifiek escalatiemechanisme waarin ons aankoopteam is betrokken, waardoor actoren in de toeleveringsketen gedwongen worden om de benodigde gegevens te verstrekken. In 2019 heeft 100% van de in-scope leveranciers gereageerd op het CMRT. We voeren een gedetailleerde risicoanalyse naar conflictmineralen uit op de ontvangen gegevens door middel van cross-referencing en een nauwe samenwerking met de leden van het RMI.

Als de leverancier geen due diligence-programma heeft, wordt hem gevraagd een due diligence-programma uit te werken met betrekking tot conflictmineralen volgens de OESO-richtlijnen en een deadline af te spreken voor de naleving ervan. De inkoper zal dit samen met de leverancier opvolgen totdat er een due diligence-programma is opgestart. Als een leverancier inkoopt bij een smelterij die een risico vormt, wordt de leverancier gevraagd om de smelterij uit te faseren uit zijn toeleveringsketen.

## 4.2 Duurzaamheid integreren in het inkoopproces

Om ervoor te zorgen dat onze leveranciers onze waarden delen en streven naar naleving van onze verplichte ethische, arbeids- en milieunormen, integreren we duurzaamheid geleidelijk aan in elke stap van het inkoopproces.

### 1. Leveranciers scouten

Het zelfbeoordelingsdocument voor de leverancier bevat vragen over duurzaamheid.

	SCOUTEN	SELECTEREN	INKOPEN	PRESTATIES OPVOLGEN	TRAINING
<b>Scope</b>	Alle mogelijke leveranciers van componenten	Nieuwe leveranciers van componenten met belangrijk uitgavenniveau	Alle leveranciers	Alle key en core leveranciers	Alle key en core leveranciers
<b>Tools</b>	Zelfbeoordelingsdocument voor leveranciers, incl. vragen rond duurzaamheid	Document voor selectie van leveranciers, incl. verplichte duurzaamheidscriteria	Algemene inkoopvoorwaarden, inclusief duurzaamheidsclausule (alle bestellingen)  Contract met duurzaamheidsclausule (voor belangrijke uitgaven)	Prestatiebeoordeling van leverancier, inclusief duurzaamheidsscore	Webinars  Supplier innovation days

## 2. Leveranciers selecteren

In 2019 zijn duurzaamheidscriteria toegevoegd aan het leveranciersselectiedocument voor nieuwe leveranciers van componenten.

## 3. Inkoopcontracten

De algemene inkoopvoorwaarden en master supply agreements (MSA's) (d.i. contracten met key en core leveranciers) van Barco bevatten duurzaamheidsclausules. 100% van de key en core leveranciers ondertekende in 2019 contracten met duurzaamheidsclausules (MSA's of ondertekende algemene voorwaarden).

## 4. Prestaties van leveranciers opvolgen

Duurzaamheid is nu ook een vast onderdeel in de beoordeling van de prestaties van onze leveranciers. Leveranciers krijgen jaarlijks een score voor hun prestaties op het gebied van duurzaamheid, zoals productconformiteitseisen, naleving van de RBA-gedragscode en transparantie (het voorleggen van CMRT's en volledige materiaalverklaringen). De duurzaamheidsscore wordt aan de leveranciers gecommuniceerd tijdens business review meetings. Specifieke verbeteracties worden afgesproken en opgevolgd door de inkeeper.

Tijdens deze bijeenkomsten delen we ook onze duurzaamheidsambities en benadrukken we het belang van onze leveranciers voor het behalen van onze doelstellingen. We moedigen onze leveranciers aan om ons proactief in te lichten over hun vooruitgang op het gebied van duurzaamheid in hun activiteiten en toeleveringsketens en om innovaties te delen die ons kunnen helpen om de duurzaamheidsimpact van onze producten te verbeteren.

## 5. Training

We willen er ook voor zorgen dat onze leveranciers onze duurzaamheidsnormen begrijpen en leren hoe ze daarnaar moeten handelen. We trainen leveranciers en informeren hen via verschillende communicatiekanalen over ontwikkelingen in verschillende duurzaamheidsdomeinen zoals het naleven van milieuwetgeving, ecodesign en conflictmineralen.

Op middellange en lange termijn willen we het duurzaamheidsprogramma voor leveranciers naar een hoger niveau tillen. Zo zullen we onder meer een dialoog aangaan met de leveranciers om hun maturiteit op het gebied van duurzaamheid te verbeteren door middel van evaluaties en ondersteuning ter plaatse.

### 4.3 Onze medewerkers opleiden

Het hele wereldwijde inkoopteam kreeg in 2019 een algemene opleiding over duurzaamheid. Daarnaast heeft meer dan 75% van ons wereldwijde inkoopteam een specifieke opleiding gevolgd over de vereisten voor green product compliance en conflictmineralen.

### 4.4 Plannen voor 2020 en daarna

We zullen in 2020 een duurzaam inkoopbeleid publiceren, waarin we onze visie op een duurzame toeleveringsketen delen. Onze activiteiten in 2020 zullen verder gericht zijn op het vergroten van het bewustzijn rond duurzaamheid binnen ons wereldwijd inkoopteam en bij onze leveranciers. We zullen ook nultoleranties (d.i. minimumvereisten) invoeren in de selectie van nieuwe leveranciers en streven naar een minimale duurzaamheidsscore in de prestatiebeoordeling van de leveranciers om een geprefereerde leverancier van Barco te blijven. In 2020 zal de scope van de KPI voor de naleving van de RBA-gedragscode worden uitgebreid en meer omvatten dan de key en core leveranciers.

## 5. Gemeenschapsengagement

Onze ambitie is om ervoor te zorgen dat meer mensen kunnen deelnemen aan en genieten van een bloeiende samenleving, ongeacht hun achtergrond. Daarbij richten we onze inspanningen vooral op onderwijs en ondernemerschap. we connecteren met de medewerkers door hun engagement, expertise en vaardigheden te benutten en door samen te werken met non-profitorganisaties en sociale ondernemingen. Bovendien streven we naar een impact op lange termijn. Onze doelgroepen zijn jonge en minderbedeelde mensen, voornamelijk in de gemeenschappen waar we wonen en werken.

### 5.1 De onderwijskloof dichten in India

In 2009 keurde het Indiase parlement een wet goed waarin staat dat 25% van de plaatsen in niet-gesubsidieerde privéscholen gratis moet worden opengesteld voor kinderen uit zwakke en achtergestelde groepen. Dat beleid kan het leven van 10 miljoen minderbedeelde kinderen in heel India veranderen. De sociale barrières voor de uitvoering van dit plan blijken echter hardnekkig te zijn. **Indus Action**, een niet-gouvernementele organisatie die gevestigd is in New Delhi, overbrugt de kloof tussen wet en actie. De organisatie is momenteel actief in 19 Indiase staten en richt zich op een mix van op technologie gebaseerde interventies en beleidsbeïnvloeding. Naast een financiële bijdrage aan Indus Action hielpen vrijwilligers van Barco, vooral van het softwareteam, hen ook bij het ontwerpen en testen van hun mobiele applicatie.



In 2019 investeerden we € 163.400 in verschillende initiatieven voor maatschappelijke gemeenschapsengagement over de hele wereld, waarbij meer dan 230 medewerkers vrijwilligerswerk deden.



Voor veel kinderen in de regio van Noida, waar onze vestiging zich bevindt, is het moeilijk om toegang te krijgen tot kwaliteitsvol onderwijs. **Sakshi**, een Indiase ngo die zich focust op onderwijs, gezondheid en gemeenschapsontwikkeling, richtte in 2017 met de steun van Barco een nieuwe school voor minderbedeelde kinderen op: het Barco Sakshi Education Center. De school telt nu meer dan 150 kinderen. Barco bleef de school ook in 2019 steunen via verschillende initiatieven, zoals het organiseren van een dagje uit voor 30 kinderen in de Swaminarayan Akshardham-tempel.



## 5.2 De onderwijskloof dichten met hersteld IT-materiaal

**Close the Gap**, een Belgische sociale onderneming, werd meer dan 15 jaar geleden opgericht met als doel de digitale kloof in ontwikkelingslanden en opkomende landen te overbruggen en zo de sociale impact te versnellen. Close the Gap verzamelt onder meer laptops, desktops, beeldschermen, servers, enz. en herstelt ze. Op die manier kunnen ze worden hergebruikt in educatieve, medische en sociale projecten, meestal in ontwikkelingslanden en opkomende landen. Dankzij de toegang tot opleidingen in computer- en digitale vaardigheden profiteren kinderen van internationale informatiebronnen. Dat helpt hen om wereldburgers te worden en stimuleert het ondernemerschap. Sinds de start van onze samenwerking met Close the Gap in 2015 heeft Barco meer dan 6.313 stuks IT-materiaal gedoneerd. Close the Gap zorgt ervoor dat de apparaten op het einde van hun levensduur correct worden ingezameld en gerecycleerd.



### 5.3 Emerging leadership program brengt onderwijs naar straatkinderen

Voor zijn emerging leadership program (zie pagina B/43) werkt Barco samen met StreetwiZe, een unieke aanbieder van talentontwikkeling, om opkomende leiders essentiële vaardigheden bij te brengen als onderdeel van hun leiderschapsontwikkeling. StreetwiZe investeert 100% van zijn winst in **Mobile School**, een organisatie die informele educatie aanbiedt aan straatjongeren en hen helpt om uit te groeien tot positieve bijdragers aan de maatschappij.

Als onderdeel van het Barco-programma creëerden de opkomende leiders en jongeren van de gemeenschapsinstelling voor bijzondere jeugdzorg De Zande een prototype voor een Mobile School, een onderwijssysteem dat geschikt is voor straatonderwijs.

### 5.4 Barco Play Days

Elk jaar organiseren we in verschillende vestigingen Barco Play Days. De kansarme kinderen uit de buurt worden uitgenodigd voor een onvergetelijke dag vol plezier, spelletjes en workshops, mogelijk gemaakt door een team van vrijwilligers van Barco. Door de kinderen een blik achter de schermen van een technologiebedrijf te gunnen, hopen we hen te inspireren om een technologische opleiding te kiezen en hun kansen op een betere toekomst te verbeteren.

### 5.5 One Campus opent de deuren voor het goede doel tijdens De Warmste Week

Elk jaar rond kerstmis organiseert het Belgische radiostation Studio Brussel de Warmste Week, een landelijk initiatief om jong en oud te betrekken bij het inzamelen van geld voor

MOBILE SCHOOL



© StreetwiZe

BARCO PLAY DAYS - INDIA





DE WARMSTE WEEK



een goed doel naar keuze. In 2019 stond de pop-up studio van het radiostation in Kortrijk, Barco's thuisstad in België.

Voor deze gelegenheid en voor het goede doel verwelkomde Barco externe bezoekers in zijn opvallende hoofdkwartier en organiseerde het zijn eigen Barco wintermarkt. Tegen een kleine vergoeding konden de bezoekers genieten van live muziek, feestelijke projectiemappings en gezellige kraampjes met zelfgemaakte koekjes, drankjes en geschenken, naast een begeleide rondleiding in ons gerenommeerde Experience Center. Tijdens dit evenement zamelden 55 Barco-vrijwilligers € 15.000 in. Barco verdubbelde het bedrag vervolgens tot € 30.000 en schonk het aan lokale liefdadigheidsinstellingen. Eén daarvan is **Oranjehuis**, een lokale organisatie die de re-integratie van kansarme jongeren in de samenleving ondersteunt.

## 5.6 Gezondheid en welzijn ondersteunen

Nauw aansluitend bij zijn doelstelling om de gezondheidszorg te versterken, ondersteunt Barco ook verschillende initiatieven op het vlak van gezondheid en welzijn.

Barco verleent financiële steun aan **CanSupport**, het grootste gratis programma voor palliatieve zorg aan huis in India. Het geld wordt gebruikt om drie mobiele teams te financieren, elk bestaande uit een dokter, een verpleegster en een begeleider. Daarnaast doen collega's van Barco vrijwilligerswerk in de CanSupport-dagcentra of organiseren ze leuke activiteiten met jonge kankerpatiënten.

In India draagt Barco financieel bij aan **Urja**, een lokaal project om bewustzijn rond veilige menstruatiehygiëne te verhogen en gezondheidsvoorlichting te geven.

Kwaliteitsvolle meetings op afstand helpen ons om het aantal zakenreizen te verminderen en zorgen er tegelijk voor dat onze medewerkers een gezonde balans kunnen vinden tussen werk en privé.





[ over de visual ]

**DRAADLOZE CONFERENTIE-  
OPLOSSINGEN VOOR  
DE WERKOMGEVING**

ClickShare Conference

# Ons duurzaam- heids- beheer

Governance en  
verantwoordelijkheid inzake  
duurzaamheid

Pagina B/73

Stakeholderbetrokkenheid

Pagina B/75

Externe initiatieven  
(platformen en commitments)

Pagina B/77

Certificaties, externe evaluaties

Pagina B/79

## Governance en verantwoordelijkheid inzake duurzaamheid

Governance zorgt ervoor dat onze duurzaamheidsstrategie op koers blijft, dat de strategie effectief blijft en dat de top van ons bedrijf verantwoordelijkheid neemt voor de resultaten.

### Werkstromen rond duurzaamheid

Alle focusdomeinen van duurzaamheid worden beheerd door de business zelf. Binnen de relevante corporate functies zijn de **werkstroomleiders voor duurzaamheid** verantwoordelijk voor het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen, het beheer van de duurzaamheidsplannen en het meten van de duurzaamheidsprestaties. Zij zorgen ervoor dat duurzaamheid wordt geïntegreerd in de lopende bedrijfsstrategie en -planning. Elke werkstroomleider wordt ondersteund door een sponsor, d.i. een senior manager die als klankbord dient, de besluitvorming faciliteert en obstakels wegneemt.

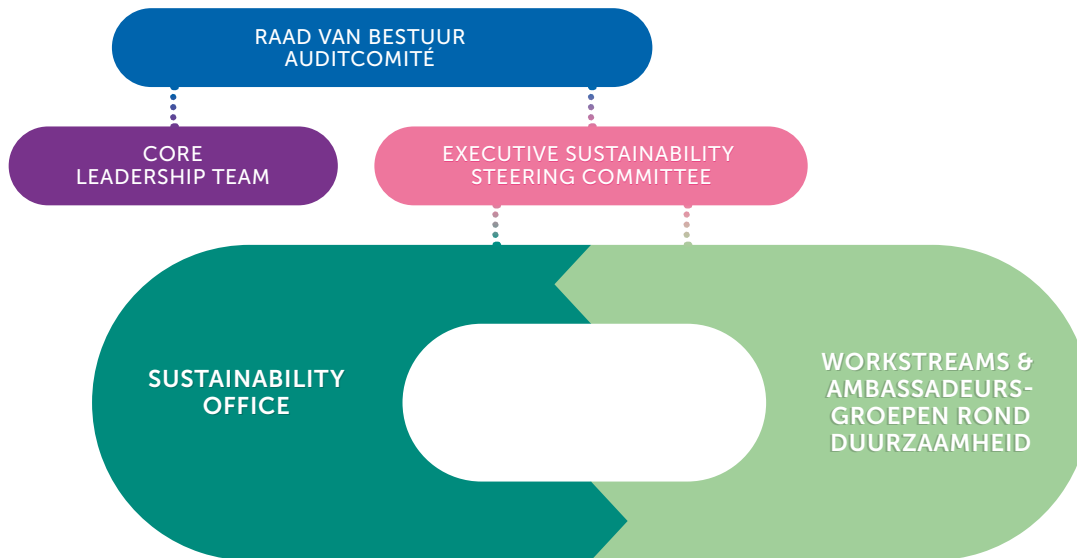
### Sustainability ambassadors groups

- De ambassadors groups (ambassadeursgroepen) zijn cross-functionele groepen van gemotiveerde mensen, inclusief de werkstroomleiders rond duurzaamheid.
- De groepen, die worden geleid door het sustainability office, komen minstens één keer per kwartaal samen. Ze bespreken lopende initiatieven en partnerships, brengen nieuwe ideeën aan en communiceren over de realisatie van belangrijke initiatieven aan alle relevante stakeholders.

### Sustainability office

Het sustainability office, dat deel uitmaakt van de financiële afdeling, promoot ons bedrijfsbrede programma voor duurzaamheid en transparantie bij de stakeholders. Het office zorgt voor rapportering en gaat de dialoog aan met interne en externe stakeholders om de focusdomeinen voor duurzaamheid te beoordelen, te prioriteren en te monitoren. Verder stelt het sustainability office ook de duurzaamheidsstrategie van het bedrijf op, stuurt het de duurzaamheidsprocessen aan en zorgt het voor begeleiding en coördinatie tussen de verschillende corporate functies. Het office legt eveneens de duurzaamheidsdoelstellingen van het bedrijf vast op basis van de doelstellingen die door de corporate functies zijn bepaald.

→ Noot: Alle details rond de corporate governancestructuren bij Barco zijn te vinden in het onderdeel 'Governance' van het Company Report.



### Executive sustainability steering committee

#### De leden zijn:

- Chief Executive Officer
- Chief Human Resources Officer
- Chief Financial Officer
- Group General Counsel
- Senior Vice President, Healthcare
- Senior Vice President, Operations
- Senior Vice President, Organizational Excellence

**Vergaderfrequentie:** minstens vier keer per jaar

**Verantwoordelijkheid:** bespreekt Barco's duurzaamheidsstrategie en de vooruitgang, en zorgt er ook voor dat duurzaamheid wordt ingebed in onze business – om zo Barco's algemene doelstellingen te ondersteunen. Het sustainability office rapporteert rechtstreeks aan het executive sustainability steering committee.

### Core leadership team (CLT)

Minstens twee keer per jaar staat duurzaamheid op de agenda van de vergadering van het CLT. De duurzaamheidsstrategie en de vooruitgang worden gedeeld en besproken.

### Raad van Bestuur Auditcomité

Minstens één keer per jaar staat duurzaamheid op de agenda van het Auditcomité van Barco (zie pagina A/68 voor informatie over de samenstelling van het Auditcomité). De vooruitgang wordt gedeeld en besproken. Het comité houdt ook toezicht op de klokkenluidersregeling van Barco en de gerelateerde integriteitszaken.

Indien het Auditcomité dit wenselijk acht, brengen zij verder verslag uit aan de Raad van Bestuur.

## Stakeholderbetrokkenheid

Wij werken voortdurend aan verbinding en vertrouwen met onze belangrijkste stakeholders door middel van regelmatige interactie. Externe standpunten helpen ons om opkomende problemen te identificeren en te prioriteren en om onze strategie, acties en beleid beter af te stemmen op de behoeften van de maatschappij en de planeet. We moedigen onze stakeholders ook aan om feedback te geven over onze prestaties en transparantie.

Door het proces van interactie met onze stakeholders te standaardiseren, kunnen we risico's vermijden, nieuwe kansen voor het bedrijf identificeren en onze financiële resultaten verbeteren. We begrijpen dat de betrokkenheid van stakeholders een positief effect heeft op ons succes op lange termijn en op onze capaciteit om te innoveren.

Bij Barco is elk departement verantwoordelijk voor het identificeren en engageren van zijn eigen stakeholders (i.e. diegenen op wie zij impact hebben of diegenen die impact hebben op hen). De corporate functies bij Barco voorzien de departementen met een kader over hoe ze met stakeholderbetrokkenheid moeten omgaan (d.i. identificeren en classificeren van stakeholders, richtlijnen voor communicatie met stakeholders, enz.).

Van informele gesprekken tot contractuele partnerships, wij betrekken onze stakeholders op vele manieren. Betrokkenheid is geen specifiek onderdeel van het rapporteringsproces, maar gebeurt het hele jaar door. Barco gaat actief in dialoog met stakeholders rond een brede waaier onderwerpen en via verschillende kanalen, om zo participatieve en geïntegreerde besluitvorming te promoten.

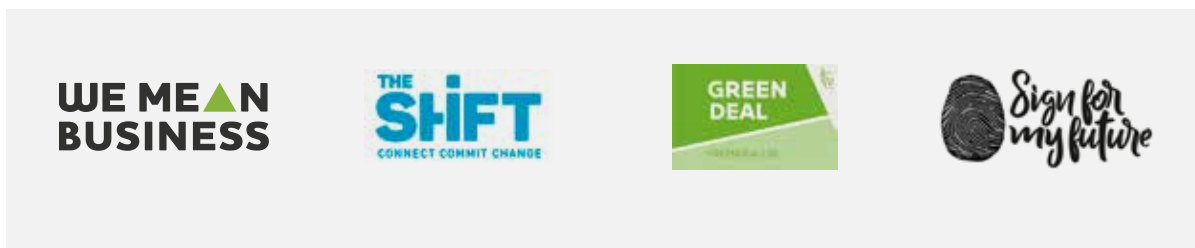
De belangrijkste groepen stakeholders van Barco zijn klanten en partners, medewerkers, leveranciers, sectorfederaties, beleidsmakers, ngo's, academische instellingen en investeerders.

STAKEHOLDERGROEP	SPOC
<b>Klanten &amp; partners</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sales</li> <li>• Corporate en segmentmarketing</li> <li>• Customer service</li> <li>• Externe communicatie</li> <li>• Product management</li> </ul>
<b>Medewerkers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chief Human Resources Officer</li> <li>• Interne communicatie</li> </ul>
<b>Leveranciers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VP Procurement</li> <li>• Eco-office</li> </ul>
<b>Publieke organisaties (sectorfederaties, ngo's, beleidsmakers)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Global leadership team</li> </ul>
<b>Investeerders</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VP Investor Relations</li> </ul>



METHODE OM BETROKKENHEID TE STIMULEREN	SPECIFIEKE ORGANISATIES/TOOLS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoek naar de Net Promotors Score (NPS) enquêtes</li> <li>• Klantenenquêtes</li> <li>• Partner summits</li> <li>• Dagelijkse contacten in het veld (sales, segmentmarketing, customer service, ...)</li> <li>• Persberichten</li> <li>• Digitale interactie via sociale media, website, ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EcoVadis, CDP, of klantspecifieke enquêtes</li> <li>• Entertainment: UNIC, GL Events, VERPRG</li> <li>• Healthcare/Enterprise: key account management</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belangrijke teams betrekken in het ontwikkelen van actieplannen</li> <li>• YOU+ programma: B-inspired, B-engaged, B-involved</li> <li>• Intranet, Yammer, CEO-blog, town hall meetings (straight-ups)</li> <li>• Leadership summits</li> <li>• Performance reviews</li> <li>• Frequente feedbacksessies</li> <li>• Ethics mailbox</li> <li>• Inspiratiesessies rond duurzaamheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medewerkers betrekken bij continue verbetering (iGemba)</li> <li>• Medewerkers betrekken bij ideeënvorming (Barco STREAM)</li> <li>• Strategieroadshow</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwachtingen communiceren rond sociale, milieu- en ethische onderwerpen via RBA-gedragscode, Product Compliance Requirements Code, Dodd Frank Act rond conflictmineralen</li> <li>• Auditsysteem om de prestaties van leveranciers te evalueren</li> <li>• Business reviews met core en key leveranciers</li> <li>• Opleiding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Product Compliance Requirements Code</li> <li>• RBA Code of Conduct</li> <li>• Dodd Frank Act rond conflictmineralen</li> <li>• Barco Substances List</li> <li>• Verzamelen van data via Greensoft</li> <li>• Bomcheck.net</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deelname aan (overheids-) werkgroepen van beleidsmakers</li> <li>• Meetings, rondetafels en conferenties</li> <li>• Deelname aan wereldwijde netwerken</li> <li>• Stages, lezingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Europese Commissie – CENELEC</li> <li>• Laser-illuminated Projector Association (LIPA)</li> <li>• Ngo's: Close the Gap, Oranjehuis, Sakshi, Indusaction, CanSupport, Urja, Mobile School</li> <li>• Duurzaamheidsnetwerken: The Shift, We Mean Business, ...</li> <li>• Universiteiten: Kulak, Howest, VIVES, UGent, KU Leuven, TU Delft, ...</li> <li>• Hangar K: co-creatie-ruimte met onderwijsinstellingen</li> <li>• Sectorfederaties: VBO, VOKA, Agoria, ETION</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Symmetrische manier van informatieverspreiding via verschillende deliverables</li> <li>• Bilateraal contact via roadshows, conferenties, gemeenschappen voor investeerders</li> <li>• Ondersteuning bij aandelenresearch door brokers</li> <li>• ESG-vragenlijsten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarverslag, persberichten, investeerdersportaal</li> <li>• Capital Market Days (voor investeerders)</li> <li>• Conference calls</li> <li>• Documenten rond aandelenresearch</li> <li>• MSCI, ISS-oekom, en andere vragenlijsten</li> </ul>

## Externe initiatieven (platformen en commitments)



### We Mean Business

Een coalitie van organisaties die samenwerkt met duizenden van 's werelds meest invloedrijke bedrijven en investeerders om de transitie naar een koolstofarme economie te versnellen. Als lid engageert Barco zich ten volle om de initiatieven en engagementen te halen die de coalitie naar voor schuift.

### The Shift

Barco is lid van The Shift, het grootste Belgische netwerk rond duurzaamheid. The Shift werd opgericht om de transitie te bevorderen naar een duurzamere maatschappij en economie.

### Green Deal biodiversiteit

Een Green Deal is een vrijwillige overeenkomst tussen (privé-) bedrijven en de Vlaamse overheid (België) om samen groene projecten op te zetten. Deze specifieke Green Deal streeft ernaar de biodiversiteit op bedrijventerreinen te verhogen en het draagvlak voor het initiatief te versterken. Meer dan 60 bedrijven en organisaties, waaronder Barco, hebben zich al geëngageerd om aan deze Green Deal mee te werken.

### Sign for My Future

Onze CEO, Jan De Witte, heeft ondersteund 'Sign for my future', een Belgisch initiatief dat de vzw 'Klimaatmandaat' lanceerde om klimaat op de agenda te zetten in de aanloop naar de federale verkiezingen van mei 2019. Door van zoveel mogelijk burgers en CEO's handtekeningen te verzamelen, wil Klimaatmandaat Belgische politici onder druk zetten om een ambitieuzer klimaatbeleid uit te werken en dat beleid ook te integreren in de nieuwe coalitieovereenkomst.

### Be The Change

Hoe zal onze arbeidsmarkt eruitzien in 2030? In zijn studie 'Shaping the future of work' ontwikkelde Agoria, de Belgische federatie van de technologische industrie, vier strategieën voor een duurzame arbeidsmarkt. Deze vier strategieën kunnen worden gecategoriseerd als: activeren van werklozen of studenten, bijscholen en omscholen van werknemers en verder ontwikkelen van en investeren in technologie. In 2019 onderschreef Barco het Be The Change Charter en engageerden wij ons om ons personeelsbeleid aan te passen aan de uitdagingen van de arbeidsmarkt van morgen.



Wij gingen vier uitdagingen aan:

- In kaart brengen van verplaatsingen en reistijden van werknemers naar klanten, leveranciers en binnen het bedrijf en deze verplaatsingen met minstens 20% verminderen tegen 2022 (technologie).
- Minstens 1/5 van onze middelen voor onderzoek en ontwikkeling investeren in technologische oplossingen om diensten op afstand in de gezondheidszorg, het onderwijs of bedrijven te faciliteren (technologie).
- Barco-medewerkers sponsoren en laten deelnemen aan het 'Take the Lead'-programma om de digitale transformatie in het bedrijf aan te moedigen en te stimuleren (bijscholing en technologie).
- Jaarlijks bedrijfsbezoeken en technologieworkshops organiseren voor minstens 15 leerkrachten en studenten in drie onderwijsniveaus (activering en bijscholing).

### Take the Lead

Vlerick Business School en de zakenkranten De Tijd en L'Echo hebben hun krachten gebundeld in de ontwikkeling van Take the Lead als een sociaal engagement om in te spelen op de toenemende behoefte aan digitale kennis in de bedrijfswereld. Het is een leerprogramma dat gericht is op het creëren van digitale leiders. Barco is partner in dit programma, waardoor het aan een maximum aantal deelnemers kan worden aangeboden.

### Hangar K

Barco is de trotse partner van Hangar K, een co-creatiehub die officieel werd geopend in oktober 2017 in Kortrijk, België. Meer nog dan een coworking space is Hangar K een competentiecentrum ... en een incubator: een plek waar start-ups, scale-ups, gevestigde bedrijven en de academische wereld bijeenkomen om elkaar te inspireren en de mogelijkheden van het digitale tijdperk te omarmen en zo nieuwe, succesvolle bedrijven uit te bouwen.

## Certificaties


Om onze stakeholders te verzekeren dat onze management-systemen voldoen aan de internationale sectorspecifieke normen, hebben wij de volgende ISO certificaten:

- ISO 9001-kwaliteitsmanagementsysteem (Barco-sites in de VS, Duitsland, India, Italië, Taiwan, China, Noorwegen en België)
- ISO 13485-kwaliteitsmanagementsysteem specifiek voor medische toestellen (Barco-sites in de VS, China, België, Italië en Zuid-Korea)
- ISO 14001-milieu-managementsysteem (Barco-sites in België, China, India en Italië)
- ISO 27001-managementsysteem voor informatiebeveiliging (Barco-sites in België, India en Taiwan)

## Externe beoordelingen

De duurzaamheidsprestaties van Barco worden gemeten door verschillende onafhankelijke organisaties. Dit zijn de initiatieven waar we actief aan deelnemen:


### CDP

	2018	2017	2016	2015
	B	B	C	B

CDP, het vroegere Carbon Disclosure Project, beheert het wereldwijde informatiesysteem dat bedrijven, steden, landen en regio's in staat stelt om hun milieu-impacten te meten en te beheren. De organisatie heeft massa's data rond milieu-prestaties verzameld van bedrijven wereldwijd. Op basis van de inzichten geeft CDP bedrijven een score, van A tot D. Op die manier stimuleert het de bewustwording, het management en uiteindelijk het leiderschap rond verschillende milieuonderwerpen zoals klimaatverandering.

Elk jaar meet en rapporteert Barco zijn koolstofvoetafdruk aan CDP. Op die manier toetsen we onze duurzaamheidsinspanningen aan die van de sectorgenoten. We engageren ons voor het feedbackprogramma dat CDP organiseert en zetten actieplannen op om de risico's in te perken en de kansen te grijpen die CDP voorstelt.


## EcoVadis

	2019	2018	2017	2016	2015
	GOLD	SILVER	NA	NA	NA

EcoVadis erkende Barco's inspanningen rond Corporate Social Responsibility (CSR) met de Gold CSR rating. Met die score prijken we in de top 5% van de deelnemende bedrijven. EcoVadis' onafhankelijke platform voor duurzaamheidsclassificatie

bewaakt en verbetert de milieu-, ethische en maatschappelijke prestaties van bedrijven wereldwijd. De organisatie voert duurzaamheidsaudits uit voor 20.000 bedrijven in 150 sectoren en in meer dan 100 landen.


## MSCI

	2019	2018	2017	2016	2015
	A	A	A	A	BBB

MSCI ESG Ratings helpen investeerders risico's en opportuniteiten met betrekking tot milieu, veiligheid en governance te identificeren in hun portfolio. Ze onderzoeken en scoren

bedrijven op een schaal van AAA tot CCC, volgens hun blootstelling aan industriespecifieke risico's en hun mogelijkheid om die risico's te beheersen in vergelijking met sectorgenoten.

## ISS-oekom

	2019	2018	2017	2016	2015
	C+ (PRIME)	NA	NA	NA	NA

ISS-oekom is een van 's werelds toonaangevende rating-bureaus voor duurzame investeringen. De rating van ISS-oekom houdt rekening met milieu-, maatschappelijke en governance-aspecten (ESG) door meer dan 100 sectorspecifieke indicatoren te beoordelen met gradaties van A+ (best grade) tot D-. Bedrijven die de beste ESG-scores behalen onder hun

sectorgenoten worden erkend als 'Prime'. Barco werd voor het eerst geëvalueerd in 2019. We behaalden een C+-score en worden beoordeeld als 'Prime'-bedrijf. Met dat resultaat behoren we tot de top 20% van de bedrijven in de sector van elektronische apparaten en toestellen.

# Over dit duurzaamheidsrapport

## Rapporteringsperiode, cyclus en scope

We publiceerden ons eerste Duurzaamheidsrapport op 18 februari 2016 ('Duurzaamheidsrapport 2015') en zullen blijven rapporteren op jaarlijkse basis. Het rapport biedt een duidelijk overzicht van onze meest relevante plannen, verwezenlijkingen en objectieven op het vlak van duurzaamheid in 2019 (behalve indien anders aangegeven).

## GRI-standaarden

Dit rapport is opgesteld in overeenstemming met de GRI-standaarden: 'Core option'. Barco heeft geen externe controle laten uitvoeren van het rapport.

# GRI Content Index

DISCLOSURE	PAGINA
<b>GRI 100 UNIVERSAL STANDARDS</b>	
<b>GRI 102 General Disclosures 2016</b>	
102-1 Name of the organization	C/101
102-2 Activities, brands, products and services	A/20, A/26-39, A/45, A/47, A/49
102-3 Location of headquarters	C/99
102-4 Location of operations	A/20
102-5 Ownership and legal form	C/99
102-6 Markets served	A/20, A/26, A/32, A/36, C/33
102-7 Scale of the organization	A/11, A/20-21, B/38
102-8 Information on employees and other workers	A/11, A/21, B/38
102-9 Supply chain	B/63-66
102-10 Significant changes to the organization's size, structure, ownership or supply chain	A/113, A/120-121, C/26-27
102-11 Precautionary Principle or approach	A/84-85, A/90-91
102-12 External initiatives	B/11, B/63-64, B/77-81
102-13 Membership of associations	B/75-80
102-14 Statement from senior decision-maker	A/4-8, B/6
102-15 Key impacts, risks, and opportunities	A/86-89, A/92-95, C/74-75
102-16 Values, principles, standards, and norms of behavior	A/9, B/59
102-17 Mechanisms for advice and concerns about ethics	B/51, B/61
102-18 Governance structure	A/55-65, B/73-74
102-19 Delegating authority	B/73-74

DISCLOSURE	PAGE
102-20 Executive-level responsibility for economic, environmental, and social topics	B/73-74
102-21 Consulting stakeholders on economic, environmental, and social topics	B/12, B/73-74
102-22 Composition of the highest governance body and its committees	A/56-65, A/67-71
102-23 Chair of the highest governance body	A/59
102-24 Nominating and selecting the highest governance body	A/55
102-25 Conflicts of interest	A/80
102-26 Role of highest governance body in setting purpose, values, and strategy	A/67-71, B/74
102-27 Collective knowledge of highest governance body	B/74
102-28 Evaluating the highest governance body's performance	A/72
102-29 Identifying and managing economic, environmental, and social impacts	A/69, A/85, A/91
102-30 Effectiveness of risk management processes	A/84-85, A/90-91, A/97, C/74-75
102-31 Review of economic, environmental, and social topics	B/74
102-32 Highest governance body's role in sustainability reporting	B/74
102-35 Remuneration policies	A/73-79
102-36 Process for determining remuneration	A/70-71, A/75
102-37 Stakeholders' involvement in remuneration	A/70-71, A/73
102-40 List of stakeholder groups	B/75
102-41 Collective bargaining agreements	B/53
102-42 Identifying and selecting stakeholders	B/75-76
102-43 Approach to stakeholder engagement	A/66, B/12, B/44-46, B/54-55, B/65, B/75-76
102-44 Key topics and concerns raised	B/55, B/61-62
102-45 Entities included in the consolidated financial statements	C/23-24
102-46 Defining report content and topic Boundaries	B/12
102-47 List of material topics	B/10-11
102-48 Restatements of information	B/17



DISCLOSURE	PAGE
102-49 Changes in reporting	B/17, B/39, B/53, C/26-27
102-50 Reporting period	B/18, B/81
102-51 Date of most recent report	B/81
102-52 Reporting cycle	B/81
102-53 Contact point for questions regarding the report	C/99
102-54 Claims of reporting in accordance with the GRI Standards	B/81
102-55 GRI Content Index	B/82-86
102-56 External assurance	B/81
<b>GRI 103 Management approach 2016</b>	
103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	B/19-37, B/41-51, B/54-66
103-2 The management approach and its components	B/19-37, B/41-51, B/54-66
103-3 Evaluation of the management approach	B/31, B/61, B/79-80, C/88-93
<b>GRI 200 ECONOMIC TOPICS</b>	
<b>GRI 201 Economic Performance 2016</b>	
201-1 Direct economic value generated and distributed	A/10-11
201-2 Financial implications and other risks and opportunities due to climate change	A/89, A/94
<b>GRI 205 Anti-corruption 2016</b>	
205-1 Operations assessed for risks related to corruption	A/96
205-2 Communication and training about anti-corruption policies and procedures	A/96, B/58-59
205-3 Confirmed incidents of corruption and actions taken	B/61-62
<b>GRI 300 ENVIRONMENTAL TOPICS</b>	
<b>GRI 302 Energy 2016</b>	
302-1 Energy consumption within the organization	B/17, B/19
302-2 Energy consumption outside of the organization	B/17, B/28
302-3 Energy intensity	B/17, B/19

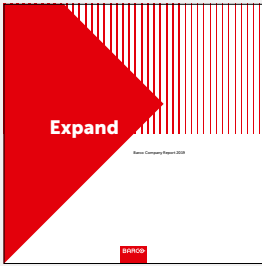
DISCLOSURE	PAGE
302-4 Reduction of energy consumption	B/19
302-5 Reductions in energy requirements of products and services	B/28, B/33-35, B/37
<b>GRI 305 Emissions 2016</b>	
305-1 Direct (Scope 1) GHG emissions	B/18
305-2 Energy indirect (Scope 2) GHG emissions	B/18
305-3 Other indirect (Scope 3) GHG emissions	B/18
305-5 Reduction of GHG emissions	B/20-26, B/29
<b>GRI 306 Effluents and Waste 2016</b>	
306-2 Waste by type and disposal method	B/17, B/26
<b>GRI 308 Supplier Environmental Assessment 2016</b>	
308-1 New suppliers that were screened using environmental criteria	B/22, B/53
<b>GRI 400 SOCIAL TOPICS</b>	
<b>GRI 403 Occupational Health &amp; Safety 2018</b>	
403-1 Occupational health and safety management system	B/48
403-2 Hazard identification, risk assessment, and incident investigation	B/48
403-3 Occupational health services	B/48-49
403-4 Worker participation, consultation, and communication on occupational health and safety	B/48
403-5 Worker training on occupational health and safety	B/47-48
403-6 Promotion of worker health	B/47-48
403-9 Work-related injuries	B/39
<b>GRI 404 Training and Education 2016</b>	
404-1 Average hours of training per year per employee	B/39
404-2 Programs for upgrading employee skills and transition assistance programs	B/41-43
<b>GRI 405 Diversity and equal opportunity 2016</b>	
405-1 Diversity of governance bodies and employees	A/56, A/60, B/38-39, B/50-51

DISCLOSURE	PAGE
<b>GRI 407 Freedom of Association and Collective Bargaining 2016</b>	
407-1 Operations and suppliers in which the right to freedom of association and collective bargaining may be at risk	A/94-95
<b>GRI 412 Human Rights Assessment 2016</b>	
412-2 Employee training on human rights policies or procedures	A/95, B/58-59
<b>GRI 413 Local Communities 2016</b>	
413-1 Operations with local community engagement, impact assessments, and development programs	B/67-70
<b>GRI 414 Supplier Social Assessment 2016</b>	
414-1 New suppliers that were screened using social criteria	B/53
<b>GRI 416: Customer health and safety 2016</b>	
416-1 Assessment of the health and safety impacts of product and service categories	B/56

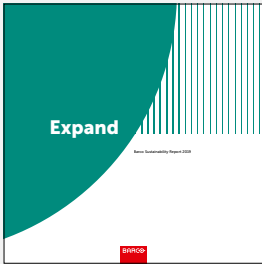
# Expand

Financieel overzicht 2019

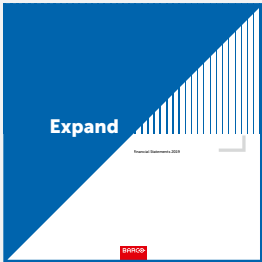
**BARCO**



**Boek A.**  
Company Report  
2019



**Boek B.**  
Duurzaamheidsrapport  
2019



**Boek C.**  
Financiële rapportering  
2019

Dit is deel C van Barco's jaarverslag 2019.  
De andere delen zijn beschikbaar via het  
downloadcenter op [ar.barco.com/2019](http://ar.barco.com/2019).



## Jaarrekening in overeenstemming met de IFRS

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

Het hoofdstuk 'Commentaren bij de resultaten' (zie pagina A/100) geeft een analyse van de trends en de resultaten tijdens het boekjaar 2019 en is gebaseerd op de geconsolideerde jaarrekening in overeenstemming met de IFRS en moet hiermee samen worden gelezen.

# Inhoudstafel

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening .....	C/5
Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten .....	C/6
Geconsolideerde balans .....	C/7
Geconsolideerd kasstroomoverzicht .....	C/8
Geconsolideerde staat van de wijzigingen in het eigen vermogen .....	C/10
Belangrijkste waarderingsregels in overeenstemming met IFRS .....	C/12
Nieuwe IFRS-standaarden toegepast vanaf 2019 .....	C/21
IFRS-standaarden die gepubliceerd maar nog niet van kracht zijn vanaf 2019 .....	C/21
Belangrijkste boekhoudkundige schattingen en bronnen van onzekerheid .....	C/23
<b>Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening</b>	
1. Geconsolideerde ondernemingen .....	C/25
2. Segmentrapportering .....	C/29
3. Activa aangehouden voor verkoop .....	C/36
4. Opbrengsten uit bedrijfsactiviteiten (EBIT) .....	C/38
5. Opbrengsten en kosten per soort .....	C/42
6. Kosten voor herstructurering en bijzondere waardevermindering .....	C/43
7. Belastingen op het resultaat .....	C/44
8. Nettoresultaat per aandeel .....	C/45
9. Investerings en aandeel in geassocieerde deelnemingen .....	C/46
10. Goodwill .....	C/48
11. Overige immateriële activa en materiële vaste activa .....	C/52
12. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen .....	C/56
13. Voorraden .....	C/58
14. Vorderingen en overige vaste activa .....	C/58
15. Netto liquide middelen / financiële verplichtingen .....	C/60
16. Overige verplichtingen op lange termijn .....	C/65
17. Eigen vermogen toewijsbaar aan aandeelhouders van de moedermaatschappij .....	C/66

18. Minderheidsbelang .....	C/70
19. Handelsschulden en ontvangen vooruitbetalingen van klanten .....	C/72
20. Voorzieningen .....	C/72
21. Risicomanagement – afgeleide financiële instrumenten .....	C/76
22. Operationele leases .....	C/81
23. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen .....	C/82
24. Transacties met verbonden partijen .....	C/82
25. Kasstroomoverzicht: invloed van overnames en desinvesteringen .....	C/83
26. Gebeurtenissen na balansdatum .....	C/85
<b>Aanvullende overzichten</b> .....	C/86
Vrije kasstroom .....	C/86
Rendement op geïnvesteerd vermogen (ROCE) .....	C/87
<b>Verklarende woordenlijst</b> .....	C/88
<b>Verslag van de commissaris</b> .....	C/90
<b>Aanvullende informatie</b> .....	C/97
<b>Barco NV</b>	
Balans na winstverdeling .....	C/98
Winst-en-verliesrekening .....	C/100
Voorgestelde winstverdeling van het resultaat van Barco NV .....	C/101



## Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

IN DUIZENDEN EURO	NOTE	2019	2018	2017
Omzet	4	1.082.570	1.028.531	1.084.706
Kostprijs van verkochte goederen	4	-653.274	-615.578	-680.554
<b>Brutowinst</b>	<b>4</b>	<b>429.295</b>	<b>412.953</b>	<b>404.152</b>
Kosten voor onderzoek en ontwikkeling	4(a)	-119.389	-120.279	-122.305
Verkoop- en marketingkosten	4(b)	-142.517	-147.723	-146.802
Algemene en administratieve kosten	4(c)	-57.632	-57.464	-58.095
Overige bedrijfsopbrengsten (-kosten), netto	4(d)	280	2.488	-3.710
<b>Adjusted EBIT</b>	<b>(a)</b>	<b>110.038</b>	<b>89.974</b>	<b>73.241</b>
Herstructurering en bijzondere waardeverminderingen	6	-	-17.000	-32.404
Meerwaarde op wijziging in controle	3	-	16.384	-
<b>EBIT</b>	<b>4</b>	<b>110.038</b>	<b>89.358</b>	<b>40.836</b>
Interestopbrengsten		7.648	5.915	4.666
Interestkosten		-1.866	-1.566	-2.653
<b>Resultaten vóór belastingen</b>	<b>7</b>	<b>115.820</b>	<b>93.708</b>	<b>42.849</b>
Belastingen op het resultaat	7	-20.848	-16.586	-11.355
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>94.973</b>	<b>77.121</b>	<b>31.494</b>
Aandeel in het resultaat van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	9	1.566	191	1.290
<b>Nettoresultaat</b>		<b>96.539</b>	<b>77.312</b>	<b>32.784</b>
<b>Nettoresultaat toewijsbaar aan minderheidsbelangen</b>	<b>18</b>	<b>1.176</b>	<b>2.347</b>	<b>8.008</b>
<b>Nettoresultaat toewijsbaar aan de aandeelhouder van de moedermaatschappij</b>		<b>95.363</b>	<b>74.965</b>	<b>24.776</b>
Nettoresultaat per aandeel (in euro)	8	7,60	6,03	2,01
Nettoresultaat per aandeel na verwateringseffect (in euro)	8	7,51	5,98	1,99

(a) Het management is van oordeel dat de adjusted EBIT een relevante prestatie-maatstaf vertegenwoordigt om de resultaten over de periode van 2017 tot 2019 te vergelijken, aangezien die geen aanpassingen omvat. Aanpassingen omvatten herstructureringskosten, bijzondere waardeverminderingen en eenmalige winsten zoals de verkoop van 9% aandelen van BarcoCFG in 2018. Er zijn geen aanpassingen in 2019.

## Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

IN DUIZENDEN EURO	2019	2018	2017
Nettoresultaat	96.539	77.312	32.784
<b>Omrekeningsverschillen op de omrekening van buitenlandse activiteiten</b> (a)	5.250	952	-24.201
<b>Kasstroomafdekkingen:</b>			
Nettoresultaat op kasstroomafdekkingen	-165	95	535
Belastingen op het resultaat	30	-17	-142
Netto winst/(verlies) op kasstroomafdekkingen, na aftrek van belastingen	-135	78	393
<b>Overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten te recycleren via de winst-en-verliesrekening in latere perioden</b>	5.114	1.031	-23.808
Winsten (verliezen) uit de herwaardering van toegezegde-pensioenregelingen	-11.337	-5.676	5.223
Uitgestelde belasting op herwaarderingen van de verplichting mbt toegezegde-pensioenregelingen	2.834	1.419	-2.284
Actuariële winsten of verliezen, na belastingen	-8.503	-4.256	2.940
Veranderingen in de reële waarde van kapitaalinvesteringen via overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	1.852		
<b>Overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten niet te herclassificeren in de winst-en-verliesrekening in latere perioden</b>	-6.650	-4.256	2.940
<b>Overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de periode, na aftrek van belastingen</b>	-1.536	-3.226	-20.869
Toewijsbaar aan de aandeelhouder van de moedermaatschappij	-1.075	-3.303	-19.574
Toewijsbaar aan belang van derden	-461	77	-1.294
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over het jaar, na aftrek van belastingen</b>	<b>95.003</b>	<b>74.086</b>	<b>11.915</b>
Toewijsbaar aan de aandeelhouder van de moedermaatschappij	94.288	71.662	5.201
Toewijsbaar aan belang van derden	715	2.424	6.714

De bijgevoegde toelichtingen zijn een integraal deel van deze winst-en-verliesrekening.

- (a) Blootstelling aan omrekeningsverschillen leidt tot niet-kaswisselkoersresultaten. Voorbeelden zijn buitenlandse aandelen en andere langetermijninvesteringen in het buitenland. Deze langetermijninvesteringen leiden tot periodieke wisselkoers-resultaten die niet-kas van aard zijn tot de investering is verkocht of vereffend. De post van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten vertoont gewoonlijk een positief resultaat als de vreemde munt in waarde stijgt ten opzichte van de euro in landen waar werd geïnvesteerd en een negatief resultaat als de vreemde munt in waarde daalt.

In 2019 werden positieve omrekeningsverschillen in de post van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten voornamelijk geboekt op buitenlandse bedrijfsactiviteiten uitgedrukt in Amerikaanse dollar, Chinese yuan en Hong Kong dollar. In 2018 werden positieve omrekeningsverschillen in de post van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten voornamelijk geboekt op buitenlandse bedrijfsactiviteiten uitgedrukt in Amerikaanse dollar en Hong Kong dollar. In 2017 werden negatieve omrekeningsverschillen in de post van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten voornamelijk geboekt op buitenlandse bedrijfsactiviteiten uitgedrukt in Amerikaanse dollar, Chinese yuan, Indiase roepie, Hong Kong dollar en Noorse kroon.

## Geconsolideerde balans

IN DUIZENDEN EURO	TOE- LICHTING	31 DEC 2019	31 DEC 2018	31 DEC 2017
<b>Activa</b>				
Goodwill	10	105.612	105.612	105.385
Overige immateriële activa	11,1	44.469	47.397	63.361
Terreinen en gebouwen	11,2	83.665	57.777	57.964
Overige materiële activa	11,2	51.804	51.003	47.366
Investerings	9	43.288	19.105	7.906
Uitgestelde belastingvorderingen	12	60.116	67.478	69.859
Overige vaste activa	14	4.018	9.732	12.887
<b>Vaste activa</b>		<b>392.972</b>	<b>358.103</b>	<b>364.729</b>
Voorraden	13	168.983	135.111	132.754
Handelsvorderingen	14	195.358	161.787	149.438
Overige vorderingen	14	25.669	19.567	19.368
Korte termijn investeringen	15	24.748	112.795	-
Liquide middelen	15	357.035	251.807	254.130
Over te dragen kosten en verkregen opbrengsten		9.409	8.131	5.041
Activa aangehouden voor verkoop	3	-	-	139.536
<b>Vlottende activa</b>		<b>781.203</b>	<b>689.197</b>	<b>700.267</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>1.174.176</b>	<b>1.047.301</b>	<b>1.064.996</b>
<b>Passiva</b>				
Eigen vermogen toewijsbaar aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij	17	700.060	633.267	579.449
Aandeel van derden in het resultaat	18	40.590	1.777	14.065
<b>Eigen vermogen</b>		<b>740.650</b>	<b>635.044</b>	<b>593.514</b>
Financiële verplichtingen op lange termijn	15	40.225	29.882	41.036
Uitgestelde belastingverplichtingen	12	7.575	3.140	4.647
Overige verplichtingen op lange termijn (a)	16	27.031	24.557	4.555
Voorzieningen op lange termijn	20	42.428	34.265	24.607
<b>Verplichtingen op lange termijn</b>		<b>117.259</b>	<b>91.845</b>	<b>74.845</b>
Kortlopend gedeelte van financiële verplichtingen op lange termijn	15	12.469	7.500	10.000
Financiële verplichtingen op korte termijn	15	-	686	686
Handelsschulden	19	128.914	105.148	102.943
Ontvangen vooruitbetalingen van klanten	19	69.515	53.747	67.040
Belastingverplichtingen		9.893	11.370	9.752
Verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen (b)		54.652	51.314	49.983
Overige verplichtingen op korte termijn (c)		13.268	48.532	10.586
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten (a)		8.795	10.082	18.074
Voorzieningen op korte termijn	20	18.759	32.032	26.904
Verplichtingen die rechtstreeks verband houden met de activa aangehouden voor verkoop	3	-	-	100.669
<b>Verplichtingen op korte termijn</b>		<b>316.266</b>	<b>320.412</b>	<b>396.637</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>1.174.176</b>	<b>1.047.301</b>	<b>1.064.996</b>

De bijgevoegde toelichtingen zijn een integraal deel van dit overzicht.

- (a) Overige verplichtingen op lange termijn gepresenteerd in 2019 en 2018 omvatten een herclassificatie van over te dragen opbrengsten voornamelijk op onderhoudscontracten, die niet zijn opgenomen in de jaarrekening van 2017. We verwijzen naar toelichting 16.
- (b) Verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen zijn verplichtingen op korte termijn en bestaan voornamelijk uit salarissen, bonussen en vakantiegeld.
- (c) In 2018 omvatten overige verplichtingen op korte termijn de bijdrage van de drie minderheidsaandeelhouders in het kapitaal van Cinionic Ltd, voor een totaal van 45% van de totale kapitaalbreng van 100 miljoen US dollar. We verwijzen naar toelichting 1.1 en het geconsolideerd kasstroomoverzicht voor meer informatie.

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht

IN DUIZENDEN EURO	TOE- LICHTING	2019	2018	2017
<b>Cash flow from operating activities</b>				
Adjusted EBIT		110.038	89.974	73.241
Herstructurering	20	-13.717	-2.882	-4.244
Meerwaarde op desinvesteringen	4(d)	-	-743	-513
Afschrijving van materiële en immateriële vaste activa	4,11	42.984	34.492	33.877
(Winst)/verlies op materiële vaste activa	4(d)	-1.024	-149	362
Aandelenopties opgenomen als kosten	4(d), 17	2.147	2.050	1.549
Aandeel in het resultaat van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	9	1.566	191	1.290
<b>Bruto operationele kasstromen</b>		<b>141.995</b>	<b>122.933</b>	<b>105.560</b>
Wijzigingen van de handelsvorderingen		-32.160	-11.209	-7.326
Wijziging van de voorraden		-32.989	334	-3.577
Wijziging van de handelsschulden		23.404	-1.306	-19.660
Overige wijzigingen van het nettowerkkapitaal		15.618	-12.722	-8.113
<b>Wijziging in nettowerkkapitaal</b>		<b>-26.126</b>	<b>-24.903</b>	<b>-38.677</b>
<b>Netto operationele kasstromen</b>				
		<b>115.868</b>	<b>98.030</b>	<b>66.883</b>
Interestopbrengsten		7.648	5.915	4.666
Interestkosten		-1.866	-1.566	-2.653
Belastingen op het resultaat		-13.053	-12.460	-4.395
<b>Operationele kasstromen</b>		<b>108.597</b>	<b>89.919</b>	<b>64.501</b>
<b>Kasstromen uit investeringsactiviteiten</b>				
Aankopen van materiële en immateriële vaste activa	11	-20.169	-25.627	-23.160
Ontvangsten uit de realisatie van materiële en immateriële vaste activa		2.379	922	168
Opnames (+), betalingen voor (-) beleggingen op korte termijn	15	88.047	-112.795	-
Overname van bedrijven van de groep, na aftrek van overgenomen geldmiddelen	1, 3, 3, 25	-3.272	-5.621	-5.889
Desinvestering van bedrijven van de groep, na aftrek van gedesinvesteerde geldmiddelen	1, 3, 3, 25	-	-32.558	6.437
Overige investeringsactiviteiten	(a)	-41.285	-2.972	-3.729
Dividenden van joint ventures en geassocieerde deelnemingen		7.284	10.499	8
<b>Kasstromen uit investeringsactiviteiten (incl. overnames en desinvesteringen)</b>		<b>32.982</b>	<b>-168.152</b>	<b>-26.166</b>

IN DUIZENDEN EURO	TOE- LICHTING	2019	2018	2017
<b>Kasstromen uit financieringsactiviteiten</b>				
Betaalde dividenden		-28.680	-25.975	-23.292
Kapitaalverhoging		360	132	433
Verkoop eigen aandelen		6.428	5.928	5.314
Betalingen van (-) verplichtingen op lange termijn		-22.359	-8.363	-17.532
Opnames (+)/betalingen van (-) verplichtingen op korte termijn		3.033	-4.430	1.401
Voorschot kapitaalbreng door belang van derden	(b)	-	37.906	-
Dividend uitgekeerd aan minderheidsbelang		-	-	-17.893
		-41.218	5.198	-51.569
<b>Nettostijging/(-daling) van de liquide middelen</b>		<b>100.362</b>	<b>-73.035</b>	<b>-13.234</b>
<b>Liquide middelen aan het begin van de periode</b>		<b>251.807</b>	<b>321.514</b>	<b>353.549</b>
<b>Omrekeningsverschil op liquide middelen (CTA)</b>		<b>4.866</b>	<b>3.328</b>	<b>-18.801</b>
<b>Liquide middelen aan het einde van de periode</b>	(c)	<b>357.035</b>	<b>251.807</b>	<b>321.514</b>
<b>Liquide middelen aangehouden voor verkoop (BarcoCFG)</b>	(c) 15	-	-	67.385
<b>Liquide middelen aan het einde van de periode exclusief de cash aangehouden voor verkoop</b>	(c)	<b>357.035</b>	<b>251.807</b>	<b>254.130</b>

De bijgevoegde toelichtingen zijn een integraal deel van dit overzicht.

- (a) 'Overige investeringsactiviteiten' omvatten het netto-effect van kapitaalstortingen in en resultaten van overige investeringen (41,3 miljoen euro in 2019, 3,0 miljoen euro in 2018 en 3,7 miljoen euro in 2017) (zie toelichting 9 en 11.1).
- (b) We verwijzen naar toelichting 1.1 voor meer informatie over de kapitaalbreng van de drie minderheidsaandeelhouders in Cinionic Ltd.
- (c) Liquide middelen aan het einde van 2017 van 321,5 miljoen euro omvatten de 67,4 miljoen euro cash in BarcoCFG die in de balans is geclassificeerd als activa aangehouden voor verkoop. Zonder BarcoCFG bedragen de liquide middelen 254,1 miljoen euro (balans).

## Geconsolideerde staat van de wijzigingen in het eigen vermogen

IN DUIZENDEN EURO	Aandelen- kapitaal en uitgifte- premie	Over- gedragen resultaat	Op aandelen gebaseerde betalingen	Cumulatief omrekenings- verschil	Kasstroom- afdekkings- reserve	Eigen aandelen	Eigen vermogen toewijsbaar aan aandeelhouders moeder- maatschappij	Aandelen van derden in het resultaat	Eigen vermogen
<b>Saldo op 1 januari 2017</b>	201.476	452.629	6.230	-20.811	-1.493	-47.787	590.243	25.244	615.487
Nettowinst toewijsbaar aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij	-	24.776	-	-	-	-	24.776	8.008	32.784
Dividend	-	-23.292	-	-	-	-	-23.292	-	-23.292
Dividend uitgekeerd aan minderheidsbelang	-	-	-	-	-	-	-	-17.893	-17.893
Verhoging kapitaal en uitgiftepremie	433	-	-	-	-	-	433	-	433
Overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de periode, na aftrek van belastingen	-	2.940	-	-22.907	393	-	-19.573	-1.294	-20.868
Op aandelen gebaseerde betalingen	-	-	1.549	-	-	-	1.549	-	1.549
Uitoefening van opties	-	-	-268	-	-	5.582	5.314	-	5.314
<b>Saldo op 31 december 2017</b>	<b>201.908</b>	<b>457.053</b>	<b>7.511</b>	<b>-43.717</b>	<b>-1.100</b>	<b>-42.205</b>	<b>579.449</b>	<b>14.065</b>	<b>593.514</b>
<b>Saldo op 1 januari 2018</b>	<b>201.908</b>	<b>457.053</b>	<b>7.511</b>	<b>-43.717</b>	<b>-1.100</b>	<b>-42.205</b>	<b>579.449</b>	<b>14.065</b>	<b>593.514</b>
Nettowinst toewijsbaar aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij	-	74.965	-	-	-	-	74.965	2.347	77.312
Dividend	-	-25.955	-	-	-	-	-25.955	-	-25.955
Dividend uitgekeerd aan minderheidsbelang	-	-	-	-	-	-	-	-7.724	-7.724
Verhoging kapitaal en uitgiftepremie	132	-	-	-	-	-	132	4	136
Overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de periode, na aftrek van belastingen	-	-4.256	-	875	78	-	-3.303	77	-3.226
Op aandelen gebaseerde betalingen	-	-	2.050	-	-	-	2.050	-	2.050
Uitoefening van opties	-	-	-515	-	-	6.443	5.928	-	5.928
Meerwaarde op wijziging in controle	-	-	-	-	-	-	-	-6.992	-6.992
<b>Saldo op 31 december 2018</b>	<b>202.041</b>	<b>501.807</b>	<b>9.046</b>	<b>-42.842</b>	<b>-1.022</b>	<b>-35.762</b>	<b>633.267</b>	<b>1.777</b>	<b>635.044</b>

IN DUIZENDEN EURO	Aandelen- kapitaal en uitgifte- premie	Over- gedragen resultaat	Op aandelen gebaseerde betalingen	Cumulatief omrekenings- verschil	Kasstroom- afdekkings- reserve	Eigen aandelen	Eigen vermogen toewijsbaar aan aandeelhouders moedermaat- schappij	Aandelen van derden in het resultaat	Eigen vermogen
<b>Saldo op 1 januari 2019</b>	202.041	501.807	9.046	-42.842	-1.022	-35.762	633.267	1.777	635.044
Nettowinst toewijsbaar aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij	-	95.363	-	-	-	-	95.363	1.176	96.539
Dividend	-	-28.680	-	-	-	-	-28.680	-	-28.680
Verhoging kapitaal en uitgiftepremie	360	-	-	-	-	-	360	-	360
Overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de periode, na aftrek van belastingen	-	-6.260	-	5.320	-135	-	-1.075	-461	-1.536
Uitgestelde belastingverplichtingen opgenomen bij toepassing IFRIC 3 (a)	-	-6.500	-	-	-	-	-6.500	-	-6.500
Op aandelen gebaseerde betalingen	-	-	2.147	-	-	-	2.147	-	2.147
Uitvoering van opties (b)	-	-	-	-	-	6.428	6.428	-	6.428
Uitvoering van opties	-	366	-	-	-	-	366	-	366
Verhoging belang zonder wijziging in controle (c)	-	-1.617	-	-	-	-	-1.617	-1.815	-3.431
Vermindering belang zonder wijziging in controle (d)	-	-	-	-	-	-	-	39.913	39.913
<b>Saldo op 31 december 2019</b>	<b>202.401</b>	<b>554.479</b>	<b>11.193</b>	<b>-37.522</b>	<b>-1.157</b>	<b>-29.334</b>	<b>700.060</b>	<b>40.590</b>	<b>740.650</b>

De bijgevoegde toelichtingen zijn een integraal deel van dit overzicht.

- (a) We verwijzen naar toelichting 1 'Significante IFRS-standaarden' voor meer uitleg over IFRIC 23 'Onzeker belastingposities' van toepassing per 1 januari 2019.  
 (b) Zie toelichting 17.  
 (c) Zie toelichting 18.  
 (d) Midden december 2018 zijn drie minderheidsaandeelhouders overgegaan tot een inbreng in het kapitaal van Cinonic Ltd, voor een totaal van 45% van het kapitaal van 100 miljoen US dollar. Vanaf 1 januari 2019 geven deze kapitaalstortingen recht op 45% in het vermogen en de resultaten in de Cinionic legale entiteiten. Barco blijft de controle behouden. Vanaf 1 januari 2019 wordt het belang van 45% in het kapitaal van 100 miljoen US dollar opgenomen als minderheidsbelang (39,9 miljoen euro). Zie toelichting 18.

## Belangrijkste waarderingsregels in overeenstemming met de IFRS

### 1. Waarderingsregels

#### 1.1. Conformiteitsverklaring en presentatiebasis

De geconsolideerde jaarrekening van de Barco-Groep is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals goedgekeurd voor gebruik door de Europese Unie. Barco past alle normen en interpretaties toe die zijn uitgevaardigd door de International Accounting Standards Board (IASB) en het International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) die aan het einde van het jaar 2019 van kracht waren en die zijn goedgekeurd door de Europese Unie.

De geconsolideerde jaarrekening wordt gepresenteerd in duizenden euro en is opgesteld volgens de historische-kostprijsbenadering, met uitzondering van de waardering tegen reële waarde van financiële vaste activa, pensioenramingen en afgeleide financiële instrumenten. De Raad van Bestuur heeft op 10 februari 2020 zijn goedkeuring voor de publicatie van de jaarrekening gegeven. De voorzitter van de Raad van Bestuur heeft de bevoegdheid de jaarrekening aan te passen tot de algemene vergadering van aandeelhouders van 30 april 2020.

#### 1.2. Consolidatieprincipes

##### Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening omvat de rekeningen van de moedermaatschappij Barco NV (maatschappelijke zetel: President Kennedypark 35, 8500 Kortrijk, België) en haar dochter ondernemingen waarover zij de controle heeft, na eliminatie van de wederzijdse rekeningen.

##### Dochterondernemingen

Dochterondernemingen worden in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop de moedermaatschappij de controle verwerft tot de datum waarop deze controle stopt. Overnames van dochterondernemingen worden boekhoudkundig verwerkt volgens de overnamemethode. Er is sprake van controle wanneer Barco blootgesteld is aan,

of rechten heeft op veranderlijke opbrengsten uit hoofde van zijn betrokkenheid bij de deelneming en over de mogelijkheid beschikt zijn macht over de deelneming te gebruiken om de omvang van die opbrengsten te beïnvloeden. De jaarrekeningen van de dochterondernemingen worden opgesteld volgens dezelfde rapporteringsperiode als die van de moedermaatschappij, met gebruik van consistente boekhoudprincipes.

##### Belang van derden

Minderheidsbelangen vertegenwoordigen het deel van de winst of het verlies en de nettoactiva die niet worden aangehouden door de Groep. Ze worden afzonderlijk gepresenteerd in de winst-en-verliesrekening en in het eigen vermogen in de geconsolideerde balans, afgezonderd van het eigen vermogen toewijsbaar aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij.

##### Investeringen in geassocieerde deelnemingen en joint ventures

De onderneming heeft investeringen in joint ventures wanneer ze de gezamenlijke controle deelt met andere investeerders en recht heeft op de nettoactiva van deze joint ventures. Investeringen in geassocieerde deelnemingen waarover de onderneming een invloed van betekenis uitoefent (doorgaans ondernemingen die voor 20-50% eigendom zijn), worden opgenomen volgens de equitymethode en worden aanvankelijk opgenomen tegen kostprijs. Daarna wordt de boekwaarde van de investering aangepast om veranderingen in het aandeel van de Groep in de nettoactiva van de geassocieerde deelneming te weerspiegelen sinds de overnamedatum. De winst-en-verliesrekening weerspiegelt het aandeel van de Groep in de bedrijfsresultaten van de geassocieerde deelneming in 'overige bedrijfsopbrengsten' voor geassocieerde deelnemingen en joint ventures met activiteiten die sterk gerelateerd zijn aan de activiteiten van de Groep en in 'aandeel in het resultaat van joint ventures



en geassocieerde deelnemingen' voor alle andere geassocieerde deelnemingen en joint ventures. Investerings in geassocieerde deelnemingen en joint ventures worden in de post 'investerings' op de balans gepresenteerd als vaste activa.

## 2. Goodwill

Goodwill is het positieve verschil tussen de kostprijs van de overname en de reële waarde van de identificeerbare netto-activa en voorwaardelijke verplichtingen van een dochteronderneming of geassocieerde deelneming op de overnamedatum. Goodwill wordt geboekt tegen kostprijs, verminderd met gecumuleerde bijzondere waardeverminderingen.

## 3. Kosten van onderzoek en ontwikkeling

Kosten van onderzoek en ontwikkeling worden als last opgenomen wanneer ze zich voordoen, met uitzondering van ontwikkelingskosten die verband houden met het ontwerpen en het testen van nieuwe of verbeterde materialen, producten of technologieën. Deze ontwikkelingskosten worden geactiveerd voor zover verwacht wordt dat dergelijke activa toekomstige economische voordelen zullen genereren en er aan de criteria voor opname van IAS 38 is voldaan. Aangezien producten een steeds kortere gebruiksduur hebben, niet kan worden voorspeld welke ontwikkelingsprojecten zullen slagen en gezien de volatiliteit van de technologieën en de markten waar Barco actief is, heeft de Raad van Bestuur beslist dat de ontwikkelingskosten van Barco sinds 2015 niet langer voldoen aan de criteria van IAS 38.57. Aangezien de criteria van IAS 38.57 niet langer zijn vervuld, mogen ontwikkelingskosten vanaf 2015 niet langer worden geactiveerd.

## 4. Overige immateriële activa

Immateriële activa die afzonderlijk worden verworven, worden geactiveerd tegen kostprijs. Immateriële activa die worden verworven in het kader van een bedrijfscombinatie, worden afzonderlijk van goodwill geactiveerd tegen reële waarde, op voorwaarde dat de reële waarde bij de eerste opname betrouwbaar kan worden gemeten. Ze worden afgeschreven

over hun economische levensduur. Overige immateriële activa worden lineair afgeschreven over een periode van maximaal 7 jaar.

## 5. Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden opgenomen tegen kostprijs verminderd met de gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Algemeen worden afschrijvingen lineair berekend over de verwachte gebruiksduur van het actief. Wanneer er een aanwijzing is dat het betreffende materiële vaste actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan, dan wordt de boekwaarde beoordeeld om in te schatten of deze hoger is dan de realiseerbare waarde. Ingeval de boekwaarde meer bedraagt dan de geschatte realiseerbare waarde, worden de activa afgeschreven tot hun realiseerbare waarde.

Geschatte gebruiksduur:

- gebouwen	20 jaar
- installaties	10 jaar
- productiemachines	5 jaar
- meetapparatuur	4 jaar
- gereedschap en modellen	3 jaar
- meubilair	10 jaar
- kantoomateriaal	5 jaar
- computerapparatuur	3 jaar
- rollend materieel	5 jaar
- demomateriaal	1 tot 3 jaar
- verbeteringen aan geleasede activa en financiële leases:	
volgens het onderliggende actief, beperkt tot de resterende periode van de leaseovereenkomst.	

Een materieel vast actief wordt niet langer opgenomen wanneer het wordt verkocht of wanneer er naar verwachting geen toekomstige economische voordelen zullen voortvloeien uit het gebruik of de verkoop ervan. Winsten of verliezen die ontstaan door het niet langer opnemen van het actief, worden opgenomen in de winst of het verlies van het boekjaar waarin het actief niet langer wordt opgenomen.

## 6. Lease-overeenkomsten

De Groep heeft IFRS 16 Leases op de jaarrekening van de Groep toegepast vanaf 1 januari 2019 en heeft de gewijzigde retrospectieve benadering toegepast vanaf 1 januari 2019. Activa die het recht vertegenwoordigen om het onderliggende geleasede actief te gebruiken, worden geactiveerd als materiële vaste activa tegen kostprijs, bestaande uit het bedrag van de eerste waardering van de leaseverplichting, eventuele leasebetalingen die op of vóór de aanvangsdatum zijn verricht, verminderd met eventuele ontvangen huurvoordelen, eventuele initiële directe kosten en herstelkosten. De overeenkomstige leaseverplichtingen, die de netto contante waarde van de leasebetalingen vertegenwoordigen, worden opgenomen als verplichtingen op lange of korte termijn, afhankelijk van de periode waarin ze verschuldigd zijn. Geleasede activa en verplichtingen worden opgenomen voor alle leaseovereenkomsten met een looptijd van meer dan 12 maanden, tenzij het onderliggende actief van lage waarde is.

De leasebetalingen worden gediscoteerd met behulp van de marginale rentevoet van de leasingnemer, zijnde de rentevoet die de leasingnemer zou moeten betalen om de middelen te lenen die nodig zijn om een actief van vergelijkbare waarde te verkrijgen in een vergelijkbare economische omgeving met vergelijkbare voorwaarden. De impliciete rentevoet van de leaseovereenkomst kon niet worden bepaald.

Het interestgedeelte van de leaseovereenkomst wordt in de winst-en-verliesrekening opgenomen als interestkost.

De geleasede activa worden lineair afgeschreven over de leaseperiode, inclusief de periode van hernieuwbare opties, indien het waarschijnlijk is dat de optie zal worden uitgeoefend.

### Waarderingsregel toegepast tot 31/12/2018

Financiële leaseovereenkomsten, waarbij vrijwel alle risico's en voordelen verbonden met de eigendom van het geleasede actief worden overgedragen aan de Groep, worden in de

balans opgenomen als materiële vaste activa tegen de reële waarde van het geleasede goed, of tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen indien dit bedrag lager is. De overeenkomstige verplichtingen worden opgenomen als verplichtingen op lange of korte termijn, afhankelijk van de periode waarin ze verschuldigd zijn. Het interestgedeelte van de leaseovereenkomst wordt in de winst-en-verliesrekening opgenomen als financiële kosten aan de hand van de effectieve-rentemethode. Indien er geen redelijke zekerheid bestaat dat de Groep aan het einde van de leaseperiode de eigendom zal verkrijgen, worden geactiveerde geleasede activa afgeschreven over de kortste termijn van hun geschatte gebruiksduur of de duur van de leaseovereenkomst.

Operationele leaseovereenkomsten, waarbij de leasinggever vrijwel alle risico's en voordelen van eigendom tijdens de leaseperiode behoudt, worden geclassificeerd als operationele leaseovereenkomsten. Betalingen uit hoofde van operationele leaseovereenkomsten worden in de winst-en-verliesrekening lineair gespreid over de duur van de leaseovereenkomst.

## 7. Investerings - financiële activa tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening of in het overzicht van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

Investerings worden beschouwd als financiële activa aan reële waarde in de winst-en-verliesrekening of in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, en worden initieel geboekt tegen kostprijs, namelijk de reële waarde van de gegeven vergoeding. De daaropvolgende reële waarde erkenning in de winst-en-verliesrekening of in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten wordt bepaald op het moment van de eerste opname. Voor investeringen die genoteerd zijn op een actieve markt, is de genoteerde marktprijs de beste maatstaf voor de reële waarde. Voor investeringen die niet genoteerd zijn op een actieve markt, is de boekwaarde gelijk aan de historische kostprijs als er geen betrouwbare schatting van de reële waarde kan worden gemaakt. Er wordt een bijzondere waardevermindering

opgenomen wanneer de boekwaarde meer bedraagt dan de geschatte realiseerbare waarde. Deze investeringen worden op de balans gepresenteerd in de post 'Investeringen'.

De korte termijn beleggingen zijn gelddeposito's met een looptijd van meer dan 3 maanden die bedoeld zijn gehouden te worden tot het einde van de looptijd van minder dan één jaar (contractuele kasstromen die uitsluitend aflossingen en rentebetalingen op de uitstaande hoofdsom betreffen). Ze worden opgenomen aan geamortiseerde kost, met de geassocieerde opbrengst in interestopbrengsten.

#### **8. Overige vaste activa**

Overige vaste activa omvatten rentedragende vorderingen op lange termijn en waarborgen in contanten. Dergelijke vorderingen op lange termijn worden boekhoudkundig verwerkt als leningen en vorderingen uitgegeven door de onderneming en worden geboekt tegen geamortiseerde kostprijs. Er wordt een bijzondere waardevermindering opgenomen wanneer de boekwaarde meer bedraagt dan de geschatte realiseerbare waarde.

#### **9. Financiële vaste activa**

De Groep classificeert haar financiële activa in de volgende categorieën: deze die vervolgens tegen reële waarde worden gewaardeerd en deze die aan geamortiseerde kostprijs worden gewaardeerd. De classificatie hangt af van de manier waarop de Groep de financiële activa beheert (businessmodel) en van de contractuele voorwaarden van de kasstromen. Het management bepaalt de classificatie van haar financiële activa op het ogenblik van haar initiële opname.

Regelmatige aankopen en verkopen van financiële activa worden geboekt op de transactiedatum – de datum waarop de Groep zich verbindt tot de aankoop of verkoop van het actief.

Bij de initiële opname waardeert de Groep een financieel actief tegen zijn reële waarde plus transactiekosten die direct toe te rekenen zijn aan de aanschaffing van het financieel actief, in

geval het een financieel actief betreft dat niet gewaardeerd wordt tegen reële waarde met verwerking van de waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening. Transactiekosten voor financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van de waardeverminderingen in de winst- en verliesrekening worden opgenomen als kost in de winst- en verliesrekening.

Financiële activa (zoals leningen, handels- en overige vorderingen, liquide middelen) worden daarna gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve rentemethode, na aftrek van een voorziening voor bijzondere waardevermindering. De groep maakt een inschatting van de verwachte kredietverliezen met betrekking tot de financiële vaste activa gewaardeerd aan geamortiseerde kostprijs. Voor handelsvorderingen, hanteert de Groep de vereenvoudigde aanpak zoals toegestaan door IFRS9 Financiële instrumenten, welke bepaalt dat verwachte levenslange verliezen worden erkend bij de initiële opname van de vorderingen.

Het bedrag aan bijzondere waardevermindering wordt afgetrokken van de boekwaarde van het actief en wordt in de winst- en verliesrekening opgenomen in de overige bedrijfsopbrengsten.

#### **10. Voorraden**

Voorraden worden opgenomen tegen de laagste waarde van hetzij de kostprijs, hetzij de opbrengstwaarde. De kostprijs wordt bepaald volgens de FIFO-methode (first in-first out) of een gewogen gemiddelde methode. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het normale verloop van de bedrijfsuitoefening min de geschatte afwerkingskosten en de geschatte kosten die nodig zijn om de verkoop te realiseren. Bovenop de kosten van materialen en de directe loonkosten wordt ook het relevante aandeel van de indirecte productiekosten meegerekend in de voorraadwaarde.

Afwaarderingen op voorraden worden toegepast op traag roterende voorraden. De berekening van de waardevermin-

dering is gebaseerd op consistent toegepaste afwaarderingsregels, welke afhangen van zowel historische als toekomstige vraag, waarbij de laatste afhankelijk is van onzekerheid ten gevolge van snelle technologische wijzigingen.

### 11. Opname van opbrengsten

We gebruiken het vijfstappenmodel voor de verwerking van omzet uit contracten met klanten. Opbrengsten worden verwerkt tegen de vergoeding waarop de onderneming verwacht recht te hebben in ruil voor leveringen van goederen of diensten aan klanten.

#### (a) Levering van goederen

Contracten met klanten waarin de levering van apparatuur doorgaans de enige prestatieverplichting is. De opbrengsten worden verwerkt op het tijdstip waarop de controle over de goederen wordt overgedragen aan de klant, in het algemeen bij levering van de goederen. De Groep heeft volgende garantiemogelijkheden: de Groep biedt garanties voor algemene reparaties waarvan de Groep vaststelt dat bij dergelijke garanties sprake is van 'assurance-type warranties' die verwerkt worden onder IAS 37 'Voorzieningen, voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa'.

#### (b) Levering van diensten

De Groep levert diensten in alle segmenten. Deze diensten worden hetzij in afzonderlijke contracten met de klanten geleverd, hetzij gebundeld in combinatie met de levering van apparatuur. Momenteel verwerkt de Groep de diensten en apparatuur als afzonderlijke prestatieverplichtingen van gebundelde verkopen, waarbij de vergoeding aan deze prestatieverplichtingen wordt toegerekend op basis van de relatieve reële waardes. De Groep verwerkt de opbrengsten uit diensten naar rato van de verrichte prestaties. De Groep erkent de diensten over een periode, omdat klanten de voordelen uit hoofde van de diensten van de Groep tegelijkertijd ontvangen en consumeren naarmate de Groep de diensten levert. Daarom verwerkt de Groep de opbrengsten van deze diensten, in een separaat contract geleverd of gebundeld in

combinatie met de levering van apparatuur, over een periode, en niet op één bepaald tijdstip.

#### (c) Projecten

Voor opbrengsten uit projecten wordt de methode van winstneming naar rato van de verrichte prestaties gebruikt, op voorwaarde dat het resultaat van het contract met redelijke zekerheid kan worden beoordeeld. Deze contracten hebben over het algemeen een duur van minder dan een jaar. De Groep heeft IFRS 15 toegepast vanaf 1 januari 2018, met volledige retrospectieve toepassing. The overgang naar IFRS 15 heeft geen significante impact gehad.

### 12. Overheidssubsidies

Overheidssubsidies met betrekking tot onderzoeks- en ontwikkelingsprojecten en andere vormen van subsidies worden bij onherroepelijke verkrijging opgenomen in het resultaat naar rato van de relevante gemaakte kosten.

### 13. Handelsvorderingen en overige vorderingen

Handelsvorderingen en overige vorderingen worden in de balans opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs (normaliter het oorspronkelijke gefactureerde bedrag), verminderd met een bedrag voor verwachte kredietverliezen (waardevermindering voor dubieuze debiteuren). Een dergelijke waardevermindering wordt opgenomen in het bedrijfsresultaat als het waarschijnlijk is dat het bedrijf alle verschuldigde bedragen niet zal kunnen innen. Waardeverminderingen worden berekend op individuele basis, gebaseerd op een ouderdomsanalyse van de handelsvorderingen. Voor het bepalen van de verwachte kredietverliezen, past de Groep de vereenvoudigde benadering toe en erkent levenslange verwachte verliezen op alle handelsvorderingen.

### 14. Liquide middelen

Liquide middelen omvatten kasgeld, bankrekeningen en kortetermijnbeleggingen met een looptijd of opzegtermijn van maximaal drie maanden vanaf de verwervingsdatum. Het beleid van de Groep bestaat erin om beleggingen tot de ver-

valdag te behouden. Alle beleggingen worden oorspronkelijk opgenomen tegen reële waarde, die gelijk is aan de kostprijs op de opnamedatum.

### 15. Voorzieningen

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

De Groep boekt de geschatte verplichting voor het herstellen of vervangen van producten als ze op de balansdatum nog onder garantie vallen. De voorziening wordt berekend op basis van de historische ervaring van de graad van herstellen en vervangingen. Een voorziening voor herstructurering wordt alleen opgenomen wanneer de Groep een gedetailleerd en formeel herstructureringsplan heeft goedgekeurd en indien deze herstructurering hetzij werd begonnen, hetzij aan de door het plan getroffen partijen werd aangekondigd voor de balansdatum.

In de post 'Voorzieningen op lange termijn' presenteert de onderneming de nettoverplichting in verband met de pensioenverplichtingen, inclusief de Belgische toegezegde bijdragenregelingen die bij wet onderworpen zijn aan een minimaal gewaarborgd rendement. De pensioenwetgeving werd eind 2015 aangepast en definieert het minimale gewaarborgde rendement als een variabel percentage gekoppeld aan de rente op overheidsobligaties die op de markt wordt waargenomen vanaf 1 januari 2016. Voor 2019 bedraagt het minimale gewaarborgde rendement net als in 2018 en 2017 1,75% op werkgeversbijdragen en werknemersbijdragen. We verwijzen naar toelichting 20 voor meer informatie.

### 16. Eigen vermogen – kosten van een eigenvermogens-transactie

De transactiekosten van een eigenvermogenstransactie worden geboekt als een vermindering van het eigen vermogen, na aftrek van het eventueel daarmee verband houdende winstbelastingvoordeel.

### 17. Rentedragende leningen

Leningen worden initieel opgenomen tegen kostprijs, zijnde de reële waarde van de ontvangen vergoeding, verminderd met de uitgiftekosten van de lening. Na de eerste opname worden rentedragende leningen geboekt tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode. De geamortiseerde kostprijs wordt berekend door rekening te houden met enige uitgiftekosten en enige korting of premie bij de afwikkeling. De effectieve interest methode is een methode om de geamortiseerde kostprijs van een financiële verplichting te berekenen en de interest kost toe te wijzen over de relevante periode. De effectieve rente is de rente die exact de geschatte toekomstige betalingen verdisconteert (inclusief alle vergoedingen en betaalde of ontvangen punten, die een integraal deel van de effectieve interest vormen, transactiekosten en andere premies of kortingen) over de verwachte looptijd van de financiële verplichting, of (indien van toepassing) een kortere periode, tot de netto-boekwaarde bij eerste opname.

Wanneer een financiële verplichting gewaardeerd aan de geamortiseerde kostprijs wordt aangepast, zonder dat dit resulteert in het niet langer erkennen van de verplichting, wordt er een meer- of minderwaarde erkend in winst- en verliesrekening. De meer- of minderwaarde is berekend als het verschil tussen de originele contractuele cashflows en de aangepaste cashflows verdisconteerd aan de originele effectieve rente.

### 18. Handelsschulden en overige schulden

Handelsschulden en overige schulden worden oorspronkelijk geboekt tegen geamortiseerde kostprijs, die gelijk is aan de kostprijs op de opnamedatum.

### 19. Personeelsbeloningen

Personeelsbeloningen worden opgenomen als kosten wanneer de Groep gebruikmaakt van het economische voordeel dat voortvloeit uit de prestaties die door een werknemer worden verricht in ruil voor personeelsbeloningen, en als een verplichting wanneer een werknemer prestaties heeft verricht in ruil voor personeelsbeloningen die in de toekomst zijn verschuldigd.

### 20. Transacties in vreemde valuta's

Transacties in vreemde valuta's worden opgenomen tegen de geldende wisselkoers op de datum van de transactie of aan het einde van de maand die voorafgaat aan de transactie. Aan het einde van de verslagperiode worden de niet-afgewikkelde saldo's van vorderingen en verplichtingen in vreemde valuta's gewaardeerd tegen de geldende wisselkoers aan het einde van de verslagperiode. Wisselkoersresultaten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen in de periode waarin ze ontstaan.

VALUTA	31 DECEMBER, 2019		31 DECEMBER, 2018		31 DECEMBER, 2017	
	SLOT-KOERS	GEM. JAARKOERS	SLOT-KOERS	GEM. JAARKOERS	SLOT-KOERS	GEM. JAARKOERS
CNY	7,81	7,73	7,87	7,81	7,80	7,63
INR	80,08	78,83	79,80	80,72	76,62	73,50
USD	1,12	1,12	1,15	1,18	1,20	1,13

### 21. Buitenlandse ondernemingen binnen de Groep

In de geconsolideerde rekeningen worden alle posten van de winst-en-verliesrekeningen van buitenlandse dochterondernemingen omgerekend naar euro tegen de gemiddelde wisselkoers van de verslagperiode. De balans van de buitenlandse ondernemingen van de Groep wordt omgerekend naar euro tegen de geldende wisselkoers aan het einde van het jaar. De resulterende wisselkoersverschillen worden geclassificeerd in een afzonderlijke component van de 'overige gerealiseerde of niet-gerealiseerde resultaten' tot de investering wordt gedesinvesteerd.

### 22. Afgeleide financiële instrumenten

Afgeleide financiële instrumenten worden aanvankelijk opgenomen tegen kostprijs, die overeenstemt met de reële waarde van de betaalde vergoeding (in het geval van een actief) of de ontvangen vergoeding (in het geval van een verplichting). Na de eerste opname worden afgeleide financiële instrumenten gewaardeerd tegen reële waarde. De reële waarde van rentederivatencontracten wordt geschat door de verwachte toekomstige kasstromen te disconteren gebruikmakend van de geldende marktrente en rentecurve over de resterende looptijd van het instrument. De reële waarde van valutatermijncontracten wordt geschat met behulp van waarderingstechnieken zoals forward pricing en swapmodellen op de balansdatum. Afgeleide financiële instrumenten die niet-aangewezen afdekkingsinstrumenten zijn of die niet in aanmerking komen als afdekkingsinstrumenten, worden opgenomen tegen reële waarde en veranderingen in deze waarde worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Wanneer een afgeleid financieel instrument wordt aangemerkt als een kasstroomafdekking van een opgenomen actief of verplichting, of een zeer waarschijnlijke verwachte toekomstige transactie, wordt het effectieve gedeelte van de winst of verlies op het afgeleide financiële instrument direct opgenomen in de 'Overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten', waarbij het niet-effectieve deel wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Financiële activa en verplichtingen worden genot en als netto bedrag gerapporteerd in de balans, wanneer er een juridisch afdwingbaar recht bestaat om de bedragen te netten en wanneer de intentie bestaat om op een netto basis simultaan het actief te realiseren en de verplichting te voldoen.

### 23. Belastingen op het resultaat

De courante belastingen op het resultaat zijn gebaseerd op de resultaten van de ondernemingen in de Groep en worden berekend volgens de lokale belastingregels.

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden bepaald volgens de balansmethode, voor alle tijdelijke verschillen tussen de belastingbasis van activa en verplichtingen en hun boekwaarde voor financiële rapportering. De gebruikte belastingtarieven zullen naar verwachting van toepassing zijn op de periode waarin de vordering wordt gerealiseerd of de verplichting wordt afgewikkeld, gebaseerd op belastingvoeten en belastingwetten waarvan het wetgevingsproces materieel is afgesloten op de balansdatum. Er worden uitgestelde belastingvorderingen opgenomen voor alle aftrekbare tijdelijke verschillen, overgedragen ongebruikte belastingvoordelen en niet-gecompenseerde fiscale verliezen, voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige belastbare winst beschikbaar zal zijn waarmee de aftrekbare tijdelijke verschillen, overgedragen niet-gebruikte belastingvoordelen en fiscale verliezen kunnen worden verrekend. De boekwaarde van uitgestelde belastingvorderingen wordt op elke balansdatum gewaardeerd en verminderd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat er toekomstige belastbare winst beschikbaar zal zijn waarmee de uitgestelde belastingvordering volledig of gedeeltelijk kan worden verrekend.

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd als er een in rechte afdwingbaar recht bestaat om actuele belastingvorderingen en -verplichtingen te salderen, en indien de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen verband houden met eenzelfde belastbare entiteit en dezelfde belastingautoriteit.

De Groep herziet zijn belastingposities in de financiële overzichten en in de belastingaangiften en hoe deze worden ondersteund. Daarnaast onderzoekt de Groep hoe de belastingautoriteiten hun onderzoek zouden kunnen uitvoeren en hoe de problemen die uit het onderzoek zouden kunnen voortvloeien, kunnen worden opgelost. Op basis van dat onderzoek is een uitgestelde belastingverplichting bepaald overeenkomstig IFRIC 23.

#### 24. Bijzondere waardevermindering van activa

Goodwill wordt minstens jaarlijks getest op bijzondere waardeverminderingen. Voor andere materiële en immateriële activa wordt op elke balansdatum een beoordeling gemaakt of er een indicatie is die wijst op een mogelijke bijzondere waardevermindering van het actief. Indien een dergelijke aanwijzing bestaat, moet er een bijzondere waardeverminderingstest worden uitgevoerd om te bepalen of en in welke mate er een bijzondere waardevermindering moet worden opgenomen om de waarde van het actief te verminderen tot zijn realiseerbare waarde (namelijk de hoogste waarde van (i) de bedrijfswaarde of (ii) de reële waarde min de verkoopkosten). De reële waarde verminderd met de verkoopkosten wordt bepaald als (i) de reële waarde (de prijs die zou worden ontvangen om een actief te verkopen in een regelmatige transactie op de belangrijkste markt op de waardingsdatum in de huidige marktomstandigheden) min (ii) de verkoopkosten, terwijl de bedrijfswaarde overeenstemt met de contante waarde van de toekomstige kasstromen die naar verwachting uit een actief kunnen worden gegenereerd. Voor individuele activa wordt de realiseerbare waarde geschat, of, als dat niet mogelijk is, voor de kasstroomgenererende eenheid waartoe de activa behoren. Een bijzondere waardevermindering wordt opgenomen telkens wanneer de boekwaarde van een actief of zijn kasstroomgenererende eenheid de realiseerbare waarde overtreft.

Bijzondere waardeverminderingen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening. Terugboekingen van bijzondere waardeverminderingen die werden opgenomen in voorgaande boekjaren, worden opgenomen als inkomsten wanneer er een indicatie bestaat dat de voor het actief opgenomen bijzondere waardeverminderingen niet langer (of in mindere mate) nodig zijn. Een uitzondering hierop vormen bijzondere waardeverminderingen van goodwill, die nooit worden teruggeboekt.

### 25. Op aandelen gebaseerde betalingen

Barco heeft voor medewerkers en niet-uitvoerend bestuurders, alsook voor personen die in het bedrijf een belangrijke rol spelen, warrants gecreëerd op het aandeel Barco. Naar aanleiding van de publicatie van IFRS 2 worden de kosten van op aandelen gebaseerde betalingstransacties weergegeven in de winst-en-verliesrekening.

De warrants worden gewaardeerd op de toekenningsdatum, op basis van de koers van het aandeel op de toekenningsdatum, de uitoefenprijs, de verwachte volatiliteit, de dividendverwachting en de rentevoet. De kosten van warrants worden lineair gespreid over de periode vanaf de toekenningsdatum tot het einde van de wachtperiode.

### 26. Nettoresultaat per aandeel

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

### 27. Beëindigde bedrijfsactiviteiten en vaste activa aangehouden voor verkoop

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een component van de Groep die ofwel is afgestoten, ofwel is geclassificeerd als aangehouden voor verkoop en die een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit vertegenwoordigt, deel uitmaakt van één enkel gecoördineerd plan om een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit af te stoten of een dochteronderneming is die uitsluitend is overgenomen met de bedoeling te worden doorverkocht.

De Groep classificeert een vast actief (of een Groep activa die wordt afgestoten) als aangehouden voor verkoop indien zijn boekwaarde hoofdzakelijk zal worden gerealiseerd in een verkooptransactie en niet door het voortgezette gebruik ervan.

De vereisten voor een classificatie als aangehouden voor verkoop worden alleen als voldaan beschouwd als de verkoop zeer waarschijnlijk is en het actief of de Groep activa die wordt afgestoten, beschikbaar is voor onmiddellijke verkoop in de huidige toestand. Het management dient zich tot de verkoop te verbinden, die naar verwachting plaatsvindt binnen één jaar na de datum van de classificatie. Materiële vaste activa en immateriële activa worden niet afgeschreven zodra zij zijn geclassificeerd als aangehouden voor verkoop.

Vlak vóór de classificatie als 'aangehouden voor verkoop' waardeert de Groep de boekwaarde van het actief (of alle activa en verplichtingen in de Groep die wordt afgestoten) in overeenstemming met de geldende IFRS-normen. Daarna, bij de eerste classificatie als aangehouden voor verkoop, worden vaste activa en groepen van activa die wordt afgestoten gewaardeerd tegen de laagste waarde van de boekwaarde of de reële waarde min de verkoopkosten. Bijzondere waardeverminderingen worden opgenomen voor elke eerste of latere afschrijving van het actief (of de Groep die wordt afgestoten) tot de reële waarde min de verkoopkosten.



## Nieuwe IFRS-standaarden toegepast vanaf 2019

De Groep heeft bepaalde nieuwe en gewijzigde standaarden en interpretaties voor het eerst toegepast. Deze zijn van toepassing op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2019. De Groep heeft andere nieuwe en gewijzigde standaarden en interpretaties die gepubliceerd maar nog niet van toepassing zijn, niet vervroegd toegepast.

Hoewel deze nieuwe en gewijzigde standaarden en interpretaties voor het eerst zijn toegepast in 2019, hadden zij geen materiële invloed op de geconsolideerde jaarrekening. Hieronder worden de aard en het effect van de nieuwe en gewijzigde standaarden en interpretaties toegelicht:

- IFRIC 23 Onzekerheid over de behandeling van inkomstbelastingen, effectief vanaf 1 januari 2019
- IFRS 16 Leaseovereenkomsten, effectief vanaf 1 januari 2019

### IFRIC 23 Onzekerheid over de behandeling van inkomstbelastingen

Onzekerheid over behandeling van inkomstbelastingen is van toepassing vanaf 1 januari 2019. De Groep heeft zijn belastingposities in de financiële overzichten en in de belastingaangiften en hoe deze worden ondersteund herzien. Daarnaast heeft de Groep onderzocht hoe de belastingautoriteiten hun onderzoek zouden kunnen uitvoeren en hoe bevindingen die uit het onderzoek zouden kunnen voortvloeien, kunnen worden opgelost. Op basis van dit nazicht werd op 1 januari 2019 een uitgestelde belastingverplichting opgenomen in eigen vermogen voor een bedrag van 6,5 miljoen euro.

### IFRS 16 Leaseovereenkomsten Aanpassingen opgenomen bij toepassing van IFRS 16

In deze toelichting wordt de impact van de toepassing van IFRS 16 Leaseovereenkomsten op de jaarrekening van de Groep toegelicht en worden de nieuwe grondslagen voor financiële

verslaggeving toegelicht die vanaf 1 januari 2019 zijn toegepast. De Groep heeft gekozen voor de aangepaste retrospectieve toepassing vanaf 1 januari 2019, waarbij de vergelijkende cijfers voor de verslagperiode 2018 niet zijn herberekend. De herclassificaties en de aanpassingen die voortvloeien uit de nieuwe leasingregels worden daarom opgenomen in de opningsbalans op 1 januari 2019.

Bij de toepassing van IFRS 16 heeft de Groep leaseverplichtingen opgenomen met betrekking tot leaseovereenkomsten die voorheen waren geclassificeerd als 'operationele leases' volgens de principes van IAS 17 Leaseovereenkomsten. Deze verplichtingen werden gewaardeerd tegen de contante waarde van de resterende leasebetalingen, gedisconteerd op basis van de marginale rentevoet van de leasingnemer per 1 januari 2019. De gewogen gemiddelde marginale rentevoet van de leasingnemer die is toegepast op de leaseverplichtingen op 1 januari 2019 bedroeg 2,84%. De Groep had geen materiële financiële leaseovereenkomsten.

Hieronder wordt de aansluiting tussen IAS 17 en IFRS 16 gegeven:

IN DUIZENDEN EURO	1 januari 2019
Niet-opzegbare operationele leases vermeld per 31 december 2018	30.897
Opzegbare operationele leases per 31 december 2018	5.160
Bijkomende financiële leaseverplichtingen opgenomen per 31 december 2018	83
Discontering op basis van de marginale rentevoet van de groep	33.759
Kortlopende leaseovereenkomsten die lineair zijn opgenomen als kosten	-496
Leaseovereenkomsten voor activa van lage waarde die lineair zijn opgenomen als kosten	-17
Wisselkoersverschil	192
<b>Leaseverplichting opgenomen per 1 januari 2019</b>	<b>33.438</b>

Het gebruiksrecht op alle activa werd gewaardeerd tegen het bedrag dat gelijk is aan de leaseverplichting. Het opgenomen gebruiksrecht op de activa heeft betrekking op de volgende soorten activa:

IN DUIZENDEN EURO	31/dec/19	1/jan/19
Gebouwen	23.210	27.715
Rollend materieel	4.807	5.723
<b>Totale gebruiksrechten</b>	<b>28.017</b>	<b>33.438</b>
<b>Totale leaseverplichtingen</b>	<b>28.259</b>	<b>33.438</b>

De adjusted EBITDA, de segmentactiva en de segmentpassiva voor 31 december 2019 zijn allemaal gestegen als gevolg van de wijziging in de grondslagen voor financiële verslaggeving. De volgende segmenten werden beïnvloed door de wijziging in de grondslagen voor financiële verslaggeving:

IN DUIZENDEN EURO	Adjusted EBITDA	Segment-activa	Segment-passiva
Entertainment	4.502	1.021	1.020
Enterprise	3.336	1.026	1.023
Healthcare	2.145	1.432	1.437
<b>Totaal</b>	<b>9.983</b>	<b>3.479</b>	<b>3.480</b>
Overige niet-toegewezen activa en verplichtingen		24.538	24.780
<b>Totale gebruiksrechten</b>		<b>28.017</b>	<b>28.259</b>

Er is geen materiële impact op de winst per aandeel per 31 december 2019 als gevolg van de toepassing van IFRS 16.

### Grondslagen voor financiële verslaggeving toegepast bij de toepassing van IFRS 16

Bij de eerste toepassing van IFRS 16 heeft de Groep gebruik-gemaakt van de volgende praktische uitzonderingen die door de standaard zijn toegestaan:

- het gebruik van één enkele disconteringsvoet voor een portefeuille van leaseovereenkomsten met redelijk vergelijkbare kenmerken;
- de verwerking van de operationele leases met een resterende leaseperiode van minder dan 12 maanden per 1 januari 2019 zijn kortlopende leaseovereenkomsten en werden buiten beschouwing gelaten.
- het gebruik van kennis achteraf bij het bepalen van de leaseperiode wanneer het contract opties bevat om de leaseovereenkomst te verlengen of te beëindigen.

Barco heeft geen verlieslatende contracten.

De leaseovereenkomsten leggen geen voorwaarden op, maar geleasede activa mogen niet worden gebruikt als borg voor leningen.

## IFRS-standaarden die gepubliceerd maar nog niet van kracht zijn vanaf 2019

### Gepubliceerde standaarden die nog niet van kracht zijn

De nieuwe en gewijzigde standaarden en interpretaties die op de datum van publicatie van de jaarrekening van de Groep waren gepubliceerd maar nog niet van toepassing waren, worden in het onderstaande toegelicht. Waar van toepassing, is de Groep van plan deze nieuwe en gewijzigde standaarden en interpretaties toe te passen zodra deze van kracht worden.

- Wijzigingen aan verwijzingen naar het conceptueel raamwerk in de IFRS-standaarden<sup>1</sup>, effectief vanaf 1 januari 2020
- Wijzigingen aan IFRS 3 Bedrijfscombinaties<sup>1</sup>, effectief vanaf 1 januari 2020
- Wijzigingen aan de definitie van 'materieel' in IAS 1 en IAS 8<sup>1</sup>, effectief vanaf 1 januari 2020
- Wijzigingen aan IFRS 9, IAS 39 en IFRS 7<sup>1</sup>, effectief vanaf 1 januari 2020
- IFRS 171 Verzekeringscontracten<sup>1</sup>, effectief vanaf 1 januari 2022

<sup>1</sup> Nog niet goedgekeurd door de Europese Unie per 31 december 2019

## Belangrijkste boekhoudkundige schattingen en bronnen van onzekerheid

### Algemene bedrijfsrisico's

Voor een overzicht van de risico's gekoppeld aan de activiteiten van de Barco-Groep verwijzen we naar het hoofdstuk 'Risicofactoren' op pagina C/76.

### Belangrijkste bronnen van onzekerheid bij schattingen

- Uitgestelde belastingvorderingen worden opgenomen voor fiscaal overgedragen verliezen en niet gebruikte belastingvoordelen voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige belastbare winst beschikbaar zal zijn waarmee de fiscaal overgedragen verliezen en niet gebruikte belastingvoordelen kunnen worden verrekend. Voor deze schatting houdt het management rekening met zaken als de bedrijfsstrategie op lange termijn en de mogelijkheden op het gebied van belastingplanning (zie toelichting 12 'Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen').
- Onzekere belastingposities: de Groep herziet zijn belastingposities in de financiële overzichten en in de belastingaangiften en hoe deze worden ondersteund. Daarnaast onderzoekt de Groep hoe de belastingautoriteiten hun onderzoek zouden kunnen uitvoeren en hoe bevindingen die uit het onderzoek zouden kunnen voortvloeien, kunnen worden opgelost. Op basis van dat nazicht wordt een uitgestelde belastingverplichting bepaald overeenkomstig IFRIC 23. (zie toelichting 12 'Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen').

- Bijzondere waardevermindering van goodwill: de Groep test goodwill jaarlijks of frequenter op bijzondere waardeverminderingen indien er indicaties zijn dat de goodwill een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan (zie toelichting 10 'Goodwill').
- Waardevermindering voorraden: voorraden worden opgenomen tegen de laagste waarde van hetzij de kostprijs, hetzij de verkoopprijs. De berekening van de voorziening voor traag roterende voorraden is gebaseerd op consequent toegepaste regels voor waardevermindering die afhankelijk zijn van zowel de vraag in het verleden als de vraag in de toekomst, waarbij die laatste onderhevig is aan onzekerheid vanwege snelle technologische veranderingen.

### Boekhoudkundige behandeling van ontwikkelingskosten

- Aangezien producten een steeds kortere gebruiksduur hebben, niet kan worden voorspeld welke ontwikkelingsprojecten zullen slagen en gezien de volatiliteit van de technologieën (meer en meer softwareontwikkeling) en de markten waar Barco actief is, heeft de Raad van Bestuur beslist dat de ontwikkelingskosten van Barco niet voldoen aan de criteria van IAS 38.57. Gezien de criteria van IAS 38.57 niet voldaan zijn, staat ons boekhoudkundig beleid met betrekking tot onderzoek en ontwikkelingskosten niet toe dat ontwikkelingsuitgaven gekapitaliseerd worden.

### Toegezegde pensioenregelingen

- Toegezegd-pensioenregelingen: De kosten van de toegezegd-pensioenregelingen (zie toelichting 20) en de contante waarde van de pensioenverplichtingen worden bepaald op basis van actuariële waarderungen. Een actuariële waardering omvat het maken van verschillende assumpties die kunnen afwijken van de feitelijke ontwikkelingen in de toekomst. Deze omvatten de bepaling van de discontovoet, toekomstige loonsverhogingen, sterftcijfers en toekomstige pensioen-toenames. Vanwege de complexiteit van de waardering en het langetermijnkarakter ervan, is een toegezegd-pensioenregeling zeer gevoelig voor veranderingen in deze assumpties. Alle veronderstellingen worden op de verslagdatum beoordeeld.

### Activa aangehouden voor verkoop

We verwijzen naar toelichting 3.

## 1. Geconsolideerde ondernemingen

### 1.1. Lijst van geconsolideerde ondernemingen op 31 december 2019

LAND VAN OPRICHTING	RECHTSPERSOON	MAATSCHAPPELIJKE ZETEL	%
<b>Europa, Midden Oosten en Afrika</b>			
BELGIË	Barco Coordination Center NV	Beneluxpark 21, 8500 Kortrijk BELGIË	100
BELGIË	Barco Integrated Solutions NV	Beneluxpark 21, 8500 Kortrijk BELGIË	100
BELGIË	Cinionic bvba	Beneluxpark 21, 8500 Kortrijk BELGIË	55
FRANKRIJK	Barco SAS	177 avenue Georges Clémenceau, Immeuble "Le Plein Ouest", 92000 Nanterre FRANKRIJK	100
DUITSLAND	Barco Control Rooms GmbH	Greschbachstrasse 5 a, 76229 Karlsruhe DUITSLAND	100
DUITSLAND	Barco GmbH	Greschbachstrasse 5 a, 76229 Karlsruhe DUITSLAND	100
ITALIË	Barco S.r.l.	Via Monferrato 7, 20094 Corsico-MI ITALIË	100
ITALIË	FIMI S.r.l.	c/o Studio Ciavarella, via Vittor Pisani n. 6, 20124 Milano ITALIË	100
NEDERLAND	Barco B.V.	Helmond NEDERLAND	100
NOORWEGEN	Barco Fredrikstad AS	Habornveien 53, 1630 Gamle Fredrikstad NOORWEGEN	100
POLEN	Barco Sp. z o.o.	Annopol 17, 03-236 Warsaw POLEN	100
RUSLAND	Barco Services OOO	Office 1, Floor 3, Kondratyuka str., 3, 129515 Moscow RUSLAND	100
SPANJE	Barco Electronic Systems, S.A.	Travesera de las Corts 371, 08029 Barcelona SPANJE	100
ZWEDEN	Barco Sverige AB	c/o Grant Thornton, Box 2230, 403 14 Göteborg ZWEDEN	100
VERENIGDE ARABISCHE EMIRATEN	Barco Middle East L.L.C.	Concord Tower, Suite 1212, PO Box 487786, Dubai Media City, Dubai VERENIGDE ARABISCHE EMIRATEN	49 *
VERENIGD KONINKRIJK	Barco Ltd.	Building 329, Doncastle Road, RG12 8PE Bracknell, Berkshire VERENIGD KONINKRIJK	100
<b>Amerika</b>			
BRAZILIË	Barco Ltda.	Av. Ibirapuera, 2332, 8º andar, conj 82, Torre II, Moema, 04028-002 São Paulo BRAZILIË	100
CANADA	MTT Innovation Incorporated	Suite 2400, 745 Thurlow Street, V6E 0C5 Vancouver, BC CANADA	100
COLOMBIA	Barco Colombia SAS	Carrera 15, nº 88-64, Torre Zimma Oficina 610, 110221 Bogota COLOMBIA	100
MEXICO	Barco Visual Solutions S.A de C.V.	Mariano Escobedo No. 476 Piso 10 Col. Anzures, C.P. 11590 D.F. México MEXICO	100
MEXICO	Barco Cine Appo Mexico, S.A. de C.V.	Mariano Escobedo No. 476 Piso 10 Col. Anzures, C.P. 11590 D.F. México MEXICO	55
VERENIGDE STATEN	Barco, Inc.	1209 Orange Street, 19801 Wilmington DE VERENIGDE STATEN	100
VERENIGDE STATEN	Cinionic Inc.	3078 Prospect Park Drive, 95670 Rancho Cordova CA VERENIGDE STATEN	55

LAND VAN OPRICHTING	RECHTSPERSOON	MAATSCHAPPELIJKE ZETEL	%
<b>Azië-Pacific</b>			
AUSTRALIË	Barco Systems Pty. Ltd.	2 Rocklea Drive, VIC 3207 Port Melbourne AUSTRALIË	100
CHINA	Barco Trading (Shanghai) Co., Ltd.	Rm501, 180 Hua Shen Road, Wai Gao Qiao Free Trade Zone, 200031 Shanghai CHINA	100
CHINA	Barco Visual (Beijing) Electronics Co., Ltd.	No. 16 Changsheng Road, Chang Ping Park, Zhong Guan Cun Science Park, Chang Ping District, 102200 Beijing CHINA	100
CHINA	Barco Visual (Beijing) Trading Co., Ltd.	No. 16 Changsheng Road, Chang Ping Park, Zhong Guan Cun Science Park, Chang Ping District, 102200 Beijing CHINA	100
CHINA	Barco China Electronic Visualization Technology (Nanjing) Co., Ltd.	No.1, Hengtong Road, Nanjing development zone, 210038 Nanjing, Jiangsu CHINA	100
HONG KONG	Barco Ltd.	Suite 2607-2610, 26/F, Prosperity Center, 25 Chong Yip Street, Kwun Tong, Kowloon HONG KONG	100
HONG KONG	Barco Visual Electronics Co., Ltd.	Suite 2607-2610, 26/F, Prosperity Center, 25 Chong Yip Street, Kwun Tong, Kowloon HONG KONG	100
HONG KONG	Barco China (Holding) Ltd.	Suite 2607-2610, 26/F, Prosperity Center, 25 Chong Yip Street, Kwun Tong, Kowloon HONG KONG	100
HONG KONG	Barco Cinionic Limited	Unit 2607-10, 26/F, Prosperity Center, 25 Chong Yip Street, Kwun Tong, Kowloon HONG KONG	55
HONG KONG	Barco CEC (Hong Kong) Limited	Unit 2607-10, 26/F, Prosperity Center, 25 Chong Yip Street, Kwun Tong, Kowloon HONG KONG	100
INDIA	Barco Electronic Systems Pvt. Ltd.	c/o Perfect Accounting & Shared Services P.Ltd., E-20, 1st & 2nd Floor, Main Market, Hauz Khas, 110016 New Delhi INDIA	100
JAPAN	Barco Co., Ltd.	Yamato International Bldg 8F, 5-1-1 Heiwajima, Ota-ku, 143-0006 Tokyo JAPAN	100
MALEISIË	Barco Sdn. Bhd.	No. 13A, Jalan SS21/56B, Damansara Utama, 47400 Petaling Jaya, Selangor MALEISIË	100
SINGAPORE	Barco Singapore Private Limited	No. 10 Changi South Lane #04-01, 486162 Singapore SINGAPORE	100
ZUID-KOREA	Barco Korea Ltd.	42 Youngdong-daero 106-gil, Gangnam-gu, 06172 Seoul, ZUID-KOREA	100
TAIWAN	Barco Limited	33F., No. 16, Xinzhan Rd., Banqiao Dist., 220 New Taipei City TAIWAN, PROVINCIE VAN CHINA	100
TAIWAN	Barco Taiwan Technology Ltd.	No. 5, Ti Tang Gang Rd., Feng Hua Village, Xin Shi District, 74148 Tainan City TAIWAN, PROVINCIE VAN CHINA	100

(\*) Barco heeft de controle over de relevante activiteiten van de entiteit krachtens een contractuele overeenkomst met de lokale investeerder.

## 1.2. Lijst van ondernemingen verwerkt via de eigenvermogensmutatiemethode op 31 december 2019

LAND VAN OPRICHTING	RECHTSPERSOON	MAATSCHAPPELIJKE ZETEL	%
<b>Amerika</b>			
VERENIGDE STATEN	Audience Entertainment LLC - participatie Barco, Inc.	108 West 13th Street, 19801, Delaware VERENIGDE STATEN	18,9
VERENIGDE STATEN	CCO Barco Airport Venture LLC	Corporation Trust Center, 1209 Orange Street, 19801 Wilmington-VERENIGDE STATEN	35
<b>Azië-Pacific</b>			
CHINA	CFG Barco (Beijing) Electronics Co., Ltd. -	No. 16 Changsheng Road, Chang Ping Park, Zhong Guan Cun Science Park, Chang Ping District, 102200 Beijing CHINA	49

Vrijstelling van publicatie jaarrekening en managementrapport volgens de Duitse wetgeving §264. Abs. 3 HGB:

De volgende dochterondernemingen zijn vrijgesteld van publicatie van de jaarrekening en het managementrapport 2019:

- Barco GmbH
- Barco Control Rooms GmbH

Deze ondernemingen zijn opgenomen in de consolidatiekring van Barco Geconsolideerd 2019 zoals hierboven vermeld.

Vrijstelling van publicatie jaarrekening en managementrapport volgens de Britse wetgeving, artikel 479A van de Britse Companies Act 2006:

De volgende dochterondernemingen zijn vrijgesteld van publicatie van de jaarrekening en het managementrapport 2019:

- Barco Ltd.

### 1.3. Overnames en desinvesteringen

#### 2019

##### Investering in caresyntax

Op 9 april 2019 kondigde Barco een gezamenlijke ontwikkeling en een software distributie- en integratorovereenkomst aan met caresyntax®, marktleider in leveranciersafhankelijke softwareoplossingen voor chirurgische automatisering, analyse en AI, naast deelname in de recente ronde van groei-kapitaal financiering. De kapitaalinvestering is opgenomen als een immaterieel actief (verworven knowhow) in onze geconsolideerde balans, en zal afgeschreven worden over 5 jaar. Geen eigenvermogensinstrument is erkend vanwege de betaalde premie over de reële waarde van de aandelen.

##### Investering in Unilumin

Op 10 september 2019 heeft Barco een strategische samenwerking met Unilumin, een beursgenoteerde, toonaangevende Chinese led fabrikant en technologieleider, aangekondigd. Als onderdeel van deze samenwerkingsovereenkomst heeft Barco een minderheidsbelang van 2% genomen in Unilumin via een aandelenovername.

#### 2018

##### Desinvestering van X2O Media

Op 28 maart 2018 bereikte Barco een akkoord met de in de VS gevestigde marktleider op het gebied van digital signage Stratacache om 100% van zijn aandelen in X2O Media, gevestigd in Montreal, te verkopen voor een bedrag van 0,9 miljoen US dollar (0,8 miljoen euro), waarvan 0,3 miljoen US dollar (0,2 miljoen euro) op een waarborgrekening is geplaatst voor 24 maanden (met voorziene volledige vrijgave in april 2020). Dit bedrag op de waarborgrekening werd in 2018 nog niet verwerkt in de winst-en-verliesrekening. De transactie werd afgerond op 13 april 2018. De transactie vond vrij van cash en schulden plaats. De overnameovereenkomst omvat een

correctie in de overnameprijs gekoppeld aan het nettowerk-kapitaal op de afsluitingsdatum voor een berekend totaal van 0,9 miljoen euro. De bedrijfsresultaten van X2O Media (entiteit van de divisie Enterprise), inclusief de winst op de transactie, leidden tot een resultaat van 0,5 miljoen euro in 2018.

We verwijzen naar toelichting 25 'Kasstroomoverzicht: invloed van overnames en desinvesteringen' voor de impact op de kasstroom van de Groep.

#### 2017

##### Overname van activa van P2M

Op 31 augustus 2017 heeft Barco de activa overgenomen van P2M, de voormalige distributeur van Barco voor wePresent – een oplossing van Awind – in de EMEA-regio en Amerika. De totale overnamekosten bedroegen 2,6 miljoen euro in de vorm van een vooruitbetaling en een voorwaardelijke vergoeding van naar verwachting 0,5 miljoen euro. De volledige kosten zijn toegewezen aan de klantenlijst. IFRS 3 was niet van toepassing aangezien de overname van de activa geen bedrijfsactiviteit vertegenwoordigde.

##### Overname van Haborneveien 53 AS

Op 15 december 2017 heeft Barco 51% extra aandelen verworven in de vastgoedvennootschap waarin Barco daarvoor een belang had van 42%. De totale overnamekosten bedroegen 1,9 miljoen euro en zijn hoofdzakelijk toegewezen aan terreinen en gebouwen. IFRS 3 was niet van toepassing aangezien de overname geen bedrijfscombinatie was. In 2018 verwierf Barco de resterende aandelen in de entiteit voor een bedrag van 0,3 miljoen euro, wat resulteerde in een belang van 100% voor Barco en waarop de entiteit geïncorporeerd werd in Projectiondesign AS.



### Desinvestering van Barco Lighting Systems

Op 1 april 2017 bereikte Barco met ETC, een in de VS gevestigd lighting-bedrijf, een overeenkomst over de verkoop van zijn Lighting-activiteit, Barco Lighting Systems (ook bekend onder de naam High End Systems) voor een bedrag van 7,5 miljoen dollar (7 miljoen euro), waarvan een bedrag van 0,75 miljoen dollar (0,7 miljoen euro) gedurende een periode van achttien maanden op een waarborgrekening werd geplaatst (dat naar verwachting volledig wordt vrijgegeven op 1 oktober 2018). Dit bedrag op de waarborgrekening werd in 2017 nog niet verwerkt in de winst-en-verliesrekening. De transactie werd dezelfde dag afgesloten. Bovendien werd er in mei 2017 aan ETC een prijscorrectie van 0,7 miljoen euro betaald, veroorzaakt door een wijziging van het nettowerkkapitaal op de afsluitingsdatum ten opzichte van het overeengekomen vooropgestelde werkkapitaal. De bedrijfsresultaten van het Lighting-segment, inclusief de winst op de transactie, resulteerden in 2017 in een break-evenresultaat. We verwijzen naar toelichting 25 'Kasstroomoverzicht: invloed van overnames en desinvesteringen' voor de impact van de desinvestering op de kasstroom van de Groep.

### Desinvestering van Barco Silex NV

Op 22 december 2017 bereikte Barco een overeenkomst met het Belgische bedrijf Anseribus NV over de verkoop van 100% van de aandelen van Barco Silex voor een bedrag van 0,5 miljoen euro, zonder borgstelling. De transactie vond vrij van cash en schulden plaats. De transactie werd dezelfde dag afgesloten. Het resultaat op de transactie was break-even. We verwijzen naar toelichting 25 'Kasstroomoverzicht: invloed van overnames en desinvesteringen' voor de impact van de desinvestering op de kasstroom van de Groep.

## 2. Segmentrapportering

### 2.1. Grondslagen van segmentrapportering

De organisatie van Barco is onderverdeeld in drie divisies: Entertainment, Enterprise en Healthcare, die de producten en diensten vertegenwoordigen die Barco aan zijn klanten aanbiedt.

- **Entertainment:** De Entertainment-divisie is de combinatie van de segmenten Cinema en Venues & Hospitality, die de activiteiten Professional AV, Events en Simulation omvatten.
- **Enterprise:** De Enterprise-divisie is de combinatie van de activiteiten Control Rooms en Corporate. ClickShare levert de grootste bijdrage aan de Corporate-activiteiten.
- **Healthcare:** De Healthcare-divisie omvat de activiteiten Diagnostic Imaging (diagnostische en multimodale beeldvorming) en Surgical.

Er zijn geen operationele segmenten samengevoegd om de bovenvermelde te rapporteren operationele segmenten te vormen.

De CEO en zijn Core Leadership Team volgen de resultaten van elk van de drie divisies afzonderlijk op om beslissingen te kunnen nemen over de aanwending van middelen en de beoordeling van hun performantie. Bijgevolg komen de divisies in aanmerking als operationele segmenten. Deze operationele segmenten vertonen geen vergelijkbare economische kenmerken en geen vergelijkbare financiële prestaties op lange termijn, en kunnen daarom niet in te rapporteren segmenten worden gecombineerd. De performantie van de divisies worden beoordeeld op basis van hun EBITDA. De financiële activiteiten van de Groep (met inbegrip van de financiële kosten en financiële opbrengsten) en belastingen op het resultaat worden beheerd op het niveau van de Groep en worden niet toegewezen aan de operationele divisies.

De transferprijzen tussen de operationele segmenten worden at arm's length bepaald, net zoals bij transacties met derden.

Raadpleeg A/18 voor meer uitleg over de activiteiten van de verschillende divisies.

## 2.2. Entertainment

IN DUIZENDEN EURO	2019		2018		2017		Vershil 2019 - 2018	Vershil 2018 - 2017
Omzet	455.125	100,0%	447.611	100,0%	533.345	100,0%	1,7%	-16,1%
- externe omzet	455.125	100,0%	447.611	100,0%	533.285	100,0%	1,7%	-16,1%
- interdivisieomzet	-	0,0%	-	0,0%	61	0,0%	-	-99,2%
Kostprijs van verkochte goederen	-311.955	-68,5%	-304.273	-68,0%	-370.428	-69,5%	2,5%	-17,9%
Brutowinst	143.170	31,5%	143.337	32,0%	162.917	30,5%	-0,1%	-12,0%
EBITDA	43.310	9,5%	32.879	7,3%	38.922	7,3%	31,7%	-15,5%
Afschrijving op materiële en immateriële vaste activa	18.292	4,0%	15.906	3,6%	15.718	2,9%	15,0%	1,2%
Adjusted EBIT	25.019	5,5%	16.974	3,8%	23.205	4,4%	47,4%	-26,9%
Investeringsuitgaven in materiële en immateriële vaste activa	7.515	1,7%	11.445	2,6%	10.890	2,0%	-34,3%	5,1%
Investeringen in geassocieerde deelnemingen	18.253		18.927		7.591			
Segmentactiva	307.832		239.194		235.762			
Segmentpassiva	169.700		140.225		145.780			

De lagere omzet in 2019 tegenover 2017 kan worden verklaard door het feit dat BarcoCFG niet langer geconsolideerd wordt sinds de tweede jaarhelft van 2018 (we verwijzen naar toelichting 3 'Activa aangehouden voor verkoop' voor meer informatie over de wijziging in controle in BarcoCFG). De verkoop van projectoren van Barco aan BarcoCFG maakt vanaf 1 juli 2018 deel uit van de omzet, terwijl de externe verkoop van BarcoCFG aan zijn klanten niet langer is opgenomen (impact van 39,5 miljoen euro op de omzet in 2019 in vergelijking met 2018 en impact van 50 miljoen euro op de omzet in 2018 in vergelijking met 2017). Vanaf 1 juli 2018 worden de resultaten van BarcoCFG opgenomen volgens de eigenvermogensmutatiemethode en worden ze gepresenteerd als deel van de EBITDA van de Groep en Entertainment (2019: 6,2 miljoen euro, 2018: 2,8 miljoen euro (49% van het nettoresultaat BarcoCFG)). Voor de investeringen in geassocieerde deelnemingen verwijzen we naar toelichting 9.

De segmentactiva en -passiva voor Entertainment zijn exclusief de activa aangehouden voor verkoop van BarcoCFG in 2017.

In 2018 nam Barco een strategische beslissing teneinde de cinema van de toekomst te versterken door de wereldwijde, met cinema samenhangende verkoop-, marketing- en serviceactiviteiten, behalve die in China, over te brengen in Cinionic. We verwijzen naar toelichting 1.1 voor de legale entiteiten van Cinionic opgericht in 2018. Midden december 2018 zijn drie minderheidsaandeelhouders overgegaan tot een inbreng in het kapitaal van Barco Ltd Hong Kong, voor een totaal van 45% van het kapitaal van 100 miljoen US dollar. Vanaf 1 januari 2019 geven deze kapitaalstortingen recht op 45% in het vermogen en de resultaten in de Cinionic legale entiteiten. Barco blijft de controle behouden. Daarom worden de verkoop-, marketing- en serviceactiviteiten buiten China op het gebied van cinema verder geconsolideerd in de resultaten van Entertainment in 2019. Het belang van 45% is opgenomen als minderheidsbelang vanaf 1 januari 2019.

### 2.3. Enterprise

IN DUIZENDEN EURO	2019		2018		2017		Vershil 2019 - 2018	Vershil 2018 - 2017
Netto-omzet	358.671	100,0%	335.914	100,0%	308.161	100,0%	6,8%	9,0%
- externe omzet	358.671	100,0%	335.914	100,0%	308.161	100,0%	6,8%	9,0%
- interdivisieomzet	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	-
Kostprijs van verkochte goederen	-175.402	-48,9%	-164.237	-48,9%	-159.264	-51,7%	6,8%	3,1%
Brutowinst	183.269	51,1%	171.677	51,1%	148.898	48,3%	6,8%	15,3%
EBITDA	74.051	20,6%	60.944	18,1%	40.662	13,2%	21,5%	49,9%
Afschrijving op materiële en immateriële vaste activa	15.339	4,3%	13.525	4,0%	13.295	4,3%	13,4%	1,7%
Adjusted EBIT	58.712	16,4%	47.420	14,1%	27.368	8,9%	23,8%	73,3%
Investeringsuitgaven in materiële en immateriële vaste activa	8.428	2,3%	8.436	2,5%	7.807	2,5%	-0,1%	8,1%
Segmentactiva	168.275		158.563		149.633			
Segmentpassiva	78.147		81.605		71.224			

### 2.4. Healthcare

IN DUIZENDEN EURO	2019		2018		2017		Vershil 2019 - 2018	Vershil 2018 - 2017
Netto-omzet	268.774	100,0%	245.006	100,0%	243.260	100,0%	9,7%	0,7%
- externe omzet	268.774	100,0%	245.006	100,0%	243.259	100,0%	9,7%	0,7%
- interdivisieomzet	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	-
Kostprijs van verkochte goederen	-165.918	-61,7%	-147.070	-60,0%	-150.922	-62,0%	12,8%	-2,6%
Brutowinst	102.856	38,3%	97.936	40,0%	92.337	38,0%	5,0%	6,1%
EBITDA	35.660	13,3%	30.642	12,5%	27.533	11,3%	16,4%	11,3%
Afschrijving op materiële en immateriële vaste activa	9.354	3,5%	5.062	2,1%	4.865	2,0%	84,8%	4,0%
Adjusted EBIT	26.307	9,8%	25.580	10,4%	22.668	9,3%	2,8%	12,8%
Investeringsuitgaven in materiële en immateriële vaste activa	4.225	1,6%	5.745	2,3%	4.464	1,8%	-26,5%	28,7%
Segmentactiva	126.199		107.725		104.373			
Segmentpassiva	60.913		56.149		63.654			

## 2.5. Aansluiting tussen de gesegmenteerde informatie en de informatie over de Groep

IN DUIZENDEN EURO	2019		2018		2017	
<b>Externe omzet</b>						
Entertainment	455.125		447.611		533.285	
Op een bepaald tijdstip	425.186	93%	407.677	91%	479.067	90%
Over een periode	29.939	7%	39.934	9%	54.198	10%
Enterprise	358.671		335.914		308.161	
Op een bepaald tijdstip	271.953	76%	222.793	66%	197.129	64%
Over een periode	86.715	24%	113.121	34%	111.033	36%
Healthcare	268.774		245.006		243.259	
Op een bepaald tijdstip	264.580	98%	240.327	98%	238.017	98%
Over een periode	4.193	2%	4.679	2%	5.227	2%
<b>Total external sales segments</b>	<b>1.082.570</b>		<b>1.028.531</b>		<b>1.084.706</b>	
Op een bepaald tijdstip	961.720	89%	870.797	85%	914.212	84%
Over een periode	120.847	11%	157.734	15%	170.457	16%
<b>Net Income</b>						
EBITDA						
Entertainment	43.310		32.879		38.922	
Enterprise	74.051		60.944		40.662	
Healthcare	35.660		30.642		27.533	
<b>Afschrijvingen op materiële en immateriële activa</b>						
Entertainment	18.292		15.906		15.718	
Enterprise	15.339		13.525		13.295	
Healthcare	9.354		5.062		4.865	
<b>Adjusted EBIT</b>						
Entertainment	25.019		16.974		23.205	
Enterprise	58.712		47.420		27.368	
Healthcare	26.307		25.580		22.668	
<b>Totaal adjusted EBIT</b>	<b>110.038</b>		<b>89.974</b>		<b>73.241</b>	
Herstructurering en bijzondere waardeverminderingen	-		-17.000		-32.404	
Meerwaarde op wijziging in controle	-		16.384		-	

IN DUIZENDEN EURO	2019	2018	2017
<b>EBIT</b>	<b>110.038</b>	<b>89.358</b>	<b>40.836</b>
Interestopbrengsten (-kosten), netto	5.782	4.350	2.013
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	<b>115.820</b>	<b>93.708</b>	<b>42.849</b>
Belastingen op het resultaat	-20.848	-16.586	-11.355
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>94.973</b>	<b>77.121</b>	<b>31.494</b>
Nettoresultaat toewijsbaar aan belang van derden	1.566	191	1.290
<b>Nettoresultaat</b>	<b>96.539</b>	<b>77.312</b>	<b>32.784</b>
Nettoresultaat toewijsbaar aan minderheidsbelangen	1.176	2.347	8.008
<b>Nettoresultaat toewijsbaar aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij</b>	<b>95.363</b>	<b>74.965</b>	<b>24.776</b>

De totale opbrengsten over een periode hebben betrekking op verkopen uit contracten, voornamelijk in de Enterprise-divisie (Control Rooms-activiteiten), en op terugkerende opbrengsten uit diensten die worden gegenereerd door onderhoudscontracten.

IN DUIZENDEN EURO	2019	2018	2017
<b>Activa</b>			
<b>Segmentactiva</b>			
Entertainment	307.832	239.194	235.762
Enterprise	168.275	158.563	149.633
Healthcare	126.199	107.725	104.373
<b>Totaal segmentactiva</b>	<b>602.306</b>	<b>505.482</b>	<b>489.767</b>
Uitgestelde belastingvorderingen	60.116	67.478	69.859
Andere korte termijn investeringen	24.748	112.795	-
Liquide middelen	357.035	251.807	254.130
Overige niet-toegewezen activa	129.971	109.740	111.703
Activa aangehouden voor verkoop	-	-	139.536
<b>Totaal activa</b>	<b>1.174.176</b>	<b>1.047.301</b>	<b>1.064.996</b>
<b>Passiva</b>			
<b>Segmentpassiva</b>			
Entertainment	169.700	140.225	145.780
Enterprise	78.147	81.605	71.224
Healthcare	60.913	56.149	63.654
<b>Totaal segmentpassiva</b>	<b>308.760</b>	<b>277.979</b>	<b>280.658</b>
Eigen vermogen toewijsbaar aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij	700.060	633.267	579.449
Minderheidsbelang	40.590	1.777	14.065
Verplichtingen op lange termijn	40.225	29.882	41.036
Uitgestelde belastingverplichtingen	7.575	3.140	4.647
Kortlopend gedeelte van verplichtingen op lange termijn	12.469	7.500	10.000
Verplichtingen op korte termijn	-	686	686
Overige niet-toegewezen verplichtingen	64.496	93.070	33.787
Verplichtingen die rechtstreeks verband houden met de activa aangehouden voor verkoop	-	-	100.669
<b>Totaal passiva</b>	<b>1.174.176</b>	<b>1.047.301</b>	<b>1.064.996</b>

## 2.6. Geografische informatie

Het management houdt toezicht op de verkoopresultaten van de Groep op basis van de regio's waarnaar de goederen worden verscheept of waar de diensten worden geleverd, en maakt gebruik van drie geografische regio's: Europa, Amerika (Noord-Amerika en Latijns-Amerika) en Azië-Pacific (APAC).

Wij verwijzen naar de 'Commentaren bij de resultaten' op pagina A/100 voor een uitsplitsing van de omzet van externe klanten, gebaseerd op de geografische locatie van de klanten aan wie de factuur wordt uitgegeven.

Er is geen significante concentratie van de omzet (d.w.z. meer dan 10% van de omzet van de Groep) van Barco bij één enkele klant.

De omzet in België is goed voor 36 miljoen euro van de omzet van de Groep in 2019, in vergelijking met 32,3 miljoen in 2018 en 38,3 miljoen in 2017.

In 2019 bedroegen de vaste activa van België 165,5 miljoen euro (rest van de wereld 227,3 miljoen euro); in 2018 163,2 miljoen euro (rest van de wereld 195,2 miljoen euro) en in 2017 170,6 miljoen euro (rest van de wereld 194,1 miljoen euro).

In de onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de activa per regio en van de belangrijkste investeringsuitgaven in vaste activa per regio:

IN DUIZENDEN EURO	2019		2018		2017	
<b>Netto-omzet</b>						
Europa	402.149	37,1%	367.488	35,7%	339.526	31,3%
Amerika	426.806	39,4%	369.834	36,0%	394.509	36,4%
Azië-Pacific	253.614	23,4%	291.210	28,3%	350.671	32,3%
<b>Totaal</b>	<b>1.082.570</b>	<b>100%</b>	<b>1.028.531</b>	<b>100%</b>	<b>1.084.706</b>	<b>100%</b>
<b>Totaal activa</b>						
Europa	513.884	43,8%	451.713	43,1%	458.583	43,0%
Amerika	247.345	21,1%	200.037	19,1%	185.006	17,4%
Azië-Pacific	412.947	35,2%	395.551	37,8%	421.607	39,6%
<b>Totaal</b>	<b>1.174.176</b>	<b>100%</b>	<b>1.047.301</b>	<b>100%</b>	<b>1.064.995</b>	<b>100%</b>
<b>Aankopen van materiële en immateriële vaste activa (excl. IFRS 16)</b>						
Europa	9.977	49,5%	16.898	71,0%	22.094	82,0%
Amerika	3.546	17,6%	2.234	9,4%	1.578	5,9%
Azië-Pacific	6.645	32,9%	4.677	19,6%	3.272	12,1%
<b>Totaal</b>	<b>20.169</b>	<b>100%</b>	<b>23.809</b>	<b>100%</b>	<b>26.944</b>	<b>100%</b>

### 3. Activa aangehouden voor verkoop

Barco kondigde op 4 december 2017 aan dat het bedrijf een overeenkomst heeft bereikt met China Film Group (CFG) om de eigendomsstructuur van BarcoCFG te wijzigen. In ruil voor 175 miljoen CNY (of 22,2 miljoen euro) verkocht Barco 9% van zijn aandelen in BarcoCFG aan China Film Group. Daardoor nam het belang in de joint venture af van 58% tot 49% en heeft Barco na de voltooiing van de transactie niet langer de controle. De activa van BarcoCFG werden geclassificeerd als een groep die wordt aangehouden voor verkoop op 31 december 2017 en 30 juni 2018. Barco ontving de 175 miljoen CNY op 5 juli 2018 na het verkrijgen van de vereiste goed-

keuringen van de regelgevende instanties, wat aanleiding gaf tot de overdracht van de controle vanaf 1 juli. Barco heeft op de overdracht een meerwaarde gerealiseerd van 16,4 miljoen euro in 2018. Vanaf 1 juli 2018 worden de resultaten van BarcoCFG verwerkt volgens de eigenvermogensmutatiemethode en gepresenteerd als deel van de EBITDA van de Groep. We verwijzen naar toelichting 9. In verband met de classificatie 'aangehouden voor verkoop' op 31 december 2017 heeft Barco goodwill toegewezen aan BarcoCFG. We verwijzen naar toelichting 10 voor de inschattingen die voor deze toewijzing zijn gehanteerd.

De activa en passiva van BarcoCFG op 1 juli 2018, de datum van de desinvestering en de belangrijkste klassen van activa en verplichtingen per 31 december 2017, geclassificeerd als aangehouden voor verkoop, worden hierna gepresenteerd:

IN DUIZENDEN EURO		1 JUL 2018	31 DEC 2017
<b>ACTIVA</b>			
Goodwill	(a)	8.000	8.000
Uitgestelde belastingvorderingen		6.216	10.174
Overige vaste activa		695	-
<b>Vaste activa</b>		<b>14.911</b>	<b>18.174</b>
Voorraden	(b)	19.466	21.309
Handelsvorderingen		38.113	32.668
Liquide middelen		56.669	67.385
Overige vlottende activa		800	-
<b>Vlottende activa</b>		<b>115.048</b>	<b>121.362</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>129.959</b>	<b>139.536</b>
<b>VERPLICHTINGEN</b>			
Niet-courante toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten		16.741	6.167
<b>Verplichtingen op lange termijn</b>		<b>16.741</b>	<b>6.167</b>
Handelsschulden		11.371	11.605
Ontvangen vooruitbetalingen van klanten		20.760	21.814
Belastingverplichtingen		3.266	13.600
Verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen		809	1.179
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten		34.835	42.696
Voorzieningen		2.662	3.608
Overige verplichtingen op korte termijn		18.533	-
<b>Verplichtingen op korte termijn</b>		<b>92.237</b>	<b>94.502</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>108.977</b>	<b>100.669</b>



IN DUIZENDEN EURO	1 JUL 2018		31 DEC 2017
Totaal nettoactiva	21.092		38.867
- Nettoactiva rechtstreeks toegewezen aan BarcoCFG ((a) goodwill en winst en voorraden onderdeel van (b))	-4.308	A	-1.659
<b>Totaal lokale nettoactiva</b>	<b>16.784</b>		<b>37.207</b>
% van verkochte aandelen (nl. 9%) x totaal lokale nettoactiva	1.511	B	3.349
<b>Totaal verkochte nettoactiva (-A+B)</b>	<b>5.819</b>		<b>5.008</b>

De aansluiting van de meerwaarde op de wijziging in controle van 16,4 miljoen euro wordt hierna gepresenteerd.

<b>Reconciliatie van de meerwaarde op de wijziging in controle:</b>	
Cash ontvangsten	22.203
Totaal verkochte nettoactiva	<b>5.819</b>
Meerwaarde op wijziging in controle	16.384

Per 30 juni 2018 was er -2,2 miljoen euro aan CTA opgenomen in het eigen vermogen voor BarcoCFG, dat is gerecycleerd in de winst-en-verliesrekening bij deconsolidatie, opgenomen in de meerwaarde gerealiseerd door de wijziging in controle.

De nettokasstroom op de verkoop van 9% aandelen wordt hierna gepresenteerd.

<b>Kasstroom bij verkoop van 9% BarcoCFG aandelen</b>	
Cash ontvangsten	22.203
Verkochte cash	<b>-56.669</b>
(Netto) verkochte cash	-34.466

We verwijzen naar toelichting 25 voor het effect op de kasstroom van de Groep.

## 4. Opbrengsten uit bedrijfsactiviteiten (EBIT)

IN DUIZENDEN EURO	2019	2018	2017
Omzet	1.082.570	1.028.531	1.084.706
Kostprijs van verkochte goederen	-653.274	-615.578	-680.554
<b>Brutowinst</b>	<b>429.295</b>	<b>412.953</b>	<b>404.152</b>
<b>Brutoresultaat als % van de omzet</b>	<b>39,7%</b>	<b>40,1%</b>	<b>37,3%</b>
Indirecte kosten	-319.538	-325.467	-327.201
Overige bedrijfsopbrengsten (-kosten) netto	280	2.488	-3.710
<b>Adjusted EBIT</b>	<b>110.038</b>	<b>89.974</b>	<b>73.241</b>
<b>Adjusted EBIT als % van de omzet</b>	<b>10,2%</b>	<b>8,7%</b>	<b>6,8%</b>
Herstructurering en bijzondere waardeverminderingen	-	-17.000	-32.404
Meerwaarde op wijziging in controle	-	16.384	-
<b>EBIT</b>	<b>110.038</b>	<b>89.358</b>	<b>40.836</b>
<b>EBIT als % van de omzet</b>	<b>10,2%</b>	<b>8,7%</b>	<b>3,8%</b>

De topline steeg met 5,3% tussen 2018 en 2019 en daalde met 5,2% tussen 2017 en 2018 onder invloed van de deconsolidatie van BarcoCFG. Na herberekening voor de deconsolidatie is de omzet gestegen met 9,5% en met 6,4% bij constante wisselkoersen (voornamelijk de impact van de Amerikaanse dollar). In 2018, na herberekening voor de deconsolidatie, is de omzet bijna gelijk gebleven (-0,5% tegenover vorig jaar) en gestegen met 3,4%, exclusief de negatieve wisselkoerseffecten.

Er werd een forse verbetering van de brutowinstmarge gerealiseerd: van 37,3% in 2017 tot 39,7% in 2019. Een positieve productmix, value-engineering-inspanningen en andere inspanningen op het vlak van kostenefficiëntie die resultaat boeken in alle drie de divisies, dragen bij aan deze verbetering.

De brutowinstmarge lag iets lager in 2019 vergeleken met 2018 als gevolg van enige prijsdruk in Entertainment en Healthcare, als gevolg van hogere kwaliteitskosten gerelateerd aan productie-transfers en product ramp-ups.

De solide brutowinsten samen met de lagere indirecte kosten, als gevolg van de uitvoering van het in 2018 aangekondigde herstructureringsplan, resulteren in een EBIT-marge van 10,2% in 2019, een stijging van 1,5 procentpunten ten opzichte van 2018 (2018: 8,7%, 2017: 3,8%).

In 2019 omvat EBIT geen aanpassingen. In 2018 omvat EBIT de volgende aanpassingen: herstructureringskosten (17 miljoen euro) en winst op de verkoop van 9% aandelen van BarcoCFG (16,4 miljoen euro), voor een totaal van netto -0,6 miljoen euro (2017: aanpassingen: -32,4 miljoen euro (5,2 miljoen euro herstructureringskosten en 27,2 miljoen niet-cash bijzondere waardeverminderingen).

We verwijzen voor meer informatie over de aanpassingen naar toelichting 6. Kosten voor herstructurering en bijzondere waardevermindering.

De herstructureringskosten in 2018 hebben betrekking op het op 7 november 2018 aangekondigde herstructureringsplan om de organisatie af te stemmen op de veranderende behoeften in de markt en groeiopportuniteiten en om tegelijk de winstgevendheid op lange termijn te verbeteren. Dat uitgebreide plan behandelde specifieke aspecten van de organisatiestructuur, efficiëntie en wendbaarheid van Barco, vooral op het vlak van productmanagement en commerciële en dienstverleningsprocessen.

De herstructurering die in november 2018 werd aangekondigd, zou naar verwachting een impact hebben op ongeveer 240 functies in de hele organisatie in de loop van 2019 en 2020, goed voor een totale kost van 17 miljoen euro (in 2017: 5,2 miljoen euro, de aangekondigde verhuizing van de productie van de fabriek in Noorwegen naar België en de beslissing om verlieslatende activiteiten stop te zetten, voornamelijk in de Entertainment-divisie). We verwijzen naar toelichting 6 voor meer informatie over de geboekte herstructureringskosten.

IN DUIZENDEN EURO	TOE- LICHTING	2019	2018	2017
Adjusted EBIT		110.038	89.974	73.241
Afschrijvingen op materiële en immateriële activa	11	42.984	34.492	33.877
EBITDA		153.022	124.466	107.118
EBITDA als % van de omzet		14,1%	12,1%	9,9%

Voortdurende winsttoename in de drie divisies, met als resultaat een stijging van de EBITDA-marge met 2 procentpunten tot 14,1% van de omzet in 2019, vergeleken met 12,1% in 2018 en 9,9% in 2017.

IN DUIZENDEN EURO	2019		2018		2017	
Omzet goederen	905.366	84%	835.779	81%	888.753	82%
Omzet projecten	75.776	7%	96.382	9%	96.016	9%
Omzet diensten	101.428	9%	96.369	9%	99.936	9%
<b>Omzet</b>	<b>1.082.570</b>		<b>1.028.531</b>		<b>1.084.706</b>	

Een groot deel van de omzet betreft productverkopten (in 2019: 84%, in 2018: 81%, 2017: 82%). De verkopen uit contracten behelzen gecombineerde verkopen van producten, installaties en diensten. Tussen 2018 en 2019 vertoonden ze een daling als gevolg van de afnemende contractverkopten in de Control Rooms-activiteiten na de lancering van UniSee (productverkopten) in 2018. In 2018 bleven de verkopen uit contracten op hetzelfde niveau als in 2017.

De meeste van deze contractverkopten hebben een levensduur van minder dan een jaar. De omzet uit diensten is stabiel gebleven en is goed voor 9% van de totale omzet.

We verwijzen naar toelichting 2 'Segmentrapportering' en naar het hoofdstuk 'Commentaren bij de resultaten' voor meer uitleg over de omzet en opbrengsten uit operationele activiteiten (zie pagina A/100).

**Indirecte kosten en overige bedrijfsopbrengsten (-kosten), netto**

IN DUIZENDEN EURO		2019	2018	2017
Kosten voor onderzoek en ontwikkeling	(a)	-119.589	-120.279	-122.305
Verkoop- en marketingkosten	(b)	-142.517	-147.723	-146.802
Algemene en administratieve kosten	(c)	-57.632	-57.464	-58.095
<b>Indirecte kosten</b>		<b>-319.538</b>	<b>-325.467</b>	<b>-327.201</b>
Overige bedrijfsopbrengsten (-kosten), netto	(d)	280	2.488	-3.710
<b>Indirecte kosten en overige bedrijfsopbrengsten (-kosten), netto</b>		<b>-319.258</b>	<b>-322.979</b>	<b>-330.911</b>

De indirecte kosten daalden het afgelopen jaar en vertegenwoordigen 29,5% van de omzet in 2019 tegenover 31,6% van de omzet in 2018, netto na reorganisaties en herstructureringen.

**(a) Kosten voor onderzoek en ontwikkeling, netto**

De onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten worden als volgt over de divisies gespreid:

IN DUIZENDEN EURO	2019	% van de omzet	2018	% van de omzet	2017	% van de omzet
Entertainment	49.398	11%	49.216	11%	50.142	9%
Enterprise	42.137	12%	43.751	13%	48.768	16%
Healthcare	27.853	10%	27.312	11%	23.395	10%
<b>Totale kosten voor onderzoek en ontwikkeling</b>	<b>119.589</b>		<b>120.279</b>		<b>122.305</b>	

De uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling in 2019 vertegenwoordigen 11,0% van de omzet in 2019 (11,7% in 2018; 11,3% in 2017).

**(b) Verkoop- en marketingkosten**

IN DUIZENDEN EURO	2019	% van de omzet	2018	% van de omzet	2017	% van de omzet
Verkoop- en marketingkosten	142.517	13,2%	147.723	14,4%	146.802	13,5%

De verkoop- en marketingkosten omvatten alle indirecte kosten met betrekking tot de verkoop en dienst-na-verkoop die niet als onderdeel van een product of dienst aan de klant worden doorgerekend, en de kosten in verband met de marketing-activiteiten van regio's of divisies.

In 2019 daalden de verkoop- en marketingkosten als gevolg van de uitvoering van het herstructureringsplan op het vlak van productmanagement en commerciële en dienstverleningsprocessen. In 2018 hielden de verhoogde verkoop- en marketingkosten voornamelijk verband met Clickshare en Healthcare in China.

**(c) Algemene en administratieve kosten**

IN DUIZENDEN EURO	2019	% van de omzet	2018	% van de omzet	2017	% van de omzet
Algemene en administratieve kosten	57.632	5,3%	57.464	5,6%	58.095	5,4%

Algemene en administratieve kosten omvatten de kosten met betrekking tot IT, financiële diensten en boekhouding, het management (algemeen en divisie), personeelsbeleid, juridische diensten en investor relations. De kosten zijn gedaald als percentage van de omzet tot 5,3% van de omzet in 2019, netto na verdere investeringen in de IT-infrastructuur en de

uitvoering van het herstructureringsplan van 2018, vergeleken met 5,6% in 2018 en 5,4% in 2017. Solide investeringen in IT-systemen in de afgelopen jaren hebben ervoor gezorgd dat de IT-kosten (inclusief afschrijvingen op het ERP-systeem van SAP) het grootste deel van de algemene en administratieve kosten uitmaken (40%).

**(d) Overige bedrijfsopbrengsten (-kosten), netto**

IN DUIZENDEN EURO	TOE- LICHTING	2019	2018	2017
Aandeel in de resultaten van BarcoCFG	(a)	6.296	2.799	-
Meerwaarde op desinvesteringen	(b)	-	743	513
Financiële klantenkortingen		-773	-762	-588
Terugname overige verplichting op lange termijn	(c)	-	106	2.246
Voorzieningen voor dubieuze debiteuren (na aftrek van waardeverminderingen en terugnames van waardeverminderingen)		103	996	-674
Kostprijs van op aandelen gebaseerde betalingen		-2.147	-2.050	-1.549
Omrekeningsverschillen (netto)		-3.319	-794	-2.291
Bankkosten		-759	-728	-705
Overige voorzieningen (na aftrek van toevoegingen en terugnames van voorzieningen)		502	782	-2.325
Meerwaarden/(verlies) op de realisatie van materiële vaste activa		1.349	529	-362
Overige (netto)		-972	866	2.025
<b>Totaal</b>		<b>280</b>	<b>2.488</b>	<b>-3.710</b>

(a) Vanaf juli 2018 worden de resultaten van BarcoCFG opgenomen volgens de eigenvermogensmutatiemethode. Het aandeel van 49% in de netto resultaten van BarcoCFG wordt gepresenteerd in de EBITDA. Zie toelichting 9.

(b) De meerwaarde op desinvesteringen in 2018 heeft betrekking op de verkoop van X2O Media. In 2017 hield dat voornamelijk verband met de verkochte Lighting-activiteiten. We verwijzen naar toelichting 1.3. Overnames en desinvesteringen voor meer informatie.

(c) In 2018 en 2017 betrof dit de lening aan de voormalige DAT-activiteiten. Zie toelichting 16 voor meer informatie.

## 5. Opbrengsten en kosten per soort

In de onderstaande tabel wordt informatie verstrekt over de belangrijke posten die een bijdrage leveren aan de adjusted EBIT, ingedeeld per soort.

IN DUIZENDEN EURO	2019		2018		2017		VERSCHIL 2019-2018	VERSCHIL 2018-2017
Omzet	1.082.570		1.028.531		1.084.706		5%	-5%
Materiaalkosten	-530.733	-49%	-501.664	-49%	-560.388	-52%	6%	-10%
Diensten en overige kosten	-111.772	-10%	-122.953	-12%	-135.309	-12%	-9%	-9%
Personeelskosten	-287.323	-27%	-281.936	-27%	-278.181	-26%	2%	1%
Afschrijvingen op materiële vaste activa en software	-42.984	-4%	-34.492	-3%	-33.877	-3%	25%	2%
Overige bedrijfsopbrengsten (-kosten), netto (toelichting 4)	280	0%	2.488	0%	-3.710	0%		
<b>Adjusted EBIT</b>	<b>110.038</b>	<b>10%</b>	<b>89.974</b>	<b>9%</b>	<b>73.241</b>	<b>7%</b>	<b>22%</b>	<b>23%</b>

De personeelskosten omvatten kosten voor interimtewerking voor een bedrag van 5,3 miljoen euro (in 2018: 4,1 miljoen euro, in 2017: 5,3 miljoen euro). Het gemiddelde aantal werknemers in 2019 bedroeg 3.590 (in vergelijking met

3.592 in 2018; 3.515 in 2017), waaronder 2.688 bedienden (in 2018: 2.715, in 2017: 2.683) en 902 arbeiders (in 2018: 877, in 2017: 832).

## 6. Kosten voor herstructurering en bijzondere waardevermindering

In de onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de kosten voor herstructurering en bijzondere waardevermindering die zijn opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

IN DUIZENDEN EURO	TOE- LICHTING	2019	2018	2017
<b>Totaal herstructurering (cash):</b>		-	-17.000	-5.200
Ontslagvergoedingen		-	-17.000	-5.200
<b>Totaal bijzondere waardeverminderingen (niet-cash):</b>		-	-	-27.204
Bijzondere waardevermindering van goodwill	10	-	-	-10.870
Bijzondere waardevermindering van financiële vaste activa	9	-	-	-9.074
Waardevermindering voorraden		-	-	-4.400
Bijzondere waardeverminderingen (im)materiële vaste activa	11	-	-	-2.860
<b>Totaal herstructurering en bijzondere waardeverminderingen</b>		-	-17.000	-32.404

We verwijzen naar toelichting 10 voor meer informatie over de bijzondere waardevermindering van goodwill, toelichting 9 voor meer uitleg over de bijzondere waardevermindering van financiële vaste activa en toelichting 11 voor meer informatie over de bijzondere waardevermindering van (im)materiële vaste activa. De herstructureringskosten omvatten ontslagvergoedingen (2018: 17 miljoen euro, 2017: 5,2 miljoen euro). Niet-cash bijzondere waardeverminderingen houden verband met de bijzondere waardevermindering van immateriële en materiële vaste activa (2017: 2,9 miljoen euro), goodwill (2017: 10,9 miljoen euro), waardeverminderingen van voorraden (2017: 4,4 miljoen euro) en financiële vaste activa (2017: 9 miljoen euro). Er zijn geen kosten voor herstructurering en bijzondere waardevermindering in 2019.

De herstructureringskosten in 2018 hebben betrekking op het op 7 november 2018 aangekondigde herstructureringsplan om de organisatie af te stemmen op de veranderende behoeften in de markt en groeiopportunities en om tegelijk de winstgevendheid op lange termijn te verbeteren. Dat uitgebreide plan behandelde specifieke aspecten van de organisatiestructuur, efficiëntie en wendbaarheid van Barco, vooral op het vlak van productmanagement en commerciële en dienstverleningsprocessen. De herstructurering die in november 2018 werd aangekondigd, zou naar verwachting een impact hebben op ongeveer 240 functies in de hele organisatie in de loop

van 2019 en 2020, goed voor een totale kost van 17 miljoen euro. In 2019 is een groot deel van het plan uitgevoerd en volgens plan om in 2020 volledig te worden afgerond. Kosten voor herstructurering en bijzondere waardevermindering hebben in 2017 betrekking op de beslissing van Barco om de productieactiviteiten in Noorwegen te verhuizen naar België (waardoor er een voorziening voor ontslagvergoedingen werd aangelegd en een bijzondere waardevermindering op het gebouw werd opgenomen (in de Entertainment-divisie)), en op de beslissing van Barco om de toekomst van bepaalde groei-initiatieven (in de Entertainment-divisie) en de X2O-activiteit (in de Enterprise-divisie) te herbekijken. Op basis van die laatste beslissing heeft het management besloten om bijkomende waardeverminderingen op voorraden op te nemen (groei-initiatieven), evenals een bijzondere waardevermindering van goodwill en knowhow (X2O) en een voorziening voor ontslagvergoedingen. De verhuizing van de productieactiviteiten van Noorwegen naar België was in 2018 aan de gang en werd in 2019 voltooid. X2O werd verkocht in 2018 (zie toelichtingen 1.3 en 25).

De beslissing om de toekomst van de Lighting-activiteiten te herbekijken heeft geleid tot bijkomende waardeverminderingen van voorraden ter waarde van 3 miljoen euro. De Lighting-activiteit werd verkocht in 2017 (zie toelichtingen 1.3 en 25).

## 7. Belastingen op het resultaat

IN DUIZENDEN EURO	TOE- LICHTING	2019	2018	2017	
<b>Verschuldigde versus uitgestelde belastingen op het resultaat</b>					
Verschuldigde belastingvorderingen		-12.394	-9.409	-11.779	
Uitgestelde belastingvorderingen		-8.454	-7.177	424	
Belastingen op het resultaat		-20.848	-16.586	-11.355	
<b>Belastingen op het resultaat versus resultaat vóór belastingen</b>					
EBIT		110.038	89.358	40.836	
Interestopbrengsten(kosten) - netto		5.782	4.350	2.013	
Resultaten vóór belastingen		115.820	93.708	42.849	
<b>Belastingen op het resultaat</b>		<b>-20.848</b>	<b>-16.586</b>	<b>-11.355</b>	
Effectief belastingtarief	%	18,0%	17,7%	26,5% (*)	
<b>Resultaten vóór belastingen</b>		<b>115.820</b>	<b>93.708</b>	<b>42.849</b>	
Theoretische aanslagvoet		30%	30%	34%	
<b>Theoretische belastingopbrengsten/(-kosten)</b>		<b>-34.260</b>	<b>-27.719</b>	<b>-14.565</b>	
Aftrek voor innovatie-inkomsten (IID)		7.398	7.291	8.243	
Effect van andere belastingvoeten in het buitenland		4.772	3.452	4.463	
Wijzigingen in uitgestelde belastingen op niet-uitgekeerde winst	(a)	-2.100	-	-	
Onzekere fiscale behandeling	(b)	1.260	-	-	
Meerwaarde op verkochte aandelen	(c)	-	3.719	-	
Minderwaarde op aandelen	(d)	-	-	1.636	
Overige opbrengsten vrijgesteld van belastingen (voornamelijk overheidstoelagen)		2.068	1.390	1.726	
<b>Niet-aftrekbare uitgaven</b>					
Ontvangen dividenden	(e)	-3.595	-1.574	-1.523	
Bijzondere waardeverminderingen van goodwill, niet-aftrekbaar	(f)	-	-	-3.695	
Bijzondere waardevermindering van financiële vaste activa	(g)	-	-	-3.364	
Overige niet-aftrekbare uitgaven		-2.440	-1.829	-1.873	
Gevolg van verandering in verwacht belastingtarief op uitgestelde belastingen	(h)	291	-1.055	-15.562	A
Belastingcorrecties met betrekking tot vorige perioden		2.155	-495	1.728	
Uitgestelde belastingvorderingen, niet langer opgenomen in huidig boekjaar	(i)	-102	-335	-487	
(Gebruik)/opname van uitgestelde belastingvorderingen, niet opgenomen in vorige jaren	(j)	3.688	270	11.063	A
Investeringsaftrek		-	211	854	
Notionele interestaftrek (NID)	(k)	19	89	-	
<b>Belastingen op het courante resultaat vóór belastingen</b>		<b>-20.848</b>	<b>-16.586</b>	<b>-11.355</b>	

\* Aangepast belastingtarief in 2017 = 16% (belastingen op het courante resultaat vóór belastingen - eenmalige belastingposten (nl. som van A))/ resultaat vóór belastingen) = (-11.355 - (-15.562 + 11.063))/42.849. Het aangepaste belastingtarief is het belastingtarief gebruikt voor de berekening van de ROCE (zie pagina C/87).



- (a) Uitgestelde belastingen op de niet-uitgekeerde winst van dochterondernemingen die naar verwachting in de nabije toekomst zullen worden uitgekeerd.
- (b) Zie sectie "nieuwe IFRS-standaarden toegepast vanaf 2019"
- (c) In 2018 is de meerwaarde gerealiseerd naar aanleiding van de verkoop van 9% aandelen van BarcoCFG vrijgesteld van belastingen.
- (d) In 2017 leidde de verkoop van de Lighting-activiteiten tot een minderwaarde waarvan een deel achterwaarts kon worden gecompenseerd met de gerealiseerde meerwaarde op de verkoop van de activa van de DAT-activiteiten in 2015 in de VS.
- (e) Roerende voorheffing op dividenden ontvangen in 2018 en 2019. In 2017 is dit het netto-effect van uitgestelde belastingen op de overgedragen DBI-aftrek en 5% belastbare winst op ontvangen dividenden.
- (f) Zie toelichting 10 voor meer informatie over bijzondere waardeverminderingen van goodwill opgenomen in 2017. De bijzondere waardeverminderingen van goodwill in 2017 waren niet-afrekbaar.
- (g) Zie toelichting 6 voor meer informatie over de bijzondere waardevermindering van financiële vaste activa die in 2017 werd geboekt.
- Bijzondere waardeverminderingen van financiële vaste activa zijn fiscaal niet aftrekbaar.
- (h) (j) In 2017 waren de gevolgen van de verandering in de belastingreglementering in België en de VS kosten van -4,5 miljoen euro, na aftrek van -15,6 miljoen euro (h) vermindering van uitgestelde belastingvorderingen in België en de VS als gevolg van een lager geldend belastingtarief; en 11 miljoen euro (j) nieuwe uitgestelde belastingvorderingen op onbegrensd of sneller aftrekbare fiscaal verrekenbare tegoeden in België, in combinatie met een hoger dan verwacht belastbaar resultaat in België.
- (i) Niet-opgenomen uitgestelde belastingvorderingen op fiscale verliezen of overgedragen fiscale verliezen wanneer uit een beoordeling blijkt dat het niet waarschijnlijk is dat deze fiscale voordelen in de nabije toekomst zullen kunnen worden gebruikt. Zie toelichting 12.
- (k) Daling van het toegestane percentage van de notionele interest over de jaren – in 2018 en 2019 werd beperkt gebruikgemaakt van de notionele interestaftrek, in 2017 werd geen gebruikgemaakt van de notionele interestaftrek.

## 8. Nettoresultaat per aandeel

IN DUIZENDEN EURO	2019	2018	2017
Nettoresultaat toewijsbaar aan de aandeelhouder van de moedermaatschappij	95.363	74.965	24.776
Gewogen gemiddelde aantal aandelen	12.548.085	12.437.153	12.328.663
<b>Nettoresultaat per aandeel</b>	<b>7,60</b>	<b>6,03</b>	<b>2,01</b>
Nettoresultaat toewijsbaar aan de aandeelhouder van de moedermaatschappij	95.363	74.965	24.776
Gewogen gemiddelde aantal aandelen (na verwatering)	12.694.210	12.531.299	12.428.453
<b>Nettoresultaat per aandeel na verwateringseffect</b> (a)	<b>7,51</b>	<b>5,98</b>	<b>1,99</b>

- (a) Het verschil tussen het gewogen gemiddelde aantal aandelen en het gewogen gemiddelde na verwatering is het gevolg van uitvoerbare warrants waarvan de uitoefenprijs lager is dan de slotkoers van de onderliggende Barco-aandelen. Voor meer informatie over de aandelen en warrants verwijzen wij naar toelichting 17.

## 9. Investerings en aandeel in geassocieerde deelnemingen

IN DUIZENDEN EURO	2019	2018	2017
Investerings	23.215	178	315
Aandeel in geassocieerde deelnemingen	20.073	18.927	7.591
<b>Investerings en aandeel in geassocieerde deelnemingen</b>	<b>43.288</b>	<b>19.105</b>	<b>7.906</b>

### Investerings

IN DUIZENDEN EURO	2019		
	Unilumin	Overige	Totaal
Beginsaldo nettoactiva 1 januari		178	178
Toevoegingen	21.185		21.185
Overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	1.852		1.852
<b>Nettoactiva op de afsluitingsdatum 31 december</b>	<b>23.038</b>	<b>178</b>	<b>23.215</b>

Investerings omvatten entiteiten waarin Barco minder dan 20% van de aandelen bezit. De Groep waardeert deze investerings aan hun reële waarde in de winst- en verliesrekening of in de overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, zoals bepaald op het moment van de eerste opname, waarbij verschillen t.o.v. de reële waarde worden weergegeven in de winst-en-verliesrekening of overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten. Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen omvat entiteiten waarin Barco tussen 20% en 50% van de aandelen bezit. Beide kunnen volledig worden toegewezen aan de Entertainment-divisie.

De hogere investerings in 2019 tegenover 2018 houden verband met de op 10 september aangekondigde strategische samenwerking met Unilumin, een beursgenoteerde Chinese onderneming, toonaangevend led-producent en technologie-leider. In het kader van deze samenwerking verwierf Barco een minderheidsbelang van 2% in Unilumin via een overdracht van aandelen. Aangezien Unilumin genoteerd is op een actieve markt, is de genoteerde marktprijs de beste maatstaf voor de reële waarde. De herwaardering tegen reële waarde per 31 december 2019 ten opzichte van de boekwaarde wordt weer-

spiegeld in de overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (1,9 miljoen euro).

### Aandeel in geassocieerde deelnemingen

Het aandeel in geassocieerde deelnemingen in 2019 betreft de kapitaalinvestering in BarcoCFG en CCO. De stijging in het aandeel in geassocieerde deelnemingen tussen 2017 en 2018 houdt verband met de verkoop van 9% aandelen van BarcoCFG, waardoor het belang van Barco in de joint venture afnam van 58% tot 49%. BarcoCFG wordt sindsdien geconsolideerd volgens de eigenvermogensmutatie methode, omdat Barco na de voltooiing van de transactie niet langer de controle heeft. De reële waarde van het overgedragen belang van 49% in de voormalige dochteronderneming werd berekend op basis van een gediscoteerde kasstroomanalyse en resulteerde in een reële waarde die bijna gelijk is aan de boekwaarde. Barco heeft op de wijziging in controle een meerwaarde gerealiseerd van 16,4 miljoen euro, gepresenteerd als een afzonderlijke post in de winst-en-verliesrekening 'meerwaarde op wijziging in controle' in 2018.

Het aandeel van de Groep in de activa en passiva per 31 december 2019 en 2018 en de inkomsten en uitgaven van de joint ventures en geassocieerde deelnemingen voor de jaren afgesloten op 31 december 2019 en 2018, die boekhoudkundig worden verwerkt volgens de eigenvermogensmutatie methode:

SAMENVATTING BALANS IN DUIZENDEN EURO	BARCO CFG 31 DEC 2019	CCO 31 DEC 2019	TOTAAL 31 DEC 2019	BARCO CFG 31 DEC 2018	CCO 31 DEC 2018	TOTAAL 31 DEC 2018
Liquide middelen	44.828	12.924	57.752	65.586	2.207	67.793
Overige vlottende activa	51.365	9.625	60.990	40.683	11.215	51.898
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>96.193</b>	<b>22.548</b>	<b>118.741</b>	<b>106.270</b>	<b>13.421</b>	<b>119.691</b>
Vaste activa	7.994	15.602	23.595	7.692	18.505	26.196
Overige verplichtingen op korte termijn	83.356	9.853	93.209	91.963	8.963	100.926
<b>Totaal verplichtingen op korte termijn</b>	<b>83.356</b>	<b>9.853</b>	<b>93.209</b>	<b>91.963</b>	<b>8.963</b>	<b>100.926</b>
Overige verplichtingen op lange termijn	-	13	13	-	-316	-316
<b>Totaal verplichtingen op lange termijn</b>	<b>-</b>	<b>110</b>	<b>110</b>	<b>-</b>	<b>-316</b>	<b>-316</b>
<b>Nettoactiva</b>	<b>20.831</b>	<b>28.187</b>	<b>49.018</b>	<b>21.998</b>	<b>23.279</b>	<b>45.277</b>
<b>Reconciliatie tot boekwaarde:</b>						
Beginsaldo nettoactiva 1 januari <sup>(1)</sup>	21.998	23.279	45.277	16.784	21.689	38.472
Winst/verlies voor de periode	12.849	4.476	17.325	5.712	545	6.257
Overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (CTA)	161	433	593	-498	1.046	548
Betaalde dividenden	-14.178	-	-14.178	-	-	-
<b>Nettoactiva op de afsluitingsdatum</b>	<b>20.831</b>	<b>28.187</b>	<b>49.018</b>	<b>21.998</b>	<b>23.279</b>	<b>45.277</b>
Aandeel van de groep in %	49%	35%		49%	35%	
Aandeel van de groep	10.207	9.866	20.073	10.779	8.148	18.927
Boekwaarde	10.207	9.866	20.073	10.779	8.148	18.927

(1) Netto beginactiva van BarcoCFG vanaf 1 juli 2018, datum van de wijziging in controle (zie toelichting 3).

SAMENVATTING OVERZICHT VAN GEREALISEERDE EN NIET-GEREALISEERDE RESULTATEN IN DUIZENDEN EURO	BARCO CFG 31 DEC 2019	CCO 31 DEC 2019	TOTAAL 31 DEC 2019	BARCO CFG 31 DEC 2018	CCO 31 DEC 2018	TOTAAL 31 DEC 2018
Winst/verlies voor de periode	12.849	4.476	17.325	5.712	545	6.257
Overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten (CTA)	161	433	593	-498	1.046	548
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>	<b>13.010</b>	<b>4.908</b>	<b>17.918</b>	<b>5.215</b>	<b>1.590</b>	<b>6.805</b>
Aandeel van de groep in %	49%	35%		49%	35%	
Aandeel van de groep	6.296	1.566	7.863	2.799	191	2.990
Nettoresultaat toewijsbaar aan belang van derden	-	1.566	1.566	-	191	191
Opgenomen in overige bedrijfsopbrengsten	6.296		6.296	2.799		2.799

De Groep heeft geen voorwaardelijke verplichtingen of kapitaaltoezeggingen in verband met zijn geassocieerde deelnemingen per 31 december 2019 en 2018.

Voor alle deelnemingen die boekhoudkundig worden verwerkt volgens de eigenvermogensmutatie methode is de toestemming aan de moedermaatschappij of andere investeerder vereist voor de uitkering van de winsten, wat op de verslagdatum

niet is beslist. De deelnemingen die boekhoudkundig worden verwerkt volgens de eigenvermogensmutatie methode hebben geen posten opgenomen in de overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

## 10. Goodwill

IN DUIZENDEN EURO	2019	2018	2017
<b>Aanschaffingswaarde</b>			
Op 1 januari	179.775	179.548	187.548
Overnames	-	-	-
Overdracht naar activa aangehouden voor verkoop	-	-	-8.000
Omrekeningsverschillen	-	227	-
Op 31 december	179.775	179.775	179.548
<b>Bijzondere waardeverminderingen</b>			
Op 1 januari	74.163	74.163	63.292
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	10.870
Op 31 december	74.163	74.163	74.163
<b>Nettoboekwaarde</b>			
Op 1 januari	105.612	105.385	124.255
Op 31 december	105.612	105.612	105.385

In 2019 zijn er geen wijzigingen in de goodwill.

Barco kondigde op 4 december 2017 aan dat het een overeenkomst heeft bereikt met China Film Group (CFG) om de aandeelhoudersstructuur van BarcoCFG te wijzigen (we verwijzen naar de activa aangehouden voor verkoop in toelichting 3 en de belangrijkste boekhoudkundige schattingen op pagina C/36 voor meer informatie). Door de aankondiging werden de nettoactiva van BarcoCFG gepresenteerd als activa aangehouden voor verkoop.

BarcoCFG was opgenomen in de kasstroomgenererende eenheid Entertainment, waaraan per eind 2017 een totale goodwill van 43,6 miljoen euro werd toegewezen.

BarcoCFG werd opgericht in 2011 en droeg bij aan de kasstroomgenererende eenheid (CGU) Entertainment sinds 1 januari 2013; de datum waarop Barco de controle over BarcoCFG had verworven. Op de overnamedatum was er voor BarcoCFG geen goodwill opgenomen, maar na de overname heeft de entiteit in aanzienlijke mate bijgedragen aan de omzet en het nettoresultaat van de kasstroomgenererende eenheid. Bij de aankondiging van de verkoop werd goodwill toegewezen op het niveau van de kasstroomgenererende eenheid Entertainment en stoot Barco een activiteit in deze kasstroomgenererende eenheid af. In overeenstemming met IAS 36.86 moest Barco bijgevolg de aan de afgestoten activiteit gerelateerde goodwill vaststellen om deze in het resultaat van de verkoop mee te nemen.

Barco heeft de relatieve waarde toegepast op basis van de omzet van de kasstroomgenererende eenheid Entertainment, omdat de meeste omzet van Entertainment in China gegeneerd werd via BarcoCFG. Dit heeft geleid tot een toewijzing van 8 miljoen euro aan goodwill aan BarcoCFG, gepresenteerd als activa aangehouden voor verkoop per eind 2017.

Per 1 juli 2018 werd de wijziging in de aandeelhoudersstructuur van BarcoCFG voltooid en werden de activa aangehouden voor verkoop afgestoten.

In 2019 en 2018 hebben de bijzondere waardeverminderingstesten op goodwill niet geleid tot een bijzondere waardevermindering.

In 2017 is er een bijzondere waardevermindering van 10,9 miljoen euro opgenomen, na de beslissing van het management om de kasstroomgenererende eenheid Enterprise te reorganiseren, door de toekomst van X2O te herbekijken of te verkopen. Barco hield rekening met IAS 36.12(f) en kwam tot het besluit dat er op basis van deze beslissing duidelijke aanwijzingen van bijzondere waardevermindering zijn. De goodwill toegewezen aan de kasstroomgenererende eenheid Enterprise werd hertoegewezen, omdat Barco van oordeel was dat een arbitraire methode zoals toegestaan door IAS 36.87 de goodwill gerelateerd aan de gereorganiseerde eenheden beter weerspiegelt. Ter ondersteuning heeft Barco de feiten en omstandigheden met betrekking tot de overname van X2O in beschouwing genomen.

### Goodwill per kasstroomgenererende eenheid

Goodwill die verworven wordt in een bedrijfscombinatie, wordt bij de overname toegewezen aan de kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting voordeel zullen halen uit die bedrijfscombinatie. Deze kasstroomgenererende eenheden stemmen voor Entertainment, Healthcare

De rechtspersoon X2O werd op 18 maart 2014 overgenomen (100% van de aandelen). De overname paste in de strategie van Barco om verder te evolueren, voorbij display- en projectietechnologie en breidde Barco's portefeuille uit met een complete toepassing voor verbeterde en cross-divisionele content distribution en workflow, gebaseerd op geavanceerde networking- en connectiviteit mogelijkheden.

Van de totale overnameprijs van 13,3 miljoen euro was 3,2 miljoen euro toegerekend aan immateriële activa (knowhow; 1,5 miljoen euro resterende boekwaarde per eind 2017) en 10,9 miljoen euro aan resterende goodwill. Barco was van oordeel dat de methode voor de toewijzing van goodwill na de reorganisatie van de kasstroomgenererende eenheid Enterprise de goodwill in verband met de resterende kasstroomgenererende eenheid Enterprise het beste weerspiegelde, namelijk de oorspronkelijke goodwill van 52,7 miljoen euro min de goodwill in verband met de overname van X2O van 10,9 miljoen euro. Bijgevolg wees Barco 10,9 miljoen euro goodwill toe aan de bedrijfsactiviteiten van X2O, die onmiddellijk een bijzondere waardevermindering onderging, samen met de resterende boekwaarde van de overgenomen knowhow (1,5 miljoen euro) omdat Barco schatte dat de realisatiewaarde van de X2O activiteiten ontoereikend zou zijn. In april 2018 werd X2O verkocht aan Stratacache. We verwijzen naar toelichting 1.3 Overnames en desinvesteringen voor meer informatie.

Zie pagina hiernaast voor meer informatie over de uitgevoerde bijzondere waardeverminderingstests.

en Enterprise overeen met het niveau van de divisie. Daarom worden bijzondere waardeverminderingstests uitgevoerd op het niveau van de kasstroomgenererende eenheden, zoals hieronder weergegeven.

De boekwaarde van de goodwill (na bijzondere waardevermindering) werd als volgt toegewezen aan de kasstroomgenererende eenheden (in duizenden euro):

#### Kasstroomgenererende eenheden

IN DUIZENDEN EURO	2019	2018	2017
Entertainment	35.564	35.564	35.564
Healthcare	28.263	28.263	28.036
Enterprise	41.785	41.785	41.785
<b>Totaal goodwill (nettoboekwaarde)</b>	<b>105.612</b>	<b>105.612</b>	<b>105.385</b>

De Groep heeft zijn jaarlijkse bijzondere waardeverminderingstests uitgevoerd tijdens het vierde kwartaal van 2019, net als de vorige jaren.

De Groep onderzoekt bij de beoordeling van indicatoren voor bijzondere waardevermindering onder meer de relatie tussen de beurskapitalisatie en de boekwaarde. Per 31 december 2019 bedroeg de beurskapitalisatie van de Groep meer dan drie keer het bedrag van het eigen vermogen van de Groep. Op die manier geeft de algemene test dus geen indicatie van enige bijzondere waardevermindering.

De jaarlijkse bijzondere waardeverminderingstests werden uitgevoerd voor elke kasstroomgenererende eenheid. De realiseerbare waarde is voor elk van de kasstroomgenererende eenheden bepaald op basis van een berekening van de bedrijfswaarde met behulp van kasstroomprognoses die door het management van de divisie zijn opgesteld voor een periode van vijf jaar. Door de onzekerheid over de komende jaren werden deze financiële prognoses met het oog op onze bijzondere waardeverminderingstests bijgesteld tot een conservatiever niveau. De disconteringsvoet vóór belastingen die op de kasstroomprognoses wordt toegepast, is 6,5% (2018: 8,9%, 2017: 8,9%) en kasstromen na de periode van vijf jaar worden geëxtrapoleerd met behulp van een conservatief groeipercentage van 0% (2018: 0%, 2017: 0%). Het bedrag waarmee de realiseerbare waarde van de eenheid de boekwaarde overstijgt, is 188 miljoen euro in Entertainment

(76 miljoen euro in 2018), 590 miljoen euro in Enterprise (262 miljoen euro in 2018) en 260 miljoen euro (130 miljoen euro in 2018) in Healthcare.

In 2019 omvatten de boekwaarden de impact van de gebruiksrechten ten gevolge van de eerste toepassing van IFRS 16. Er wordt voor alle kasstroomgenererende eenheden een sensitiviteitsanalyse van de disconteringsvoet uitgevoerd (zie 'Sensitiviteit voor wijzigingen in veronderstellingen – disconteringsvoet'). Voor toekomstgerichte verklaringen over de omzet en EBITDA verwijzen we naar het company report van dit jaarverslag.

De veronderstellingen van de jaarlijkse bijzondere-waardeverminderingstest komen overeen met externe bronnen.

Het management heeft na de test op bijzondere waardeverminderingen voor geen van de kasstroomgenererende eenheden een bijzondere waardevermindering vastgesteld.

Opgenomen bijzondere waardeverminderingen (in vorige jaren) worden in de winst-en-verlies-rekening gepresenteerd als een afzonderlijke post: 'Herstructurering en bijzondere waardeverminderingen'. We verwijzen naar toelichting 6. 'Kosten voor herstructurering en bijzondere waardevermindering', voor een gedetailleerde uitsplitsing van de bedragen die in deze post van de winst-en-verliesrekening worden gepresenteerd.

## Belangrijke veronderstellingen voor de berekening van de bedrijfswaarde

De berekening van de bedrijfswaarde voor alle kasstroomgenererende eenheden is het meest gevoelig voor de volgende veronderstellingen:

- gehanteerd percentage van de omzetgroei tijdens de geprojecteerde periode;
- EBITDA;
- gehanteerd groeipercentage voor de extrapolatie van kasstromen voorbij de gebudgetteerde periode;
- disconteringsvoeten.

De veronderstellingen worden weergegeven in de onderstaande tabel:

	ENTER-TAINMENT	HEALTH-CARE	ENTER-PRISE
Gehanteerd percentage van de omzetgroei tijdens de projectieperiode	0%	0%	0%
EBITDA als % van de omzet	8,2%	11,9%	17,6%
Geschat groeipercentage	0%	0%	0%
Disconteringsvoeten	6,5%	6,5%	6,5%

**Gehanteerd percentage van de omzetgroei tijdens de projectieperiode** – Voor alle kasstroomgenererende eenheden is het voor de projectieperiode gehanteerde percentage van de omzetgroei conservatief op nul procent gezet, omdat er zelfs dan geen risico van bijzondere waardevermindering bestaat.

**EBITDA als percentage van de omzet** – De EBITDA als percentage van de omzet is gebaseerd op de gemiddelde percentages tijdens de drie jaar die voorafgaan aan het begin van de gebudgetteerde periode voor alle divisies de geprojecteerde periode en is gedurende de projectieperiode conservatief stabiel gehouden. In geen enkele divisie werd de positieve impact op de EBITDA door de toepassing van IFRS 16 'Leaseovereenkomsten' (zie IFRS-standaarden die gepubliceerd maar nog niet van kracht zijn op pagina C/23) opgenomen in de geprojecteerde EBITDA percentages, omdat er zelfs dan geen risico van bijzondere waardevermindering bestaat.

**Geschat groeipercentage** – Het langetermijnpercentage dat is gebruikt om de prognose te extrapoleren, is voor alle kasstroomgenererende eenheden conservatief op nul procent gehandhaafd.

**Disconteringsvoeten** – De disconteringsvoeten weerspiegelen de beoordeling van de specifieke risico's voor de Barco-Groep in het huidige marktklimaat. De disconteringsvoet is geschat op basis van de kapitaalkosten vóór belastingen (op lange termijn), waarbij de risico's impliciet in de kasstromen zijn vervat. Ze is bepaald op het niveau van de Groep.

## Sensitiviteit voor wijzigingen in veronderstellingen

Per 31 december 2019 kon alleen de verandering in de EBITDA-marge leiden tot bijzondere waardeverminderingen. De gevolgen van de belangrijke veronderstellingen voor de realiseerbare waarde worden hierna toegelicht:

**EBITDA als percentage van de omzet** – Het management heeft rekening gehouden met de mogelijkheid van een lager dan geprojecteerde EBITDA als percentage van de omzet.

Voor Entertainment, Enterprise en Healthcare zou een daling van het EBITDA-percentage in het laatste jaar van de geprojecteerde periode van respectievelijk meer dan 4%, 15% en 8% resulteren in een bijzondere waardevermindering.

**Disconteringsvoeten** – Het management heeft de mogelijkheid overwogen van aanzienlijk hogere gewogen gemiddelde kosten om de gevoeligheid te testen. Dit leidt voor geen van de kasstroomgenererende eenheden tot een bijzondere waardevermindering.

**Geschat groeipercentage (na de projectieperiode)** – Voor alle divisies zou geen enkele redelijke mogelijke verandering in het groeipercentage dat gebruikt wordt voor extrapolatie na de projectieperiode, leiden tot een bijzondere waardevermindering.

## 11. Overige immateriële en materiële vaste activa

### 11.1 Overige immateriële activa

IN DUIZENDEN EURO	2019					2018	2017
	SOFTWARE	KLANTEN- RELATIES	KNOWHOW	OVERIGE IMMATERIËLE ACTIVA	OVERIGE IMMATERIËLE ACTIVA IN AANBOUW	TOTAAL	TOTAAL
<b>Aanschaffingswaarde</b>							
Op 1 januari	68.024	21.209	44.024	10.126	312	143.696	145.300
Aanschaffingen	2.452	-	-	29	642	3.122	3.710
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-929	-	-	-	-	-929	-4.581
Overname van dochterondernemingen	-	-	8.900	-	-	8.900	-
Desinvestering van dochterondernemingen	-	-	-	-	-	-	-405
Transfers	851	-	-	-	-850	-	-
Omrekeningsverschillen	39	332	2.054	35	-	2.461	-329
Op 31 december	70.436	21.541	54.979	10.191	104	157.250	143.696
<b>Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen</b>							
Op 1 januari	36.297	18.983	31.317	9.702	-	96.299	81.939
Afschrijvingen	7.746	2.242	5.502	33	-	15.523	19.032
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-	-
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-670	-	-	-	-	-670	-4.554
Overname van dochterondernemingen	-	-	-	-	-	-	-
Desinvestering van dochterondernemingen	-	-	-	-	-	-	-153
Transfers	-	-	-	-	-	-	-
Omrekeningsverschillen	32	315	1.263	19	-	1.629	35
Op 31 december	43.406	21.541	38.082	9.753	-	112.781	96.299
<b>Boekwaarde</b>							
Op 1 januari	31.727	2.226	12.708	425	312	47.397	63.361
Op 31 december	27.031	0	16.897	438	104	44.469	63.361

De immateriële activa van Barco omvatten voornamelijk ERP-software van SAP en immateriële activa die werden verworven bij overnames.

In 2019 bedroegen de investeringsuitgaven voor immateriële activa 3,1 miljoen euro (2018: 3,7 miljoen euro; 2017: 6,6 miljoen euro), waarvan 1 miljoen euro voor de implementatie van SAP ERP-software voor het geautomatiseerd magazijn in



België (2018: 1,5 miljoen euro; 2017: 5,4 miljoen euro), 0,6 miljoen euro voor de implementatie van CRM-software in Cinionic en 0,4 miljoen euro voor de implementatie van SAP BYD in de verkoopkantoren in de EMEA- en APAC-regio. Per geslaagde implementatie worden de investeringsuitgaven in SAP evenredig afgeschreven met het aantal gebruikte licenties. Voor de totale omvang van het SAP-project OnePlatform voorzag Barco 2.600 licenties. Per geslaagde implementatie (India, België, Duitsland, VS, China) werd een deel van de licenties geactiveerd en gebruikt. Deze investeringsuitgaven in SAP worden afgeschreven over 7 jaar, in overeenstemming met de waarderingsregels voor immateriële vaste activa. Dit gebeurde in India vanaf april 2014, in België vanaf juli 2015, in Duitsland vanaf juli 2016, in de VS vanaf juli 2017 en in China vanaf oktober 2018. Alle geplande SAP-implementaties werden voltooid in 2018.

In 2019 is de verworven knowhow voor caresyntax (8,9 miljoen euro) opgenomen in 'overname van dochterondernemingen'. In 2017 houdt dit verband met de klantenlijst ten gevolge van de overname van de activa van P2M (3,0 miljoen euro). De bijzondere waardevermindering in 2017 van 1,5 miljoen euro houdt verband met de overgenomen knowhow bij de overname van X2O, als gevolg van Barco's beslissing om de toekomst van X2O te herbekijken. Zie toelichting 6 'Kosten voor herstructurering en bijzondere waardevermindering'.

We verwijzen naar toelichting 1.3 'Overnames en desinvesteringen' en toelichting 25 'Kasstroomoverzicht: invloed van overnames en desinvesteringen' voor meer informatie over deze transacties.

Barco houdt geen immateriële activa aan met een onbepaalde gebruiksduur.

## 11.2. Materiële vaste activa

IN DUIZENDEN EURO	2019						2018	2017	
	TERREINEN EN GEBOUWEN	INSTALLATIES, MACHINES EN UITRUSTING	MEUBILAIR, KANTOOR- APPARATUUR EN ROLLEND MATERIEEL	OVERIGE MATERIELE VASTE ACTIVA	ACTIVA IN AANBOUW	TOTAAL OVERIGE MATERIELE ACTIVA	TOTAAL	TOTAAL	
<b>Aanschaffingswaarde</b>									
Op 1 januari	91.850	87.504	36.191	12.776	11.690	148.161	240.011	237.667	238.959
Aanschaffingen	4.110	5.274	4.994	1.937	5.429	17.635	21.745	20.099	20.311
Overdrachten en buiten- gebruikstellingen	-3.037	-10.844	-4.323	-1.650	-	-16.817	-19.854	-15.820	-13.324
Wijziging in waarderings- regel (IFRS 16)	27.715	-	5.723	-	-	5.723	33.438	-	-
Overname van dochter- ondernemingen	-	-	-	-	-	-	-	-	836
Desinvestering van dochter- ondernemingen	-	-	-	-	-	-	-	-1.990	-3.042
Transfers	6.345	7.860	707	409	-15.322	-6.346	-	-	-
Omrekeningsverschillen	537	540	183	197	65	984	1.522	55	-6.071
<b>Op 31 december</b>	<b>127.520</b>	<b>90.335</b>	<b>43.474</b>	<b>13.670</b>	<b>1.862</b>	<b>149.342</b>	<b>276.861</b>	<b>240.011</b>	<b>237.668</b>
<b>Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen</b>									
Op 1 januari	34.073	57.967	28.563	10.628	-	97.158	131.231	132.337	135.024
Afschrijvingen	11.961	8.349	5.650	1.506	-	15.506	27.466	15.458	15.397
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-	-	-	1.324
Overdrachten en buiten- gebruikstellingen	-2.350	-10.128	-3.989	-1.580	-	-15.698	-18.048	-15.075	-12.794
Overname van dochter- ondernemingen	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Desinvestering van dochter- ondernemingen	-	-	-	-	-	-	-	-1.460	-2.664
Transfers	-18	-1	19	-	-	18	-	-	-
Omrekeningsverschillen	190	304	134	116	-	553	743	-29	-3.950
<b>Op 31 december</b>	<b>43.855</b>	<b>56.491</b>	<b>30.376</b>	<b>10.670</b>	<b>-</b>	<b>97.537</b>	<b>141.393</b>	<b>131.231</b>	<b>132.337</b>
<b>Boekwaarde</b>									
Op 1 januari	57.777	29.537	7.628	2.148	11.690	51.003	108.780	105.330	103.935
Op 31 december	83.665	33.843	13.098	3.000	1.862	51.804	135.467	108.779	105.330

(\*) De uitgaven omvatten ook de aanpassingen voor IFRS 16.

De voornaamste investeringsuitgaven die in de periode 2015 – 2019 werden gerealiseerd, hielden verband met het nieuwe hoofdkantoor van Barco en de uitgebreide productiefaciliteiten voor 79,1 miljoen euro (gespreid over 2019: 1,4 miljoen euro; 2018: 8,2 miljoen euro; 2017: 11,1 miljoen euro; 2016: 14,2 miljoen euro; 2015: 44,2 miljoen euro) en de fabriek in Taiwan voor 9,9 miljoen euro (gespreid over 2019: 4,1 miljoen euro; 2018: 2,1 miljoen euro; 2017: 1,6 miljoen euro; 2016: 2,1 miljoen euro).

## Leaseovereenkomsten

Deze toelichting geeft informatie over leaseovereenkomsten waarbij de Groep leasingnemer is. In de balans worden de volgende bedragen met betrekking tot leaseovereenkomsten vermeld:

IN DUIZENDEN EURO	31 DEC 2019	1 JAN 2019*
Gebouwen	23.210	27.715
Rollend materieel	4.807	5.723
<b>Totale gebruiksrechten</b>	<b>28.017</b>	<b>33.438</b>
<b>Totale leaseverplichtingen</b>	<b>28.259</b>	<b>33.438</b>
Korte termijn	8.969	9.453
Lange termijn	19.290	23.985

(\*) In het voorgaande jaar heeft de Groep alleen leaseactiva en leaseverplichtingen met betrekking tot leaseovereenkomsten opgenomen die op grond van IAS 17 Leaseovereenkomsten als 'financiële leaseovereenkomsten' zijn geclassificeerd. De activa werden gepresenteerd in materiële vaste activa en de verplichtingen als onderdeel van de leningen van de Groep. Voor aanpassingen die bij de invoering van IFRS 16 op 1 januari 2019 zijn opgenomen, wordt verwezen naar de toelichting over de IFRS-standaarden die vanaf 2019 zijn toegepast.

De totale investeringsuitgaven omvatten verder de machines en uitrusting voor de nieuwe Cinema-producten (1,5 miljoen euro), machines voor de nieuwe fabriek in China (Suzhou) voor 0,8 miljoen euro (2018: 1,0 miljoen euro) en de renovatie van het kantoor in Duluth, VS (2019: 2 miljoen euro; 2018: 1,6 miljoen euro).

De buitengebruikstellingen in 2019 houden voornamelijk verband met oude machines en uitrusting, die niet langer gebruikt worden, en de verkoop van het resterende deel van de terreinen en gebouwen in Poperinge.

De toevoegingen aan de gebruiksrechten gedurende 2019 bedroegen 4,4 miljoen euro. In de winst-en-verliesrekening worden de volgende bedragen met betrekking tot leaseovereenkomsten vermeld:

IN DUIZENDEN EURO	31 DEC 2019
Gebouwen	-7.702
Rollend materieel	-2.281
<b>Totale afschrijvingskosten van gebruiksrechten</b>	<b>-9.983</b>
Interestkosten (opgenomen in financiële kosten)	-1.085
Kosten in verband met kortlopende leaseovereenkomsten	-509
Kosten in verband met leaseovereenkomsten voor activa van lage waarde hierboven niet opgenomen als kortlopende leaseovereenkomst	-23

De totale kasuitstroom voor leaseovereenkomsten in 2019 bedroeg 10,6 miljoen euro. We verwijzen naar 1.6. Leaseovereenkomsten voor wijziging in de waarderingregels

## 12. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

De in de balans opgenomen uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen bevatten tijdelijke verschillen, toewijsbaar aan:

IN DUIZENDEN EURO	ACTIVA			PASSIVA			NETTOACTIEF/(-VERPLICHTING)		
	2019	2018	2017	2019	2018	2017	2019	2018	2017
Belastingwaarde van overdraagbare verliezen	22.622	20.367	23.531	-	-	-	22.622	20.367	23.531
Overdraagbare belastingvoordelen	11.505	18.980	21.558	-	-	-	11.505	18.980	21.558
Voorzieningen	14.689	13.430	17.055	-	-2.336	-345	14.689	11.094	16.710
Voorraden	10.247	12.001	15.089	-353	-278	-148	9.894	11.723	14.941
Uitgestelde opbrengsten	3.825	4.805	3.550	-979	-1.518	12	2.845	3.287	3.562
Materiële vaste activa en software	1.766	1.741	1.891	-960	-836	-519	806	905	1.372
Personeelsbeloningen	1.207	1.388	670	-1.000	-8	22	207	1.380	692
Overige investeringen	558	408	416	-	-	-	558	408	416
Handelsvorderingen	401	231	601	-	-4	3	401	228	604
Onzekere fiscale behandeling	-	-	-	-5.240	-	-	-5.240	-	-
Patenten, licenties, ...	-	-	1	-4.013	-4.159	-8.841	-4.013	-4.159	-8.840
Overige posten	-1.561	293	972	-173	-170	-131	-1.734	124	841
<b>Belastingvorderingen/(-verplichtingen), bruto</b>	<b>65.260</b>	<b>73.646</b>	<b>85.334</b>	<b>-12.719</b>	<b>-9.308</b>	<b>-9.947</b>	<b>52.541</b>	<b>64.338</b>	<b>75.387</b>
Eliminaties	-5.143	-6.169	-5.300	5.143	6.169	5.300	-	-	-
<b>Belastingvorderingen/(-verplichtingen), netto</b>	<b>60.116</b>	<b>67.478</b>	<b>80.034</b>	<b>-7.575</b>	<b>-3.140</b>	<b>-4.647</b>	<b>52.541</b>	<b>64.338</b>	<b>75.387</b>
Overdracht naar activa aangehouden voor verkoop	-	-	-10.174	-	-	-	-	-	-10.174
<b>Belastingvorderingen/(-verplichtingen), netto</b>	<b>60.116</b>	<b>67.478</b>	<b>69.860</b>	<b>-7.575</b>	<b>-3.140</b>	<b>-4.647</b>	<b>52.541</b>	<b>64.338</b>	<b>65.213</b>

Mutaties in de uitgestelde belastingvorderingen / (-verplichtingen) ontstaan uit:

IN DUIZENDEN EURO	PER 1 JANUARI	OPGENOMEN VIA DE WINST-EN- VERLIESREKENING	OPGENOMEN IN EIGEN VERMOGEN	OMREKENINGS- VERSCHILLEN	PER 31 DECEMBER
Belastingwaarde van overdraagbare verliezen	20.367	2.132	-	123	22.622
Overdraagbare belastingvoordelen	18.980	-7.478	-	3	11.505
Patenten, licenties, ...	-4.159	353	-	-207	-4.013
Materiële vaste activa en software	905	-111	-	12	806
Overige investeringen	408	142	-	8	558
Voorraden	11.723	-2.000	-	171	9.894
Handelsvorderingen	228	167	-	6	401
Voorzieningen	11.094	709	2.834	52	14.689
Personeelsbeloningen	1.380	-1.200	-	27	207
Uitgestelde opbrengsten	3.287	-507	-	65	2.845
Overige posten	124	-1.921	-	63	-1.734
Onzekere fiscale behandeling	-	1.260	-6.500	-	-5.240
<b>Netto uitgestelde belastingen</b>	<b>64.338</b>	<b>-8.454</b>	<b>-3.666</b>	<b>322</b>	<b>52.541</b>

Naast de fiscale verliezen en de belastingvoordelen waarvoor een netto uitgestelde belastingvordering wordt erkend (netto uitgestelde belastingvordering van respectievelijk 22,6 miljoen euro en 11,5 miljoen euro), bezit de Groep overdraagbare fiscale verliezen en andere tijdelijke verschillen waarvoor geen uitgestelde belastingvordering is erkend voor een bedrag van 41,3 miljoen euro per 31 december 2019 (44,6 miljoen euro in 2018) (wat leidt tot een niet-opgenomen uitgestelde belastingvordering van afgerond 11,3 miljoen euro (12,2 miljoen euro in 2018)) en overgedragen niet-aangewende minderwaarden in de VS waarvoor er geen uitgestelde belastingvordering is opgenomen van 29,4 miljoen euro (29,4 miljoen euro in 2018) (wat leidt tot een niet-opgenomen uitgestelde belastingvordering van 7,3 miljoen euro (7,3 miljoen euro in 2018)). Er zijn op deze posten geen uitgestelde belastingvorderingen opgenomen, omdat het onwaarschijnlijk is dat er in de nabije toekomst belastbare winst beschikbaar zal zijn waarmee de overgedragen verliezen kunnen worden verrekend. De overdraagbare fiscale verliezen en andere tijdelijke verschillen waarvoor geen uitgestelde belastingvordering is opgenomen, hebben geen vervaldatum, behalve voor overgedragen minderwaarden die na vijf jaar vervallen in de VS.

De opgenomen uitgestelde belastingvorderingen houden voornamelijk verband met de belastingwaarde van overdraagbare fiscale verliezen en belastingvoordelen en hebben bijna volledig betrekking op België. Bij de beoordeling van de realisering van uitgestelde belastingvorderingen overweegt het management of het waarschijnlijk is dat de uitgestelde belastingvorderingen binnen afzienbare tijd volledig of gedeeltelijk

zullen kunnen worden gerealiseerd. Uitgestelde belastingvorderingen kunnen uiteindelijk alleen worden gerealiseerd als er toekomstige belastbare winst wordt gegenereerd in de perioden waarin die tijdelijke verschillen aftrekbaar worden. Het management houdt bij deze beoordeling rekening met de geplande terugname van uitgestelde belastingverplichtingen, verwachte toekomstige winsten en strategieën op het gebied van belastingplanning. Er wordt een periode van 5 jaar in aanmerking genomen. Om de uitgestelde belastingvordering volledig te kunnen realiseren, moet de Groep in de toekomst belastbare winst genereren in de landen waar de netto operationele verliezen werden geleden. Op grond van belastbare winsten uit het verleden en de geprojecteerde toekomstige belastbare winst voor de periodes waarin de uitgestelde belastingvorderingen aftrekbaar zijn, is het management van oordeel dat het per 31 december 2019 waarschijnlijk is dat de Groep deze aftrekbare tijdelijke verschillen zal kunnen recupereren.

De impact van de veranderingen in de belastingreglementering in België en de VS wordt toegelicht in toelichting 7.

Barco heeft geen belastingen op het resultaat erkend op de niet-uitgekeerde winst van zijn dochterondernemingen, die in de nabije toekomst niet zal worden uitgekeerd. Het cumulatieve bedrag van de niet-uitgekeerde winst waarop de Groep geen belastingen op het resultaat heeft opgenomen, bedroeg circa 436 miljoen euro per 31 december 2019, 460 miljoen euro per 31 december 2018 en 457 miljoen euro per 31 december 2017.

## 13. Voorraden

IN DUIZENDEN EURO	2019	2018	2017
Grond- en hulpstoffen	68.868	66.498	73.456
Goederen in bewerking	61.560	54.122	50.133
Gereed product	112.871	96.930	100.951
Waardevermindering voorraden	-74.316	-82.439	-91.786
<b>Voorraden</b>	<b>168.983</b>	<b>135.111</b>	<b>132.754</b>
Voorraadrotatie	3,2	3,8	3,6

De in 2019 als kosten opgenomen waardeverminderingen bedroegen 4,4 miljoen euro of 0,4% van de omzet (2018: 6,1 miljoen euro, 0,6% van de omzet; 2017: 8,4 miljoen euro, 0,8% van de omzet). In 2017 waren er in de kosten voor herstructurering en bijzondere waardevermindering waardeverminderingen van 4,4 miljoen euro opgenomen die het gevolg zijn van de beslissing om bepaalde activiteiten geleidelijk stop te zetten. Zie toelichting 6.

De voorraadrotatie daalde tot 3,2 tegenover 3,8 in 2018, voornamelijk als gevolg van de lancering en hogere volumes van nieuwe producten.

Er is geen pandrecht op de voorraden als zekerheid voor verplichtingen.

## 14. Vorderingen en overige vaste activa

IN DUIZENDEN EURO	2019	2018	2017
Handelsvorderingen - bruto	198.232	165.201	153.920
Handelsvorderingen - voorziening voor dubieuze debiteuren (a)	-2.874	-3.413	-4.481
<b>Handelsvorderingen - netto (b)</b>	<b>195.358</b>	<b>161.787</b>	<b>149.439</b>
Btw-vorderingen	8.574	7.054	7.461
Belastingvorderingen	3.266	3.313	4.787
Interestvorderingen	1.860	943	777
Valutaswap (toelichting 21)	5.879	2.380	677
Overige	6.090	5.876	5.666
<b>Overige vorderingen</b>	<b>25.669</b>	<b>19.567</b>	<b>19.368</b>
<b>Overige vaste activa (c)</b>	<b>4.018</b>	<b>9.732</b>	<b>12.887</b>
Aantal dagen klantenkrediet (DSO)	55	52	55

Per 31 december 2019 bedroeg het aantal dagen klantenkrediet (DSO) 55 dagen (52 dagen in 2018 en 55 in 2017). De stijging van het aantal dagen klantenkrediet (DSO) is het gevolg van langere toegekende betalingstermijnen. In 2017 omvatte de DSO de handelsvorderingen van BarcoCFG, die

werden gepresenteerd in activa aangehouden voor verkoop in 2017 (32,7 miljoen euro). De voorziening voor dubieuze debiteuren in verhouding tot het brutobedrag aan handelsvorderingen is gedaald tot 1,4% (2018: 2,1%, 2017: 2,9%).

### (a) Mutatie in voorziening voor dubieuze debiteuren

IN DUIZENDEN EURO	2019	2018	2017
Op 1 januari	-3.413	-4.481	-5.558
Verkoop van dochteronderneming	-	-	43
Bijkomende voorzieningen	-720	-1.922	-3.913
Gebruikte voorzieningen	332	548	199
Niet-gebruikte voorzieningen	972	2.458	3.472
Overdracht naar activa aangehouden voor verkoop	-	-	1.021
Omrekeningsverschillen	-45	-15	256
Op 31 december	-2.874	-3.413	-4.481

### (b) Per 31 december 2019 is de ouderdomsanalyse van de handelsvorderingen als volgt:

IN DUIZENDEN EURO	2019	2018	2017
Nog niet vervallen	168.432	139.634	120.603
Vervallen, minder dan 30 dagen	15.654	16.918	19.426
Vervallen, tussen 30 en 90 dagen	9.220	5.171	8.184
Vervallen, tussen 90 en 180 dagen	2.904	1.042	2.331
Vervallen, meer dan 180 dagen	2.022	2.437	3.376
<b>Totaal bruto</b>	<b>198.232</b>	<b>165.201</b>	<b>153.920</b>
Voorziening voor dubieuze debiteuren	-2.874	-3.413	-4.481
<b>Totaal</b>	<b>195.358</b>	<b>161.787</b>	<b>149.439</b>

In 2019 bedroegen de totale achterstallige handelsvorderingen 29,8 miljoen euro (2018: 25,6 miljoen euro, 2017: 33,3 miljoen euro), wat leidt tot een DSO van 9 dagen (2018: 9 dagen). In 2019 had de voorziening voor dubieuze debiteuren betrekking op 142% van de meer dan 180 dagen achterstallige handelsvorderingen (2018: 140%, 2017: 133%). In 2018 heeft de Groep de vereenvoudigde benadering van IFRS 9 toegepast om de verwachte kredietverliezen te bepalen, waarbij gebruik

wordt gemaakt van een voorziening voor verwachte verliezen over de volledige levensduur voor alle handelsvorderingen op basis van historische verliezen. De Groep analyseerde de impact van IFRS 9 en kwam tot het besluit dat er geen materiële impact was op de geboekte voorziening voor dubieuze debiteuren. De Groep beoordeelde ook of het historische patroon in de toekomst materieel zou veranderen en verwachtte geen significant effect.

### (c) Overige vaste activa

In 2018 omvatten de vaste activa vorderingen op lange termijn in het kader van financieringsprogramma's voor vendors. Die stemden overeen met 5,4 miljoen euro, waarvan 5,4 miljoen euro (zie toelichting 15) werd gecompenseerd door een verplichting op lange termijn van hetzelfde bedrag (2017: 8,3 miljoen euro, waarvan 8,3 miljoen euro werd gecom-

penseerd door een verplichting op lange termijn). Aangezien deze vordering op lange termijn in 2020 vervalt, is 3,2 miljoen euro opgenomen in overige vorderingen in 2019. In de overige vaste activa zijn ook waarborgen in contanten opgenomen voor een bedrag van 3 miljoen euro (2018: 3,4 miljoen euro, 2017: 3,6 miljoen euro).

## 15. Netto liquide middelen / financiële verplichtingen

IN DUIZENDEN EURO		2019	2018	2017
Kortetermijninvesteringen	(a)	24.748	112.795	-
Deposito's	(a)	176.438	114.901	88.043
Liquide middelen	(b)	180.532	136.832	166.016
Contanten		65	74	71
<b>Liquide middelen</b>		<b>357.035</b>	<b>251.807</b>	<b>254.130</b>
Financiële vorderingen op lange termijn	(c)	277	5.430	8.267
Financiële verplichtingen op lange termijn	(c) (d)	-40.225	-29.882	-41.036
Kortlopend gedeelte van financiële verplichtingen op lange termijn	(d)	-12.469	-7.500	-10.000
Financiële verplichtingen op korte termijn	(e)	-	-686	-686
<b>Netto liquide middelen / (financiële verplichtingen)</b>		<b>329.366</b>	<b>331.964</b>	<b>210.676</b>
Cash aangehouden voor verkoop		-	-	67.385
<b>Totaal netto liquide middelen / (financiële verplichtingen)</b>		<b>329.366</b>	<b>331.964</b>	<b>278.061</b>

De netto financiële kaspositie is in 2019 stabiel gebleven, netto na het genereren van een positieve vrije kasstroom (88,7 miljoen euro), uitgekeerde dividenden (28,7 miljoen euro), investeringen in Unilumin (21,1 miljoen euro) en caresyntax (8,9 miljoen euro) en hogere financiële verplichtingen als gevolg van de toepassing van IFRS 16 (33,4 miljoen euro).

De onmiddellijk beschikbare netto kaspositie (zonder de cash in Cinionic) bedraagt 253,4 miljoen euro (2018: 247,4 miljoen euro).

De netto liquide middelen in 2018 (332 miljoen euro) stegen met 121,3 miljoen euro (exclusief cash aangehouden voor verkoop), dankzij de gegenereerde positieve vrije kasstroom (63,2 miljoen euro), de ontvangen inkomsten uit de verkoop van 9% aandelen van BarcoCFG (22,2 miljoen euro) en het voorschot op de kapitaalbreng ontvangen van de drie minderheidsaandeelhouders van Cinionic (39,2 miljoen euro).

We verwijzen naar toelichting 1.1 en toelichting 3 voor meer informatie over BarcoCFG en Cinionic en naar de aanvullende overzichten voor de vrije kasstroom.



**(a) Kortetermijnbeleggingen en -deposito's**

Kortetermijnbeleggingen kunnen worden omgezet in een gekend bedrag van geldmiddelen tussen drie en twaalf maanden na aanvang. Deposito's zijn uiterst liquide kortetermijnbeleggingen (tussen nul en drie maanden) die direct kunnen worden omgezet in geldmiddelen waarvan het bedrag bekend is.

De kortetermijnbeleggingen en -deposito's houden geen materieel risico in dat hun waardering wordt gewijzigd.

Bij afsluiting omvatten alle kortetermijnbeleggingen en -deposito's:

IN DUIZENDEN EURO	2019	GEMIDDELDE RENTEVOET	2018	GEMIDDELDE RENTEVOET	2017	GEMIDDELDE RENTEVOET
- deposito's in INR	24.309	7,48%	21.709	7,20%	15.950	6,98%
- deposito's in USD	120.666	1,73%	107.291	2,36%	5.469	1,37%
- deposito's in CNY	53.622	4,06%	96.170	3,57%	64.728	4,03%
- deposito's in andere valuta's	2.589		2.526		1.895	
<b>Totale kortetermijnbeleggingen en -deposito's</b>	<b>201.186</b>		<b>227.696</b>		<b>88.043</b>	

**(b) Liquide middelen**

Liquide middelen zijn onmiddellijk beschikbaar.  
Ze zijn uitgedrukt in de volgende valuta's:

	2019	2018	2017
- EUR	41,4%	49,4%	47,7%
- USD	12,7%	15,1%	25,8%
- CNY	30,7%	17,1%	12,8%
- Others	15,1%	18,3%	13,8%

### (c) Financiële vorderingen op lange termijn

Barco heeft een aantal financieringsprogramma's voor 'vendorfinanciering', die zijn toegekend aan een select aantal internationale klanten. De doelstelling van vendorfinanciering bestaat erin om aan dergelijke klanten langere betalings-termijnen toe te kennen, terwijl Barco toch kan rekenen op een snelle betaling van de openstaande handelsvorderingen, bijvoorbeeld omdat een financiële instelling of andere derde partij als tussenpersoon fungeert. Die derde partij opent onmiddellijk of na de verkoop van een vordering door Barco een krediet ten gunste van de klant, en neemt daarbij het risico van wanbetaling in het kader van het afbetalingsplan in alle materiële opzichten op zich.

In geval van een leverancierskrediet blijft Barco ook na de verkoop van de handelsvorderingen zonder verhaal de verantwoordelijke partij voor de inning, waardoor er een financiële vordering op lange termijn op de klant ontstaat (post 'Overige vaste activa'), die wordt gecompenseerd door een financiële verplichting op lange termijn ten opzichte van de derde partij voor hetzelfde bedrag (post 'Financiële verplichtingen op lange termijn'). Omdat er geen verhaal-mogelijkheid bestaat, worden beide posities in de netto liquide middelen / (financiële verplichtingen) geëlimineerd. Aangezien deze vordering op lange termijn in 2020 vervalt, is deze vordering op lange termijn per eind 2019 gedaald tot 0,3 miljoen euro (3,2 miljoen euro is opgenomen in overige vorderingen) tegenover 5,4 miljoen euro in 2018.

Wanneer de vendorfinanciering de vorm aanneemt van een koperskrediet (directe financiële overeenkomst tussende klant en de financiële instelling, en geen rol voor Barco als verantwoordelijke partij voor de inning), worden er in de balans geen posities gepresenteerd.

Wanneer Barco een klein residueel risico op zich neemt voor het betalingsgedrag van de klant met verhaal-mogelijkheid (hetzij in de vorm van een leverancierskrediet of een afnemerskrediet), worden er voorzieningen opgenomen.

### (d) Financiële verplichtingen op lange termijn

De Barco-Groep beschikt in totaal over 98,6 miljoen euro aan gecommiteerde kredietfaciliteiten. De portfolio bestaat uit drie grote delen:

- Barco NV heeft van de Europese Investeringsbank een kredietfaciliteit ontvangen voor onderzoek, ontwikkeling en innovatie (OOI) ten bedrage van 7 miljoen euro. Op de kredietlijn kunnen in de toekomst geen bedragen meer worden opgenomen. Het doel van deze faciliteit is de financiering van OOI-activiteiten voor geconnecteerde visualisatieoplossingen en software. Bedragen die in het kader van de faciliteit worden opgenomen, hebben een langetermijnlooptijd van minimaal vier jaar. Per 31.12.2019 staat een bedrag van 1,5 miljoen euro uit.
- Barco NV en Barco Coordination Center NV (die gezamenlijk als medeschuldenaars optreden) hebben bij een beperkte groep commerciële banken een aantal bilaterale gecommiteerde kredietfaciliteiten gesloten voor een totaalbedrag van 75 miljoen euro. De kredietfaciliteiten zijn beschikbaar tot december 2020. Bedragen die in het kader van deze faciliteiten worden opgenomen, hebben een kortetermijnlooptijd.
- Barco NV heeft een aantal bilaterale gecommiteerde kredietfaciliteiten, voor een totaal van 24 miljoen euro, gesloten voor de financiering van het nieuwe One Campus-project, het nieuwe hoofdkantoorgebouw. De opgenomen bedragen hebben een langetermijnlooptijd van 15 jaar na afloop van de beschikbaarheidsperiode (per eind 2015). Per 31.12.2019 staat een bedrag van 22 miljoen euro uit. Het betreft ofwel verbintenissen met variabele rentevoet, ofwel verbintenissen die in het kader van een swap zijn omgeuild in verbintenissen met vaste rente.

Barco voldoet aan alle leningvoorwaarden van de beschikbare kredietfaciliteiten.

In de tabel hierna wordt een overzicht gegeven van de financiële verplichtingen op lange termijn, met inbegrip van het kortlopende gedeelte van de verplichtingen op lange termijn, volgens valuta:

IN DUIZENDEN EURO	2019	2018	2017
- EUR	35.366	31.000	41.000
- USD	8.328	1.261	2.745
- Overige	9.001	5.121	7.291
Totaal	52.695	37.382	51.036

In de tabel hierna wordt een overzicht gegeven van de financiële verplichtingen op lange termijn, met inbegrip van het kortlopende gedeelte van de verplichtingen op lange termijn, volgens type rentevoet:

TYPE RENTEVOET	VERVALDATUM	31 DEC 2019	31 DEC 2018	31 DEC 2017
<b>Vastgoedfinanciering:</b>				
- variabel, omgeruild in vaste (EU)	Later dan 2024	12.113	13.388	14.663
- variabel (EU)	Later dan 2024	9.888	10.613	11.338
- variabel, omgeruild in vaste (VS)	Later dan 2024	888	871	1.666
<b>OOI-financiering:</b>				
- vast, Europese Investeringsbank	2021	1.500	7.000	15.000
Vendorfinanciering (gecompenseerd door vordering op lange termijn) 2020	2020	-	5.430	8.268
Leaseovereenkomsten (IFRS 16)		28.259	-	-
Overige		47	81	103
<b>Totaal financiële verplichtingen op lange termijn</b>		<b>52.695</b>	<b>37.382</b>	<b>51.036</b>

De verplichtingen op lange termijn (inclusief verschuldigde rente), zonder het kortlopende gedeelte van de verplichtingen op lange termijn, moeten als volgt worden betaald:

PER 31 DECEMBER 2019		PER 31 DECEMBER 2018		PER 31 DECEMBER 2018	
Te betalen in 2021	10.003	Te betalen in 2020	9.540	Te betalen in 2019	16.592
Te betalen in 2022	7.081	Te betalen in 2021	2.545	Te betalen in 2020	4.129
Te betalen in 2023	6.259	Te betalen in 2022	2.476	Te betalen in 2021	2.561
Te betalen in 2024	5.133	Te betalen in 2023	3.300	Te betalen in 2022	4.184
Later	15.468	Later	15.352	Later	17.802
<b>Totaal financiële verplichtingen op lange termijn</b>	<b>43.945</b>	<b>Totaal financiële verplichtingen op lange termijn</b>	<b>33.213</b>	<b>Totaal financiële verplichtingen op lange termijn</b>	<b>45.267</b>

### (e) Financiële verplichtingen op korte termijn

In de onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de financiële verplichtingen op korte termijn per 31 december 2019:

IN DUIZENDEN EURO	2019		2018		2017	
	EFFECTIEVE RENTEVOET	BALANS	EFFECTIEVE RENTEVOET	BALANS	EFFECTIEVE RENTEVOET	BALANS
- Overige	0,0%	0	0,0%	686	0,0%	686
<b>Totaal</b>		<b>0</b>		<b>686</b>		<b>686</b>

De beschikbare 75 miljoen euro aan bilaterale kredietfaciliteiten, die bij gebruik worden omgezet in een financiële verplichting op korte termijn, zijn per eind december 2019 niet opgenomen.

## 16. Overige verplichtingen op lange termijn

IN DUIZENDEN EURO		2019	2018	2017
Overige verplichtingen	(a)	106	-	4.555
Toe te rekenen kosten	(b)	5.146	1.526	-
Over te dragen opbrengsten	(c)	21.676	22.097	-
Vooruitbetalingen klanten op lange termijn		103	934	-
<b>Overige verplichtingen op lange termijn</b>		<b>27.031</b>	<b>24.557</b>	<b>4.555</b>

- (a) De verplichting op lange termijn MTT, in 2017, bestond uit een uitgestelde betaling en de betaling van earn-outs voor de publicatie van patenten in verband met de overname van MTT.
- (b) In 2018 implementeerde Barco het gereviseerde LongTerm Incentive Policy die bestaat uit een combinatie van een Incentive cashplan op lange termijn en aandelenopties. De langetermijnbonus is een voorwaardelijk recht om een cashbetaling te ontvangen bij het behalen van bepaalde langetermijn KPI's van de onderneming (verkoop CAGR, groei van EBITDA-marge en gecumuleerde netto-omzet) in de periode van drie boekjaren waarin het plan loopt (2018, 2019 en 2020), op voorwaarde dat de begunstigde nog bij Barco werkt op de laatste dag van de periode. De toe te rekenen kosten omvatten het evenredige deel van de verwachte uitkering van de langetermijnbonus op basis van de tot op heden behaalde resultaten en de verwachte resultaten voor 2020.
- (c) Overige verplichtingen op lange termijn in 2019 en 2018 omvatten een herclassificatie van over te dragen opbrengsten op lange termijn, voornamelijk op onderhoudscontracten, die niet zijn opgenomen in de jaarrekening van 2017. Vanaf 2018 worden over te dragen opbrengsten die zullen worden opgenomen in de omzet over een langere periode dan één jaar, gepresenteerd in de overige verplichtingen op lange termijn. Vroeger was dit een onderdeel van vooruitbetalingen ontvangen van klanten en toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten. Het betreft voornamelijk onderhoudscontracten verkocht in de Entertainment-divisie die betrekking hebben op een verplichting op lange termijn.

## 17. Eigen vermogen toewijsbaar aan aandeelhouders van de moedermaatschappij

IN DUIZENDEN EURO	2019	2018	2017
Aandelenkapitaal	55.876	55.869	55.857
Uitgiftepremie	146.524	146.171	146.051
Op aandelen gebaseerde betalingen	11.193	9.046	7.511
Inkoop eigen aandelen	-29.334	-35.762	-42.205
Overgedragen resultaat	554.479	501.807	457.053
Cumulatief omrekeningsverschil	-37.522	-42.842	-43.717
Afgeleide financiële instrumenten	-1.157	-1.022	-1.100
<b>Eigen vermogen toewijsbaar aan aandeelhouders van de moedermaatschappij</b>	<b>700.060</b>	<b>633.267</b>	<b>579.449</b>

### 1. Aandelenkapitaal, uitgiftepremie en eigen aandelen

In 2019 hebben de volgende kapitaalverhogingen plaatsgevonden:

- Door de uitoefening van 1.570 warrants in hetzelfde aantal nieuwe aandelen op 21 juni 2019, waardoor het statutaire kapitaal met 7(000) euro is toegenomen en de uitgiftepremie met 76(000) euro.
- Door de uitoefening van 30 warrants in hetzelfde aantal nieuwe aandelen op 16 december 2019, waardoor het statutaire kapitaal met 0(000) euro is toegenomen en de uitgiftepremie met 2(000) euro.

Bijgevolg bedroeg het aandelenkapitaal van het bedrijf per 31 december 2019 55,9 miljoen euro, samengesteld uit 13.068.884 volgestorte aandelen.

Sinds 2016 heeft Barco geen eigen aandelen ingekocht. In totaal houdt Barco nu 482.378 eigen aandelen.

Barco heeft 92.858 eigen aandelen verkocht na de uitoefening van 92.858 aandelenopties per 19 juni 2019, waardoor de eigen aandelen met 5.583(000) euro zijn gedaald en de uitgiftepremie met 267(000) euro, en 14.059 eigen aandelen via de uitoefening van 14.059 aandelenopties per 16 december 2019, waardoor de eigen aandelen met 845(000) euro zijn gedaald en de uitgiftepremie met 8(000) euro.

Bijgevolg bedraagt het saldo van de uitgiftepremie van het bedrijf 146,5 miljoen euro, bedragen de op aandelen gebaseerde betalingen 11,2 miljoen euro en is het aantal eigen aandelen dat tot 31 december 2019 door Barco NV werd ingekocht bijgevolg gedaald tot 482.378 eigen aandelen (2018: 597.790; 2017: 704.949 eigen aandelen).

## 2. Op aandelen gebaseerde betalingen

Op 11 oktober 2019 zijn er door de Raad van Bestuur twee nieuwe optieplannen goedgekeurd. Aan de hand van deze twee optieplannen kon de Raad van Bestuur vóór 31 december 2019 maximaal 49.860 aandelenopties toekennen. Elke aandelenoptie geeft recht op één (1) aandeel. In 2019 zijn er op basis van deze optieplannen aan de werknemers en het management van de Groep 49.860 aandelenopties toegekend. Op 31 december 2019 waren er geen aandelenopties meer beschikbaar voor verdeling in het kader van de aandelenoptieplannen van 2019, aangezien de plannen op 31 december 2019 afliepen.

### Uitoefenbare warrants in het kader van de warrant- en aandelenoptieplannen

Per 31 december 2019 waren er in totaal 900 uitstaande warrants, die bij uitoefening kunnen leiden tot de creatie van 900 nieuwe aandelen. Er worden sinds 2010 aandelenopties toegekend. In totaal waren er op 31 december 2019 363.964 uitstaande aandelenopties. De eigen aandelen van het bedrijf zullen in het kader van het lopende aandelenoptieplan worden gebruikt om aan de verbintenis te voldoen. Er waren aan het einde van het jaar 900 warrants en 363.964 aandelenopties uitoefenbaar. Er zijn in de loop van 2019 1.570 warrants en 115.412 aandelenopties uitgeoefend (in 2018: 2.820 warrants en 107.159 aandelenopties). Deze warrants en aandelenopties kunnen ten vroegste drie jaar na de toekenningsdatum (nl. de wachtperiode) worden uitgeoefend, over een periode van maximaal 10 jaar, en gedurende een aantal vaste periodes tijdens het jaar. De kosten van de toekenningen worden lineair opgenomen over de duur van de wachtperiode.

Hierna wordt een overzicht van de openstaande warrant- en aandelenoptieplannen gepresenteerd:

**Tabel over warrants - Toelichting 2019**

TOEKENNINGSDATUM	EINDE LOOPTIJD	UITOEFEN- PRIJS (IN EURO)	SALDO OP 31 DEC. 2018	TOEGEKEND IN 2019	UIT- GEOEFEND IN 2019	INGE- TROKKEN IN 2019	VERVALLEN IN 2019	SALDO OP 31 DEC 2019
<b>Warrants</b>								
11/09/06 <sup>1</sup>	11/08/16	65,05	2.985	-	-1.100	-	-1.885	-
11/12/07 <sup>1</sup>	11/11/17	50,68	1.000	-	-100	-	-	900
05/28/09	05/27/16	19,62	3.200	-	-300	-	-2.900	-
05/28/09	05/27/16	24,00	950	-	-100	-	-850	-
<b>Totaal aantal warrants</b>			<b>8.135</b>	<b>-</b>	<b>-1.600</b>	<b>-</b>	<b>-5.665</b>	<b>900</b>

(1) Voor een aantal warrants werd deze uiterlijke uitoefendatum verlengd met drie (3) jaar overeenkomstig artikel 407 van de wet van 24 december 2002

Tabel over warrants - Toelichting 2019

TOEKENNINGSDATUM	EINDE LOOPTIJD	UITOEFEN- PRIJS (IN EURO)	SALDO OP 31 DEC. 2018	TOEGEKEND IN 2019	UIT- GEOEFEND IN 2019	INGE- TROKKEN IN 2019	VERVALLEN IN 2019	SALDO OP 31 DEC 2019
<b>Aandelenopties</b>								
10/28/10	10/27/20	35,85	1.400	-	-1.000	-	-	400
10/28/11	10/27/21	36,65	1.050	-	-550	-	-	500
10/31/12	10/30/22	52,37	1.450	-	-650	-	-	800
10/31/12	10/30/20	52,37	3.450	-	-750	-	-	2.700
10/31/12 <sup>2</sup>	10/30/20	53,00	4.900	-	-2.050	-	-	2.850
10/21/13	10/20/23	59,03	5.800	-	-4.220	-	-	1.580
10/21/13	10/20/21	59,03	5.150	-	-1.050	-	-	4.100
10/21/13 <sup>2</sup>	10/20/21	60,94	9.066	-	-4.866	-	-150	4.050
10/23/14	10/22/24	55,00	4.875	-	-1.575	-	-	3.300
10/23/14	10/22/22	55,00	6.660	-	-2.883	-	-	3.777
10/23/14 <sup>2</sup>	10/22/22	55,40	7.300	-	-4.118	-	-	3.182
10/22/15	10/21/25	57,10	45.825	-	-42.475	-150	-	3.200
10/22/15	10/21/23	57,10	10.625	-	-4.750	-	-100	5.775
10/22/15 <sup>2</sup>	10/21/23	57,85	8.950	-	-4.400	-	-	4.550
10/24/16	10/23/26	72,80	72.030	-	-	-800	-	71.230
10/24/16	10/23/24	72,80	18.360	-	-12.229	-	-	6.131
10/24/16 <sup>2</sup>	10/23/24	74,24	34.300	-	-27.846	-	-	6.454
10/20/17	10/16/27	87,75	87.025	-	-	-500	-	86.525
10/20/17	10/16/25	87,75	12.600	-	-	-	-	12.600
10/20/17 <sup>2</sup>	10/16/25	88,70	30.400	-	-	-700	-	29.700
10/23/18	10/22/28	100,80	60.700	-	-	-	-	60.700
10/11/19	10/10/29	173,80	-	49.860	-	-	-	49.860
<b>Totaal aantal aandelenopties</b>			<b>431.916</b>	<b>49.860</b>	<b>-115.412</b>	<b>-2.150</b>	<b>-250</b>	<b>363.964</b>

(2) Afwijking van de uitoefenprijs als gevolg van de implementatie van het subplan voor de VS

De kostprijs van deze warrant-/aandelenoptieplannen is in de winst-en-verliesrekening opgenomen in de overige operationele kosten. De warrants/aandelenopties worden gewaardeerd op de toekenningsdatum, op basis van de koers van het aandeel op de toekenningsdatum, de uitoefenprijs, de verwachte volatiliteit, de dividendverwachting en de rente-

voeten. De kostprijs van de warrant/aandelenoptie wordt in de winst-en-verliesrekening lineair opgenomen over de periode vanaf de toekenning tot de eerste uitoefendatum. De uitgaven voor op aandelen gebaseerde betalingen bedroegen in 2019 2,1 miljoen euro (2018: 2,1 miljoen euro; 2017: 1,5 miljoen euro).



### 3. Overgedragen resultaat

De wijziging in het overgedragen resultaat omvat de nettowinst van 2019, actuariële verliezen, veranderingen in de reële waarde van investeringen, veranderingen in de uitgestelde belastingverplichtingen opgenomen bij toepassing van IFRIC 23 en de uitkering van een dividend van 28,7 miljoen euro, zoals goedgekeurd door de algemene aandeelhoudersvergadering van 25 april 2019. De Raad van Bestuur van Barco NV heeft een brutodividend van 2,65 euro per aandeel voorgesteld op het resultaat per 31 december 2019. In 2019 is er op de resultaten van 2018 een brutodividend van 2,3 euro per aandeel uitbetaald; in 2018 werd er 2,1 euro uitbetaald.

### 4. Cumulatief omrekeningsverschil

In 2019 hadden wisselkoersverschillen op de omrekening van buitenlandse activiteiten een netto positieve impact van 4,5 miljoen euro, hoofdzakelijk met betrekking tot buitenlandse activiteiten in Amerikaanse dollar (1,3 miljoen euro), Hong Kong dollar (1,2 miljoen euro) en Chinese yuan (1,2 miljoen euro).

### 5. Afgeleide financiële instrumenten

Informatie over afgeleide financiële instrumenten wordt verstrekt in toelichting 21.

### 6. Belangrijkste aandeelhouders

VOOR VERWATERING		
Publiek	9.090.282	69,56%
Titan Baratto NV	2.394.833	18,32%
Barco NV	482.378	3,69%
Norges Bank	586.006	4,48%
3D NV	515.385	3,94%
<b>Totaal</b>	<b>13.068.884</b>	<b>100,00%</b>

## 18. Minderheidsbelang

In de onderstaande tabel wordt het eigenvermogensbelang gehouden door minderheidsbelangen gepresenteerd:

NAAM	LAND VAN OPRICHTING EN WERKING	2019	2018	2017
Cinionic, Ltd	Hong Kong	45%	-	-
CFG Barco (Beijing) Electronics Co., Ltd	China	-	0%*	42%
Barco Taiwan Technology Ltd.	Taiwan	-	10%	10%
Barco China Electronic Visualization Technology	China	-	35%	35%
Barco CEC (HK), Ltd	China	-	35%	-

(\*) 42% minderheidsbelang in BarcoCFG tot 30 juni 2018. Op 7 juli 2018 verkocht Barco 9% van zijn aandelen in BarcoCFG, waardoor Barco 49% van de aandelen van BarcoCFG bezit, overdracht van de controle vanaf 1 juli is en de resultaten van BarcoCFG opgenomen worden volgens de eigenvermogensmutatiemethode.

Overzicht van het eigen vermogen toewijsbaar aan minderheidsbelangen:

IN DUIZENDEN EURO	2019	2018	2017
Cinionic Ltd.	40.590	-	-
CFG Barco (Beijing) Electronics Co., Ltd	-	-	11.793
Barco Taiwan Technology Ltd.	-	-1.085	-374
Barco China Electronic Visualization Technology	-	2.819	2.646
Barco CEC (HK), Ltd	-	43	-
<b>Totaal eigen vermogen toewijsbaar aan minderheidsbelangen</b>	<b>40.590</b>	<b>1.777</b>	<b>14.065</b>

In de loop van 2019 verwierf Barco de resterende aandelen in Barco Taiwan Technology Ltd, Barco China Electronic Visualization Technology en Barco CEC (HK), Ltd van hun minderheidsaandeelhouders.

Cinionic Ltd leverde de grootste bijdrage aan het minderheidsbelang in 2019. In 2018 besliste Barco om een strategisch partnerschap op te zetten, waarbij de wereldwijde verkoop-, marketing- en serviceactiviteiten, met uitzondering van China, op het gebied van cinema naar Cinionic werden verplaatst. We verwijzen naar toelichting 1.1 voor de nieuwe legale entiteiten van Cinionic opgericht in 2018. Midden december 2018 zijn drie minderheidsaandeelhouders overgegaan tot een inbreng in het kapitaal van Cinionic Ltd, voor een totaal van

45% van het kapitaal van 100 miljoen US dollar. Vanaf 1 januari 2019 geven deze kapitaalstortingen recht op 45% in het vermogen en de resultaten in de Cinionic legale entiteiten. Barco blijft de controle behouden. Daarom worden de verkoop-, marketing- en serviceactiviteiten buiten China op het gebied van cinema verder geconsolideerd in de resultaten van Entertainment in 2019. Het belang van 45% is opgenomen als minderheidsbelang vanaf 1 januari 2019.

Hieronder volgt de geconsolideerde balans van de legale entiteiten van Cinionic per 31 december 2019.

IN DUIZENDEN EURO	2019
Totaal vaste activa	1.929
Totaal vlottende activa	140.080
<b>Totaal activa</b>	<b>142.009</b>
Eigen vermogen toewijsbaar aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij	49.610
Aandeel van derden in het resultaat	40.590
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>90.201</b>
Totaal verplichtingen op lange termijn	6.601
Totaal verplichtingen op korte termijn	61.139
<b>Totaal passiva</b>	<b>157.941</b>

We verwijzen naar toelichting 1.1 voor meer informatie over de legale entiteiten van Cinionic: Cinionic Limited, Cinionic bvba, Barco CineAppo Mexico, S.A. de C.V. en Cinionic Inc.

Overzicht van het nettoresultaat toewijsbaar aan minderheidsbelangen:

IN DUIZENDEN EURO	% minderheidsbelang	2019	2018	2017
Cinionic Ltd.		592	-	-
Cinionic bvba		867	-	-
Cinionic Inc.		1.123	-	-
Barco Cine Appo Mexico, S.A. de C.V.		32	-	-
CFG Barco (Beijing) Electronics Co., Ltd *		-	6.640	20.025
Barco Taiwan Technology Ltd.		-	-6.926	-4.650
Barco China Electronic Visualization Technology		-	563	178
Barco CEC (HK), Ltd		-	107	-
<b>Nettoresultaat</b>		<b>2.614</b>	<b>384</b>	<b>15.553</b>
Cinionic Ltd.	45%	267	0%	-
Cinionic bvba	45%	390	0%	-
Cinionic Inc.	45%	505	0%	-
Barco Cine Appo Mexico, S.A. de C.V.	45%	14	0%	-
CFG Barco (Beijing) Electronics Co., Ltd *	0%	-	42%	2.805
Barco Taiwan Technology Ltd.	0%	-	10%	-693
Barco China Electronic Visualization Technology	0%	-	35%	197
Barco CEC (HK), Ltd	0%	-	35%	37
<b>Nettoresultaat toewijsbaar aan minderheidsbelangen</b>		<b>1.176</b>	<b>2.347</b>	<b>8.008</b>

(\*) 42% minderheidsbelang in BarcoCFG opgenomen tot en met 30 juni 2018.

De overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten voor de periode, na belastingen, deel toewijsbaar aan minderheidsbelangen, bedroegen -0,5 miljoen euro in 2019, 0,1 miljoen euro in 2018 en -1,3 miljoen euro in 2017. De totale gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten voor het jaar, na belastingen, deel toewijsbaar aan minderheidsbelangen, bedroegen 0,7 miljoen euro in 2019, 2,4 miljoen euro in 2018 en 6,7 miljoen euro in 2017.

## 19. Handelsschulden en ontvangen vooruitbetalingen van klanten

IN DUIZENDEN EURO		2019	2018	2017
Handelsschulden	(a)	128.914	105.148	102.943
Aantal dagen leverancierskrediet (DPO)		71	59	58
Ontvangen vooruitbetalingen van klanten	(b)	69.515	53.747	67.040

- (a) De toename van de handelsschulden in 2019 tegenover 2018 is het gecombineerde effect van hogere aankopen in het vierde kwartaal, als gevolg van een hoger verkoopvolume en langere betalingstermijnen verkregen van onze leveranciers.
- (b) In 2019 hebben het hogere verkoopvolume en de vernieuwde grote contracten voor bioscopen bij Cinionic geleid tot hogere vooruitbetalingen van klanten. De meeste aan klanten opgelegde betalingsvoorwaarden bepalen dat 30% van het totale factuurbedrag vóór levering van de goederen moet worden betaald. De daling in ontvangen vooruitbetalingen in 2018 in vergelijking met 2017 is deels het gevolg van lagere ontvangen vooruitbetalingen in Enterprise in China en deels het gevolg van de herclassificatie van over te dragen opbrengsten op onderhoudscontracten naar lange termijn (zie toelichting 16 Overige verplichtingen op lange termijn).

## 20. Voorzieningen

	BALANS 2019	BIJKOMENDE VOOR- ZIENINGEN	GEbruikte VOORZIENIN- GEN	NIET- AANGEWENDE VOOR- ZIENINGEN TERUGGE- BOEKT	TRANSFERS	HERWAARDERINGEN VAN DE VERPLICHTING MBT TOEGEZEGDE PENSIOEN- REGELINGEN	OMREKENINGS- VERSCHILLEN	BALANS 2018	BALANS 2017
IN DUIZENDEN EURO									
Totaal lange termijn voorzieningen	42.428	7.266	-7.139	-3.316	-158	11.337	174	34.265	24.607
Toegezegd-pensioenregelingen (b)	29.826	261	-557	15	-	11.337	13	18.757	12.596
Technische waarborg (a)	12.577	7.004	-5.548	-2.983	-125	-	132	14.097	12.011
Overige claims en risico's (d)	25	-	-1.034	-348	-33	-	29	1.412	-
<b>Totaal korte termijn voorzieningen</b>	<b>18.759</b>	<b>701</b>	<b>-13.725</b>	<b>-466</b>	<b>158</b>	<b>-</b>	<b>59</b>	<b>32.032</b>	<b>26.904</b>
Technische waarborg (a)	8.799	701	-8	-160	125	-	49	8.092	12.011
Herstructureringsvoorziening (c)	6.997	-	-13.717	-	-	-	-	20.714	6.596
Overige claims en risico's (d)	2.963	-	-	-306	33	-	10	3.226	8.297
<b>Voorzieningen</b>	<b>61.187</b>	<b>7.967</b>	<b>-20.864</b>	<b>-3.782</b>	<b>-</b>	<b>11.337</b>	<b>232</b>	<b>66.298</b>	<b>51.512</b>

### (a) Technische waarborg

Voorzieningen voor technische waarborgen zijn gebaseerd op historische gegevens aangaande het kostenniveau van herstellingen en vervangingen onder waarborg. Bijkomende voorzieningen worden aangelegd zodra er een technisch probleem wordt vastgesteld. Er zijn drie verschillende voorzieningen voor technische waarborgen: voorzieningen met betrekking tot de 'normale' garantieperiode (meestal 2 jaar), voorzieningen met betrekking tot de uitgebreide garantieperiode en voorzieningen voor specifieke claims problemen.

### (b) Pensioenverplichtingen

Per 31 december 2019, 2018 en 2017 bestaan de pensioenverplichtingen uit:

IN DUIZENDEN EURO	2019	2018	2017
Pensioenplannen in België	24.231	13.143	7.405
Brugpensioenplannen in België	166	783	869
Lokale wettelijke bepalingen (voornamelijk Italië, Korea, Japan, Duitsland, Frankrijk)	5.136	4.580	4.079
Een klein aantal individuele pensioenplannen	294	251	243
<b>Totaal</b>	<b>29.826</b>	<b>18.757</b>	<b>12.596</b>

Brugpensioenen worden opgenomen als een verplichting en als kosten op het moment waarop het bedrijf zich ertoe heeft verbonden de arbeidsovereenkomst van de getroffen werknemers vóór de normale pensioenleeftijd te beëindigen.

In België bestaat er voor een aantal arbeiders een collectieve regeling, waarbij betalingen in een sectoraal fonds worden gestort. Aangezien Barco geen toegang heeft tot informatie over de regeling die voldoet aan de vereisten van de standaard, wordt de regeling verder geclassificeerd als een toegezegde-bijdragenregeling en opgenomen als kosten wanneer de kosten worden gemaakt.

Vanaf 2016 bedraagt het minimale gewaarborgde rendement op werkgevers- en werknemersbijdragen 1,75% en wordt het

jaarlijks herberekend op basis van een risicovrije rentevoet voor 10-jarige overheidsobligaties. Volgens IAS 19 zijn Belgische toegezegde-bijdragenregelingen die een welbepaald rendement op bijdragen garanderen, toegezegd-pensioenregelingen, aangezien de werkgever niet verantwoordelijk is voor de bijdragenbetalingen maar het beleggingsrisico moet dekken tot het toepasselijke wettelijke minimum. De rendementen die door de verzekeringsondernemingen worden gewaarborgd, zijn in de meeste gevallen lager dan of gelijk aan het door de wet gewaarborgde minimumrendement. Bijgevolg heeft de Groep het rendementsrisico niet volledig afgedekt via een verzekeringscontract, en moet er een voorziening worden aangelegd. De regelingen bij Barco worden gefinancierd via groepsverzekeringscontracten. Voor de contracten geldt een contractuele rentevoet die door de verzekeringsonderneming is toegekend. Enige onderfinanciering wordt gedekt door het financieringsfonds, en als dit onvoldoende is, zullen er additionele werkgeversbijdragen worden gevraagd.

Volgens IAS 19 moet een entiteit een verplichting opnemen wanneer een werknemer prestaties heeft verricht in ruil voor personeelsbeloningen die in de toekomst zijn verschuldigd. Daarom worden er pensioenvoorzieningen aangelegd. De verplichtingen worden gemeten op gediscoteerde basis omdat ze pas vele jaren nadat de werknemers de betreffende prestaties hebben verricht, worden afgewikkeld. Een gekwalificeerde actuaaris heeft de contante waarde van de pensioenverplichtingen en de reële waarde van de fondsbeleggingen vastgesteld. Deze fondsbeleggingen worden gehouden door een verzekeringsonderneming. De 'projected unit credit'-methode is gebruikt om de pensioenverplichtingen, de kosten van pensioenvoordelen en de herwaarderingen van de nettoverplichting te schatten.

Barco België telt 15 toegezegd-pensioenregelingen, die wij geaggregeerd presenteren, aangezien ze geen wezenlijke verschillen vertonen in geografische locatie, kenmerken, geldende reglementering, rapporteringssegment of financieringsregeling. In overeenstemming met IAS 19 wordt de informatie verstrekt in de vorm van een gewogen gemiddelde.

Veranderingen in de Belgische pensioenverplichtingen en reële waarde van fondsbeleggingen in 2019, 2018 en 2017:

IN DUIZENDEN EURO	2019			2018			2017		
	PENSIOEN- VERPLICHT- TINGEN	REËLE WAARDE VAN FONDSBE- LEGGINGEN	NETTO PENSIOEN VERPLICHT- TINGEN	PENSIOEN- VERPLICHT- TINGEN	REËLE WAARDE VAN FONDSBE- LEGGINGEN	NETTO PENSIOEN VERPLICHT- TINGEN	PENSIOEN- VERPLICHT- TINGEN	REËLE WAARDE VAN FONDSBE- LEGGINGEN	NETTO PENSIOEN VERPLICHT- TINGEN
<b>Pensioenkosten verwerkt in de winst-en-verliesrekening</b>									
Op 1 januari	105.122	-91.980	13.143	94.077	-86.672	7.405	92.041	-79.722	12.318
Pensioenkosten	6.685		6.685	6.602		6.602	6.556		6.556
Interestkosten, netto	1.526	-1.379	146	1.358	-1.308	50	1.047	-944	104
Daling als gevolg van inperking	-447		-447						
<b>Subtotaal opgenomen in de winst-en-verliesrekening</b>	<b>7.764</b>	<b>-1.379</b>	<b>6.385</b>	<b>7.960</b>	<b>-1.308</b>	<b>6.652</b>	<b>7.603</b>	<b>-944</b>	<b>6.660</b>
Betaalde voordelen	-1.020	1.020	-	-2.844	2.844	-	-484	484	-
<b>Herwaarderingen in de overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>									
Stijging als gevolg van transfers	-19	9	-10	-	-	-	-	-	-
Rendement op fondsbeleggingen (exclusief bedragen opgenomen in de netto-interestkosten)	-	-1.254	-1.254	-	-752	-752	-	-1.882	-1.882
Actuariële veranderingen als gevolg van wijzigingen in demografische veronderstellingen	-479		-479			-	-	-	-
Actuariële veranderingen als gevolg van wijzigingen in financiële veronderstellingen	12.199		12.199	281		281	-3.567	-	-3.567
Actuariële veranderingen als gevolg van wijzigingen in methodologie	-172	33	-139	4.821		4.821	-	-	-
Actuariële veranderingen als gevolg van ervaringsaanpassingen	1.020		1.020	1.325		1.325	226	-	226
<b>Subtotaal opgenomen in de overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>	<b>12.549</b>	<b>-1.212</b>	<b>11.337</b>	<b>6.427</b>	<b>-752</b>	<b>5.676</b>	<b>-3.341</b>	<b>-1.882</b>	<b>-5.223</b>
Bijdragen van de werkgever	-	-6.633	-6.633	-	-6.590	-6.590	-	-6.198	-6.198
Desinvestering van dochterondernemingen	-	-	-	-498	498	0	-1.743	1.591	-152
<b>Op 31 december</b>	<b>124.416</b>	<b>-100.185</b>	<b>24.231</b>	<b>105.122</b>	<b>-91.980</b>	<b>13.143</b>	<b>94.077</b>	<b>-86.672</b>	<b>7.405</b>

In 2019 houdt de 12,2 miljoen euro aan actuariële veranderingen als gevolg van wijzigingen in financiële veronderstellingen verband met een verandering in de veronderstelling voor de disconteringsvoet (zie onderstaande tabel). De herwaardering werd opgenomen in overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten. In 2018 heeft de actuariële verandering van 4,8 miljoen euro als gevolg van een wijziging in de methodologie betrekking op een wijziging in de methodologie voor overlijden in dienstverband. De herwaardering werd uitgevoerd via overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten. De reële waarde van de fondsbeleggingen (100,2 miljoen euro) is volledig belegd in verzekeringspolissen. De nagestreefde activamix bestaat uit 66,5% overheidsobligaties (69,1% in 2018), 16% vastgoed (12,4% in 2018), 7,5% bedrijfsobligaties (7,0% in 2018), 6% bedrijfsleningen (5,7% in 2018) en 4% aandelen (5,9% in 2018). De belangrijkste veronderstellingen die zijn gebruikt voor het vaststellen van de pensioenverplichtingen voor de regelingen van de Groep, worden hierna gepresenteerd:

	2019	2018	2017
Disconteringsvoet	0,42%	1,30%	1,51%
Toekomstige salarisstijgingen	2,59%	2,58%	2,58%
Toekomstige stijgingen van de consumentenprijsindex	1,75%	1,90%	1,90%

Hierna wordt een overzicht gegeven van de uitgevoerde sensitiviteitsanalyse die per 31 december werd uitgevoerd voor belangrijke veronderstellingen. Uit de cijfers blijkt de impact op de pensioenverplichtingen.

IN DUIZENDEN EURO	2019	2018	2017
<b>Disconteringsvoet:</b>			
Daling van 0,25%	3.190	2.537	2.032
Stijging van 0,25%	-3.033	-2.384	-2.019
<b>Toekomstige wijziging in salaris:</b>			
Daling van 0,25%	-1.181	-924	-564
Stijging van 0,25%	1.268	989	762
<b>Toekomstige wijziging in de consumentenprijsindex:</b>			
Daling van 0,25%	-680	-519	-253
Stijging van 0,25%	702	535	557

De sensitiviteitsanalyses zijn vastgesteld op basis van een methode waarbij de impact op de pensioenverplichtingen als gevolg van redelijke wijzigingen in belangrijke veronderstellingen die plaatsvinden aan het einde van de verslagperiode, wordt geëxtrapoleerd. De sensitiviteitsanalyses worden gebaseerd op een verandering in een belangrijke veronderstelling, waarbij alle andere veronderstellingen constant blijven. Mogelijk zijn ze niet representatief voor een werkelijke verandering in de pensioenverplichting, aangezien het onwaarschijnlijk is dat veranderingen in veronderstellingen geïsoleerd plaatsvinden.

De volgende betalingen zijn de voordelen die naar verwachting worden betaald uit de fondsbeleggingen:

IN DUIZENDEN EURO	2019	2018	2017
Binnen de volgende 12 maanden	3.071	3.926	3.684
Tussen 2 en 5 jaar	24.802	17.893	16.393
Tussen 5 en 10 jaar	42.210	22.915	29.748
<b>Totaal verwachte betalingen</b>	<b>70.083</b>	<b>44.734</b>	<b>49.826</b>

De pensioenverplichtingen hebben aan het einde van de verslagperiode een gemiddelde looptijd van 12,5 jaar (13,7 jaar in 2018 en 13,8 jaar in 2017). De verwachte werkgeversbijdragen aan de regeling voor de volgende jaarlijkse verslagperiode bedragen 7,6 miljoen euro (6,6 miljoen euro in 2019 en 6,2 miljoen euro in 2018); de werknemersbijdragen zouden naar verwachting 1,1 miljoen euro bedragen (1,1 miljoen euro in 2018 en 2017).

### (c) Herstructureringsvoorziening

Zie toelichting 6 'Herstructurering en bijzondere waardevermindering'. We verwijzen naar de boekhoudnormen over voorzieningen inclusief voorzieningen voor herstructureringen.

#### d) Overige claims en risico's

Deze voorziening houdt verband met geschillen met leveranciers en specifieke waarborggeschillen met klanten. Barco kan geen details vrijgeven over deze geschillen, aangezien dit de onderneming ernstige schade zou kunnen toebrengen.

Wat de voorwaardelijke verplichtingen met betrekking tot voormalige overnames betreft, is er één earn-out met een maximum van 15 miljoen euro die gekoppeld is aan het in dienst

houden van de vorige aandeelhouders en toekomstige resultaten, waarvoor de toekomstige resultaten bij de overname niet op betrouwbare wijze konden worden geschat. De earn-outs zullen op het moment van de uitbetaling over de earn-out periode, in de winst-en-verliesrekening worden opgenomen, tot 25 mei 2026. Per eind 2019 vonden er geen betalingen plaats onder deze earn-out.

## 21. Risicomanagement - afgeleide financiële instrumenten

Algemene risicofactoren worden beschreven in het hoofdstuk 'Risicofactoren' in het verslag van de Raad van Bestuur.

Afgeleide financiële instrumenten worden gebruikt als afdekkinginstrument om de blootstelling aan wisselkoers- en renteschommelingen te beperken. Bij deze instrumenten bestaat het risico dat de marktwaarde verandert na aanschaffing. Deze veranderingen worden doorgaans gecompenseerd door het tegenovergestelde effect op de afgedekte positie.

### Wisselkoersrisico

#### Opgenomen activa en verplichtingen

Barco is blootgesteld aan het wisselkoersrisico op opgenomen activa en verplichtingen wanneer die zijn uitgedrukt in een andere valuta dan de lokale valuta van de onderneming. Dergelijke risico's kunnen op een natuurlijke manier zijn gedekt als een monetair actief (zoals een handelsvordering of deposito in contanten) in een bepaalde valuta overeenstemt met een monetaire verplichting (zoals een handelsschuld of lening) in dezelfde valuta. Valutatermijncontracten en eventueel opties worden gebruikt om het wisselkoersrisico te beheren dat ontstaat door opgenomen vorderingen en schulden die niet op natuurlijke wijze zijn afgedekt.

De saldi van monetaire posten in vreemde valuta's worden gewaardeerd tegen de geldende wisselkoersen aan het einde van de verslagperiode. Afgeleide financiële instrumenten die deze saldi afdekken, worden in de balans gewaardeerd tegen hun reële waarde. Zowel wijzigingen in de saldi in vreemde valuta's als in de reële waarde van afgeleide financiële instrumenten worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

#### Geplande transacties

Barco wijst termijncontracten selectief toe aan geplande omzet. Op deze contracten wordt hedge accounting toegepast. Het aandeel van de winst of het verlies op het afdekkinginstrument dat aangemerkt wordt als effectieve afdekking, wordt rechtstreeks opgenomen in de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten. Op 31 december 2019 waren er geen uitstaande termijncontracten die worden verwerkt via hedge accounting.

#### Geschatte sensitiviteit voor wisselkoersschommelingen

De sensitiviteit voor wisselkoersschommelingen houdt voornamelijk verband met de evolutie van een portefeuille van vreemde valuta's (voornamelijk de USD en de CNY) ten opzichte van de euro. Deze sensitiviteit wordt veroorzaakt door de volgende factoren:

- De reële waarde van monetaire posten in vreemde valuta's wordt beïnvloed door wisselkoersschommelingen. Om de



meeste van deze effecten in vreemde valuta's te elimineren, gebruikt Barco monetaire posten en/of afgeleide financiële instrumenten zoals hierboven beschreven. Die zijn bedoeld om de impact van dergelijke resultaten in grote mate te compenseren.

- Omdat Barco geen kasstroomafdekkingen heeft om geplande transacties af te dekken, zou een gelijkaardige schommeling in vreemde valuta's geen enkele invloed hebben op het eigen vermogen van Barco.
- Winstmarges kunnen negatief worden beïnvloed omdat een belangrijk deel van de omzet gerealiseerd wordt in vreemde valuta's, terwijl de gemaakte kosten in deze valuta's lager liggen. Barco heeft de voorbije jaren aanzienlijke inspanningen geleverd om de natuurlijke afdekkingsratio in USD (zijn belangrijkste vreemde valuta in termen van omzet) te vergroten, door de operationele kosten in deze valuta te verhogen en door meer componenten in deze valuta aan te kopen. De impact op de adjusted EBIT wordt momenteel geraamd op 8 miljoen euro als de gewogen gemiddelde koers van een korf van vreemde valuta's (met een algemene overweging van de CNY en USD) op een jaar tijd met 3,5% schommelt ten opzichte van de euro. De algemene natuurlijke afdekkingsratio van vreemde valuta's bereikte 78% in 2019.
- Een ander effect is het feit dat sommige van Barco's grootste concurrenten in de Verenigde Staten gevestigd zijn. Telkens als de USD in waarde daalt ten opzichte van de euro, hebben deze concurrenten een wereldwijd concurrentievoordeel ten opzichte van Barco. Deze impact op het bedrijfsresultaat kan niet op betrouwbare wijze worden gemeten.

## Renterisico

Barco maakt gebruik van de volgende afdekkingsinstrumenten om zijn renterisico te beheren:

### Swap op uitstaande of geplande leningen

Barco heeft een uitstaande variabele lening van 1,0 miljoen Amerikaanse dollar (tegenwaarde van 0,9 miljoen euro), waarvan de variabele rentevoet via een swap is omgeruild naar een vaste rentevoet van 3,86%.

Barco heeft ook een reeks renteswaps gesloten met een uitstaand nominaal bedrag van 12,1 miljoen euro, via een gedeeltelijke afdekking voor de bilaterale gecommiteerde kredietfaciliteiten (waarvan momenteel 22,0 miljoen euro uitstaat), bedoeld voor de financiering van Barco's nieuwe HQ-Campus. Via een swap wordt de variabele rentevoet omgeruild naar een vaste rentevoet van 1,76%. Beide swaps worden aangemerkt als een effectieve afdekking van uitstaande of geplande leningen en voldoen aan de afdekkingsvereisten van IAS 39. De reële waarde van het effectieve deel van het afdekkingsinstrument wordt door de toepassing van hedge accounting bijgevolg rechtstreeks opgenomen in de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

### Geschatte sensitiviteit voor renteschommelingen

Het management verwacht niet dat de kortlopende rentevoeten in de nabije toekomst significant zullen stijgen, en zodoende blijft de blootstelling van de portfolio van kortetermijnschulden aan renteschommelingen beperkt.

Volgens het overzicht van de reële waarde hierna kan net iets meer dan 57% van Barco's portfolio van uitstaande schulden op lange termijn worden aangemerkt als schulden met een vaste rentevoet, waardoor de blootstelling van het bedrijf aan renteschommelingen eveneens wordt beperkt. Dit percentage stijgt tot bijna 81% wanneer de bovenvermelde swapinstrumenten daarin worden ondergebracht.

## Kredietrisico

### Kredietrisico op handelsvorderingen

Er worden voor alle klanten die een bepaalde kredietlimiet overschrijden kredietanalyses uitgevoerd. Het kredietrisico wordt op continue basis opgevolgd. In een aantal gevallen wordt een onderpand geëist vooraleer een kredietrisico wordt aanvaard. Specifieke instrumenten zoals kredietbrieven en wissels worden courant gebruikt om het kredietrisico tot een minimum te beperken.

In 2019 is Barco kredietverzekeringen blijven aangaan om kredietrisico's in te dekken voor specifieke klanten waarmee Barco een vendorfinancieringsovereenkomst heeft gesloten. Elke vendorfinancieringsovereenkomst wordt afzonderlijk gesloten en opgevolgd.

### Kredietrisico op liquide effecten en kortetermijnbeleggingen

Er bestaat een interne procedure waarin aanvaardbare tegenpartijen en het maximumrisico per tegenpartij zijn bepaald. Kortetermijnbeleggingen worden uitgevoerd in vlot verhandelbare effecten, in contanten of in deposito's met een vaste looptijd bij gerenommeerde banken.

## Reële waarde

Hierna volgt een overzicht van de boekwaarde van de financiële instrumenten van de Groep die in de jaarrekening worden gepresenteerd. Over het algemeen wordt de boekwaarde beschouwd als een voldoende precieze benadering van de reële waarde.

IN DUIZENDEN EURO	2019	2018	2017
	Boekwaarde/reële waarde (bij benadering)		
<b>Financiële activa</b>			
Handelsvorderingen	195.358	161.787	149.438
Overige vorderingen	25.669	19.567	19.368
Leningen en overige vorderingen	21.257	16.835	17.913
Interestvorderingen	1.860	1.800	777
Valutaswap	2.552	931	677
Overige vaste activa	4.018	9.732	12.887
Overige korte termijn investeringen	24.748	112.795	-
Liquide middelen	357.035	251.807	254.130
<b>Totaal</b>	<b>606.829</b>	<b>555.688</b>	<b>435.822</b>
<b>Financiële verplichtingen</b>			
Financiële schulden	27.804	28.583	39.302
Leningen met variabele rente	26.258	26.615	31.159
Leningen met vaste rente	1.546	1.967	8.143
Overige verplichtingen op lange termijn	27.031	24.557	4.555
Financiële verplichtingen op korte termijn	-	686	686
Handelsschulden	128.914	105.148	102.943
Overige verplichtingen op korte termijn	13.268	48.532	10.586
Overige verplichtingen op korte termijn	7.947	43.588	5.771
Te betalen dividenden	2.301	2.323	2.347
Valutaswap	1.894	958	515
Renteswap	1.126	1.663	1.953
<b>Totaal</b>	<b>197.017</b>	<b>207.506</b>	<b>158.072</b>

De reële waarde van de financiële activa en verplichtingen wordt gedefinieerd als het bedrag waartegen het instrument kan worden verhandeld in een lopende transactie tussen bereidwillige partijen, anders dan in een gedwongen verkoop of liquidatieverkoop.

Om de reële waarde te schatten is gebruikgemaakt van de volgende methoden en veronderstellingen:

- Voor liquide middelen en kortetermijnbeleggingen, handelsvorderingen, handelsschulden en overige verplichtingen op korte termijn wordt de boekwaarde grotendeels benaderd vanwege de korte looptijd van deze instrumenten.
- Andere langlopende activa met vaste en variabele rente worden door de Groep beoordeeld op basis van parameters zoals de rentevoeten, landenrisico's, de individuele kredietwaardigheid van de klant en de risicokenmerken van het gefinancierde project. Op basis van deze beoordeling worden er voorzieningen aangelegd om rekening te houden met de verwachte verliezen op deze vorderingen. Per 31 december 2019 wordt verondersteld dat de boekwaarde van deze vorderingen, na aftrek van voorzieningen, niet materieel verschillend was van hun berekende reële waarde.
- De reële waarde van niet-genoteerde instrumenten, leningen van banken en andere financiële verplichtingen, verplichtingen in het kader van financiële leases en andere

financiële verplichtingen op lange termijn, wordt geschat door de toekomstige kasstromen te verdisconteren aan de hand van de effectieve rentevoeten die momenteel gelden voor schulden met vergelijkbare voorwaarden, met een vergelijkbaar kredietrisico en een vergelijkbare resterende looptijd. Per 31 december 2019 is de effectieve rentevoet niet materieel verschillend van de nominale rentevoet van de financiële verplichting.

- De Groep gaat met diverse tegenpartijen afgeleide financiële instrumenten aan, voornamelijk met financiële instellingen met een 'investment-grade' kredietrating. Afgeleide instrumenten die gewaardeerd worden volgens waarderings technieken op basis van op de markt waarneembare gegevens, zijn voornamelijk renteswaps (cap/floor) en valutatermijncontracten. De meest frequent toegepaste waarderings technieken zijn forward pricing en swapmodellen die gebruikmaken van contante-waardeberekeningen. De modellen omvatten diverse soorten gegevens, zoals contante wisselkoers, termijnkoers en rentecurves.

### Hiërarchische classificatie reële waarde

Per 31 december 2019 hield de Groep de volgende financiële instrumenten gewaardeerd aan reële waarde aan:

IN DUIZENDEN EURO	2019	2018	2017
<b>Activa gewaardeerd tegen reële waarde</b>			
Financiële activa tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening			
Wisselkoerscontracten - niet-afgedekt	2.552	931	677
Financiële activa tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het eigen vermogen			
Beleggingen	23.038	-	-
<b>Verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde</b>			
Financiële verplichtingen tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening			
Wisselkoerscontracten - niet-afgedekt	3.020	958	515
Renteswap	888	673	884
Financiële verplichtingen tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het eigen vermogen			
Renteswap	1.126	991	1.069

De Groep gebruikt de onderstaande hiërarchische classificatie voor de bepaling van en de informatieverschaffing over de reële waarde van financiële instrumenten volgens waarderingsstechniek:

**Niveau 1:** genoteerde (niet-aangepaste) prijzen op actieve markten voor identieke activa of verplichtingen

**Niveau 2:** andere technieken waarvoor alle gegevens met een significante weerslag op de opgenomen reële waarde hetzij direct, hetzij indirect kunnen worden waargenomen

**Niveau 3:** technieken die gebruikmaken van gegevens met een significante weerslag op de opgenomen reële waarde die niet gebaseerd zijn op waarneembare marktgegevens.

De reële waarde die in de bovenstaande tabel is vermeld, heeft steeds betrekking op Niveau 2, behalve voor de beleggingen die gebaseerd zijn op gegevens van Niveau 1 (bindende overeenkomst met een derde investeerder).

Tijdens de verslagperiode afgesloten op 31 december 2019 waren er geen transfers tussen de waarderings tegen reële waarde van Niveau 1 en Niveau 2, en geen transfers naar en uit waarderings tegen reële waarde van Niveau 3.

## Kapitaalbeheer

Het management baseert zich voor de beoordeling van de kapitaalbehoeften op de volgende gegevens:

IN DUIZENDEN EURO	TOELICHTING	2019	2018	2017
Netto liquide middelen / (financiële verplichtingen)	15	329.366	331.964	210.676
Eigen vermogen		740.650	635.044	593.514
% Netto liquide middelen / (financiële verplichtingen) / Eigen vermogen		44,5%	52,3%	35,5%

IN DUIZENDEN EURO		2019	2018	2017
Eigen vermogen		740.650	635.044	593.514
Totaal passiva		1.174.176	1.047.301	1.064.996
% Eigen vermogen / Totaal passiva		63,1%	60,6%	55,7%

Eind 2019 bedroeg de netto kaspositie 329,4 miljoen euro, tegenover 332,0 miljoen eind 2018.

De solvabiliteitspositie en andere ratio's zijn op een heel gezond niveau geconsolideerd. Rekening houdend met de bestaande gecommiteerde kredietfaciliteiten, is het manage-

ment van oordeel dat er een uitermate gezond liquiditeitsprofiel en een sterk eigen vermogen werden opgebouwd voor de verdere ontwikkeling van de Groep.

## Wijzigingen in verplichtingen die voortkomen uit financieringsactiviteiten

IN DUIZENDEN EURO	NIET-CASH WIJZIGINGEN				
	1 januari 2019	Kasstromen	Wijziging in waarderingsregel -IFRS 16	Wisselkoersschommeling	31 december 2019
Leningen op lange termijn	24.761	-3.890	-	17	20.888
Leningen op korte termijn	8.186	4.267	-	16	12.469
Leaseverplichtingen	5.121	-19.705	33.654	267	19.337
<b>Totaal verplichtingen uit financieringsactiviteiten</b>	<b>38.069</b>	<b>-19.327</b>	<b>33.654</b>	<b>299</b>	<b>52.695</b>

De leningen op lange termijn en de leaseverplichtingen op lange termijn zijn samen de verplichtingen op lange termijn zoals gepresenteerd in de balans. De leningen op korte termijn zijn het totaal van het kortlopend gedeelte van de verplichtingen op lange termijn en de verplichtingen op korte termijn, zoals gepresenteerd in de balans.

## 22. Operationele leases

IN DUIZENDEN EURO	2018	2017
Niet-opzegbare operationele leases zijn betaalbaar als volgt:		
Op minder dan één jaar	8.723	7.457
Tussen één en vijf jaar	20.608	11.281
Op meer dan vijf jaar	1.567	3.202
<b>Totaal</b>	<b>30.897</b>	<b>21.941</b>

Niet-opzegbare operationele leases in 2018 en 2017 hebben voornamelijk betrekking op de huur van fabrieksruimtes en opslagplaatsen en verkoopkantoren.

In 2018 bedroegen de totale huuruitgaven die in de winst-en-verliesrekening zijn opgenomen 20 miljoen euro (2017: 18 miljoen euro), waarvan 9,1 miljoen euro voor de huur van gebouwen (2017: 9,3 miljoen euro).

Barco past vanaf 1 januari 2019 IFRS 16 Leaseovereenkomsten toe. We verwijzen naar onze belangrijkste waarderingsregels in overeenstemming met IFRS en nieuwe IFRS standaarden toegepast vanaf 2019.

## 23. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

IN DUIZENDEN EURO		2019	2018	2017
Aan derden verleende waarborgen (a)		5.037	4.901	2.567
Hypothecaire verplichtingen als waarborg voor schulden (b)		30.000	30.000	30.000
- boekwaarde van de betrokken activa		40.460	43.791	48.152
Terugkoopverplichtingen (c)		-	-	996
Aankoopverplichting (d)		-	-	7.507
Verkoopverplichting (e)		-	1.600	1.151

- (a) Aan derden verleende waarborgen hebben vooral betrekking op verstrekte waarborgen aan klanten in het kader van lopende projecten, waarborgen aan leveranciers voor investeringsprojecten en waarborgen aan de overheid in verband met btw, heffingen, enz.
- (b) De totale hypothecaire schuld omvat drie leningen van telkens 10 miljoen euro voor de financiering van het hoofdkantoorgebouw One Campus. De daling van de nettoboekwaarde sinds 2017 is het gevolg van afschrijvingen.
- (c) Barco maakt gebruik van een vendor-leaseprogramma waaraan een terugnameverplichting voor verkochte goederen is gekoppeld in geval van insolventie van de eindklant. Er is voor dit risico geen terugkoopvoor-

ziening opgenomen omdat alle risico's en voordelen na de verkoop worden overgedragen. De totale mogelijke waarde van deze terugnameverplichting bedroeg 1 miljoen euro in 2017. Vanaf 2018 zijn er geen terugkoopverplichtingen meer.

- (d) Verplichtingen in verband met de uitgebreide productiefaciliteit in het hoofdkantoorgebouw in België in 2017. Er zijn geen aankoopverbintenissen voor immateriële of materiële vaste activa in 2019 en 2018.
- (e) Verplichtingen in verband met voorlopige verkoopovereenkomsten voor delen van de grond op de vestiging van Poperinge in België die verkocht werd in 2019.

## 24. Transacties met verbonden partijen

Barco NV is in de loop van zijn bedrijfsactiviteiten met een aantal dochterondernemingen en gelieerde ondernemingen overeenkomsten aangegaan. Deze overeenkomsten houden verband met dienstentransacties en financieringsovereenkomsten en zijn verricht tegen marktprijzen.

Transacties tussen de Vennootschap en haar dochterondernemingen, die verbonden partijen zijn, zijn in de consolidatie geëlimineerd en worden dienovereenkomstig niet vermeld in deze toelichting. Geen van de verbonden partijen zijn met de Groep enige andere transacties aangegaan die voldoen aan de vereisten van IAS 24, 'Informatieverschaffing over verbonden partijen'. We verwijzen naar toelichting 1 Geconsolideerde ondernemingen voor een overzicht van de geconsolideerde ondernemingen en de ondernemingen die worden verwerkt volgens de eigenvermogensmutatiemethode.

We verwijzen naar het hoofdstuk 'Corporate governance' op pagina A/55 voor meer informatie over de vergoeding van bestuurders en leden van het Core Leadership Team. Op de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering op 26 april 2018 werd PwC Bedrijfsrevisoren cvba, Woluwedal 18, 1932 Sint-Stevens-Woluwe, aangesteld als commissaris van de vennootschap voor een periode van drie jaar. In 2019 bedroeg de door het Audit comité goedgekeurde vergoeding aan de commissaris voor auditediensten 336.370 euro. De vergoeding die aan de commissaris werd betaald voor speciale opdrachten bedroeg 129.401 euro.

## 25. Kasstroomoverzicht: invloed van overnames en desinvesteringen

IN DUIZENDEN EURO	OVERNAMES			DESINVESTERINGEN		
	2019	2018	2017	2019	2018	2017
Vaste activa	-	-	5.724	-	139	451
Klantenlijst	-	-	3.036	-	-	-
Software	-	-	-	-	3	10
Knowhow	-	-	166	-	-	-
Gebouwen en (geleased) gebouw	-	-	836	-	-	2
Materiële activa en overige immateriële activa	-	-	-	-	136	374
Uitgestelde belastingvorderingen	-	-	-	-	-	-93
Overige vaste activa	-	-	1.687	-	-	158
<b>Vlottende activa</b>	-	-	-	-	<b>1.486</b>	<b>6.079</b>
Voorraden	-	-	-	-	-	2.595
Handels- en overige vorderingen	-	-	-	-	1.486	3.484
<b>Verplichtingen op lange termijn</b>	-	-	<b>697</b>	-	-	<b>331</b>
Overige verplichtingen op lange termijn	-	-	500	-	-	-
Uitgestelde belastingverplichtingen	-	-	197	-	-	-
Voorzieningen	-	-	-	-	-	331
<b>Verplichtingen op korte termijn</b>	<b>3.272</b>	<b>5.621</b>	<b>-861</b>	-	<b>1.019</b>	<b>274</b>
Handelsschulden	-	-	-	-	217	349
Overige schulden	3.272	5.621	-861	-	802	-75
Identificeerbare activa en verplichtingen, netto	-3.272	-5.621	5.888	-	605	5.925
Nettoactiva aangehouden voor verkoop (9% BarcoCFG)	-	-	-	-	5.819	-

IN DUIZENDEN EURO	OVERNAMES			DESINVESTERINGEN		
	2019	2018	2017	2019	2018	2017
Goodwill op overnames/desinvesteringen	-	-	-	-	-	-
Meerwaarde op desinvesteringen	-	-	-	-	17.127	513
Overgenomen/(verkochte) cash	-	-	6	-	-56.669	727
Ontvangen vergoeding/Verkochte cash (netto)	-	-	-	-	-32.558	7.165
Overnameprijs	3.272	5.621	5.894	-	-	-

De totale overnameprijs in 2019 heeft betrekking op de laatste uitgestelde vergoeding en de betaling van de laatste twee patent earn-outs met betrekking tot de overname van MTT in 2016.

De totale overnameprijs in 2018 heeft betrekking op de tweede uitgestelde vergoeding en de betaling van earn-outs voor de publicatie van vier patenten voor de overname van MTT in 2016.

De ontvangen vergoeding omvat voornamelijk de 22,2 miljoen euro voor de verkoop van 9% aandelen van BarcoCFG, wat leidde tot een wijziging in controle en de bijbehorende deconsolidatie van de onderliggende nettoactiva. Het kasstroomoverzicht 'desinvestering van bedrijven van de Groep' presenteert na aftrek van gedesinvesteerde liquide middelen, aangezien als gevolg van de deconsolidatie de liquide middelen van BarcoCFG ten bedrage van 56,7 miljoen euro niet langer worden opgenomen.

We verwijzen naar toelichting 3. Naast de BarcoCFG-transactie werd 1,3 miljoen euro ontvangen uit de verkoop van de entiteit X2O Media.

De totale overnameprijs in 2017 heeft vooral betrekking op de overname van de activa van P2M voor 2,6 miljoen euro, de eerste uitgestelde vergoeding op de overname van MTT en de verhoogde investering in Haborneveien. De desinvestering in 2017 hield verband met de verkoop van de Lighting activiteiten en Barco Silex NV.

We verwijzen naar het kasstroomoverzicht en naar toelichting 1.3 overnames en desinvesteringen.

Goodwill en aanpassingen naar de reële waarde die ontstaan bij de overname van een buitenlandse entiteit worden geboekt tegen historische kostprijs, aan de hand van de wisselkoers op de overnamedatum.



## 26. Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben na de balansdatum geen belangrijke gebeurtenissen plaatsgevonden die een belangrijke invloed hebben op de verdere evolutie van het bedrijf.

## Aanvullende overzichten

### Vrije kasstroom

IN DUIZENDEN EURO	2019	2018	2017
Adjusted EBIT	110.038	89.974	73.241
Herstructurering	-13.717	-2.882	-4.244
Meerwaarde op desinvesteringen	-	-743	-513
Afschrijving van materiële en immateriële vaste activa	42.984	34.492	33.877
Winst/(verlies) op materiële vaste activa	-1.024	-149	362
Aandeel in het resultaat van joint ventures en geassocieerde deelnemingen	1.566	191	1.290
<b>Bruto operationele vrije kasstroom</b>	<b>139.848</b>	<b>120.882</b>	<b>104.011</b>
Wijzigingen van de handelsvorderingen	-32.160	-11.209	-7.326
Wijziging van de voorraden	-32.989	334	-3.577
Wijziging van de handelsschulden	23.404	-1.306	-19.660
Overige wijzigingen van het nettowerkkapitaal	15.618	-12.722	-8.113
<b>Wijziging in nettowerkkapitaal</b>	<b>-26.126</b>	<b>-24.903</b>	<b>-38.677</b>
<b>Vrije operationele kasstroom, netto</b>	<b>113.721</b>	<b>95.979</b>	<b>65.334</b>
Interestopbrengsten	7.648	5.915	4.666
Interestkosten	-1.866	-1.566	-2.653
Belastingen op het resultaat	-13.053	-12.460	-4.395
<b>Vrije kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>106.451</b>	<b>87.869</b>	<b>62.952</b>
Aankopen van materiële en immateriële vaste activa (zonder One Campus)	-20.169	-25.627	-23.160
Ontvangsten uit de realisatie van materiële en immateriële vaste activa	2.379	922	168
<b>Vrije kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-17.790</b>	<b>-24.705</b>	<b>-22.992</b>
<b>VRIJE KASSTROOM</b>	<b>88.661</b>	<b>63.164</b>	<b>39.960</b>

Positieve vrije kasstroom van 88,7 miljoen euro gegenereerd in 2019 (2018: 63,2 miljoen euro, 2017: 40 miljoen euro) als gevolg van een gestage verbetering in de bruto operationele kasstromen en een goede beheersing van het werkkapitaal. Totaal werkkapitaal als percentage van de omzet blijft laag op 2,8% van de omzet (2018: -0,2%, 2017: -3,8%).

Als gevolg van de verkoop op 5 juli 2018 van 9% aandelen van BarcoCFG en de wijziging in de controle is de vrije kasstroom van BarcoCFG alleen opgenomen voor de eerste jaarhelft van 2018, in vergelijking met 2017 waarin de vrije kasstroom

van BarcoCFG over het volledige jaar werd opgenomen. We verwijzen naar toelichting 3 voor meer informatie over de verkoop van 9% aandelen van BarcoCFG.

Eind december 2019 bedroeg Barco's nettokaspositie 329,4 miljoen euro, wat in lijn is met vorig jaar (2018: 332 miljoen euro, 2017: 278,1 miljoen euro). Vanaf eind 2017 omvat de nettokaspositie van de Groep niet langer de netto liquide middelen van BarcoCFG (eind 2017 onderdeel van de activa aangehouden voor verkoop).

## Balans

Eind 2019 steeg het aantal dagen klantenkrediet (DSO) licht tot 55 dagen, tegenover 52 dagen eind 2018 en op hetzelfde niveau als eind 2017. De voorraadrotatie daalde tot 3,2 (tegenover 3,8 in 2018 en 3,6 in 2017), voornamelijk als gevolg van de lancering en hogere volumes van nieuwe producten.

Het aantal dagen leverancierskrediet (DPO) steeg tot 71 dagen (tegenover 59 dagen in 2018 en 2017), het gecombineerde effect van hogere aankopen in het vierde kwartaal, als gevolg

van een hoger verkoopvolume en langere betalingstermijnen van onze leveranciers.

Toelichting: De ratio's van 2017 omvatten de activa aangehouden voor verkoop van BarcoCFG. We verwijzen naar toelichting 3 voor meer informatie over de verkoop van 9% aandelen van BarcoCFG.

## Rendement op geïnvesteerd vermogen (ROCE)

IN DUIZENDEN EURO	2019	2018	2017
Handelsvorderingen	195.358	161.787	182.106
Voorraden	168.983	135.111	154.063
Handelsschulden	-128.914	-105.148	-114.548
Overig werkkapitaal	-205.246	-189.289	-263.270
<b>Werkkapitaal</b>	<b>30.181</b>	<b>2.462</b>	<b>-41.649</b>
Overige activa en verplichtingen op lange termijn	232.479	220.515	244.079
<b>Geïnvesteerd vermogen</b>	<b>262.661</b>	<b>222.977</b>	<b>202.430</b>
Goodwill	105.612	105.612	113.385
<b>Geïnvesteerd vermogen (inclusief goodwill)</b>	<b>368.272</b>	<b>328.589</b>	<b>315.815</b>
Adjusted EBIT	110.038	89.974	73.241
Aangepaste ROCE na belastingen (%) (a)	25%	23%	19%

(a) Het gebruikte belastingtarief is het effectieve belastingtarief in 2019 (18%), het effectieve belastingtarief in 2018 (17,7%) en het aangepast belastingtarief in 2017 (16%). We verwijzen naar toelichting 7 voor de berekening van het aangepaste belastingtarief in 2017.

Het rendement op geïnvesteerd vermogen verbeterde in 2019 verder tot 25% (2018: 23%, 2017: 19%), als gevolg van het gestaag verbeterd operationeel resultaat de afgelopen jaren.

Het geïnvesteerd vermogen omvat de activa aangehouden voor verkoop van BarcoCFG in 2017.

## Verklarende woordenlijst

Financieel begrip of APM	Verklaring
Adjusted EBIT	EBIT exclusief herstructureringskosten en bijzondere waardeverminderingen in verband met de heroriëntering of stopzetting van bepaalde activiteiten, bedrijfs- of productlijnen, evenals bijzondere waardeverminderingen op goodwill en opbrengsten uit een materiële transactie die geen verband houdt met de huidige bedrijfsactiviteiten (bijv. de wijziging in zeggenschap over dochter-onderneming) en overig niet-operationeel resultaat. Resultaten van desinvesteringen of overnames worden opgenomen in de EBIT(DA).
Aangepast rendement op geïnvesteerd vermogen (ROCE)	Adjusted EBIT na belasting ten opzichte van geïnvesteerd vermogen (inclusief goodwill), inclusief de activa aangehouden voor verkoop. $ROCE = (\text{Adjusted EBIT} * (1 - (\text{aangepast belastingtarief}) / \text{Geïnvesteerd vermogen (inclusief goodwill)}))$ .
Aangepast belastingtarief	(Belastingen op het courante resultaat vóór belastingen - niet-courante posten in 2017 (effect van een verandering in het verwachte belastingtarief op uitgestelde belastingen + opzetten van uitgestelde belastingvorderingen, niet opgenomen in vorige jaren)) / Resultaat voor belastingen.
Geassocieerde deelnemingen	Bedrijven waarin Barco een invloed van betekenis uitoefent, wat doorgaans wordt weerspiegeld door een belang van ten minste 20%. Geassocieerde deelnemingen worden verwerkt volgens de eigenvermogensmutatiemethode.
BarcoCFG	De volledige naam is CFG Barco (Beijing) Electronics Co, Ltd. BarcoCFG is de entiteit waarmee Barco samenwerkt met China Film Group, met het oog op de ontwikkeling van de Chinese cinemamarkt. Eind december 2019 heeft Barco een belang van 49% in deze entiteit.
Boekwaarde per aandeel	Eigen vermogen toewijsbaar aan de Groep, gedeeld door het aantal uitstaande aandelen op de balansdatum.
Kapitaalratio	Eigen vermogen in verhouding tot de totale activa.
Onmiddellijk beschikbare netto kaspositie	Netto liquide middelen exclusief de liquide middelen in Cinionic (76 miljoen euro).
Dividendrendement	Brutodividend als percentage van de aandelenkoers per 31 december.
DPO (aantal dagen leverancierskrediet)	$\text{Aantal dagen leverancierskrediet berekend als } (\text{Handelsschulden} / (\text{Materiaalkosten} + \text{Diensten en overige kosten})) * 365$ ; inclusief activa aangehouden voor verkoop.
DSO (aantal dagen klantenkrediet)	$\text{Aantal dagen klantenkrediet berekend als } ((\text{Handelsvorderingen} + \text{handelsvorderingen Barco CFG (zie toelichting 3 activa aangehouden voor verkoop), netto}) / (\text{omzet afgelopen kwartaal})) * 90$ ; inclusief activa aangehouden voor verkoop.
EBIT	Bedrijfsresultaat (winst voor interesten en belastingen), berekend als de brutowinst min onderzoeks- en ontwikkelingskosten, verkoop- en marketingkosten, algemene en administratieve kosten, overig bedrijfsresultaat, netto en plus of min adjusting items.
EBITDA	Adjusted EBIT + afschrijvingen op materiële en immateriële vaste activa en bijzondere waardeverminderinge (in voorkomend geval).
Eigenvermogensmutatiemethode	Accounting methode waarbij een investering (in een geassocieerde deelneming) eerst wordt opgenomen tegen kostprijs en vervolgens wordt aangepast om rekening te houden met enige veranderingen in het aandeel van de investeerder in de netto-activa van de geassocieerde deelneming (nl. het eigen vermogen). In de winst-en-verlies-rekening wordt het aandeel van de investeerder in het nettoresultaat van de deelneming gepresenteerd.
Vrije kasstroom	Bruto operationele kasstroom zonder aandelenopties opgenomen als kosten + wijziging van het nettowerkkapitaal + Interest(kosten)/-opbrengsten + belastingen op het resultaat + aankoop van materiële en immateriële vaste activa (zonder One Campus) + opbrengst op de verkoop van materiële en immateriële vaste activa.
Indirecte kosten/uitgaven	Kosten voor onderzoek en ontwikkeling, verkoop- en marketingkosten en algemene en administratieve kosten, inclusief afschrijvingen op materiële en immateriële activa.
Voorraadrotatie	$\text{Voorraadrotatie} = 12 / [\text{Voorraad} / (\text{gemiddelde maandomzet voorbij 12 maanden} * \% \text{ materiaalkosten van verkochte goederen})]$ , inclusief activa aangehouden voor verkoop.

Financieel begrip of APM	Verklaring
Netto liquide middelen / (financiële verplichtingen)	Korte termijn investeringen + Liquide middelen + financiële vorderingen op lange termijn - verplichtingen op lange termijn - kortlopend gedeelte van de financiële verplichtingen op lange termijn - schulden op korte termijn.
Enmalige belastingposten	Effect van verandering in verwacht belastingtarief op uitgestelde belastingen + aftrek innovatie-inkomsten + belastingcorrecties in verband met vorige perioden + achterwaarts gecompenseerde minderwaarde/meerwaarde op verkochte legale entiteiten.
Geïnvesteed vermogen (inclusief goodwill)	Geïnvesteed vermogen + goodwill, inclusief activa aangehouden voor verkoop.
Geïnvesteed vermogen (OCE)	Werkkapitaal + overige activa en verplichtingen op lange termijn, inclusief activa aangehouden voor verkoop.
Bedrijfskosten (OPEX)	Onderzoeks- en ontwikkelingskosten, verkoop- en marketingkosten, algemene en administratieve kosten; exclusief afschrijvingen op materiële en immateriële activa.
Bestelling	Een bestelling kan alleen worden opgenomen als er van de klant aan wie moet worden gefactureerd een geldige bestelbon is ontvangen. Een bestelling is alleen geldig als ze: - Schriftelijk plaatsvindt. Dit is inclusief een elektronische versie van de bestelbon uit het ERP-systeem van de klant. - Het contract moet worden ondertekend door een gemachtigde persoon van de zakenpartner. Daarnaast moet er op de bestelbon een minimum aantal velden worden vermeld: naam van de klant, adres, verwijzing naar de offerte of naar de koopovereenkomst tussen zakenpartner en Barco, enz.
Orderboek	Het orderboek zijn eerder ontvangen bestellingen die wel voldoen aan alle voorwaarden van een bestelling, maar die nog niet zijn geleverd en bijgevolg nog niet zijn opgenomen in de omzet.
Overige activa en verplichtingen op lange termijn	Overige activa en verplichtingen op lange termijn omvatten de som van overige immateriële activa, terreinen en gebouwen, overige materiële activa en uitgestelde belastingvorderingen (netto). We verwijzen naar toelichting 11 en 12 voor de bedragen.
Overig werkkapitaal	Overig werkkapitaal omvat de som van overige vaste activa, overige vorderingen, over te dragen kosten en verkregen opbrengsten en overige verplichtingen op lange termijn, ontvangen vooruitbetalingen van klanten, belastingverplichtingen, verplichtingen met betrekking tot het personeel, overige verplichtingen op korte termijn, toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten en voorzieningen, inclusief activa aangehouden voor verkoop. Zie opmerking bij overig werkkapitaal 2018 in de definitie van 'Rendement op geïnvesteed vermogen (ROCE)'
Rendement op geïnvesteed vermogen (ROCE)	EBIT na belasting ten opzichte van geïnvesteed vermogen (inclusief goodwill), inclusief activa aangehouden voor verkoop. $ROCE = \frac{EBIT * (1 - \text{effectieve belastingvoet})}{\text{Geïnvesteed vermogen (inclusief goodwill)}}$ . In de berekening van het rendement op geïnvesteed vermogen van 2018 omvat het overige werkkapitaal niet de overige verplichtingen op korte termijn die betrekking hebben op de bijdrage van de drie minderheidsaandeelhouders in het kapitaal van BarcoCineAppo Limited Hong Kong.
Dochterondernemingen	Vennootschappen waarover Barco de zeggenschap uitoefent.
MVA	Materiële vaste activa.
Theoretische aanslagvoet	De theoretische aanslagvoet is het vennootschapsbelastingtarief van toepassing in het land van herkomst van de juridische moedermaatschappij (nl. België). Het Belgische vennootschapsbelastingtarief bedroeg 29,58% in 2019 (2018: 29,58%, in 2017: 33,99%). Vanaf 2020 bedraagt het Belgische vennootschapsbelastingtarief 25%.
Werkkapitaal (netto)	Handelsvorderingen + voorraden - handelsschulden - overig werkkapitaal.

# Verlag van de commissaris

## VERSLAG VAN DE COMMISSARIS AAN DE ALGEMENE VERGADERING VAN AANDEELHOUDERS VAN DE VENNOOTSCHAP BARCO NV OVER DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING VOOR HET BOEKJAAR AFGESLOTEN OP 31 DECEMBER 2019

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

Wij werden benoemd in onze hoedanigheid van commissaris door de algemene vergadering van 26 april 2018, overeenkomstig het voorstel van de raad van bestuur en uitgebracht op aanbeveling van het auditcomité en op voordracht van de ondernemingsraad. Ons mandaat loopt af op de datum van de algemene vergadering die beraadslaagt over de jaarrekening voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2020. Wij hebben de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van Barco NV uitgevoerd gedurende 2 opeenvolgende boekjaren.

## VERSLAG OVER DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

### Oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben de wettelijke controle uitgevoerd van de geconsolideerde jaarrekening van de Groep, die de geconsolideerde balans op 31 december 2019 omvat, alsook de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, de geconsolideerde staat van de wijzigingen in het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar afgesloten op die datum, en de toelichting met de belangrijkste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen. Deze geconsolideerde jaarrekening vertoont een geconsolideerd balanstotaal van EUR '000 1.174.176 en een winst van het boekjaar, aandeel Groep, van EUR '000 95.363.

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van het vermogen en de geconsolideerde financiële toestand van de Groep per 31 december 2019, alsook van zijn geconsolideerde resultaten en van zijn geconsolideerde kasstromen over het boekjaar dat op die datum is afgesloten, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften.

### **Basis voor ons oordeel zonder voorbehoud**

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

Wij hebben van het bestuursorgaan en van de aangestelden van de Vennootschap de voor onze controle vereiste opheleringen en inlichtingen verkregen.

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

### **Kernpunten van de controle**

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

### **Bijzondere waardeverminderingen voor goodwill - toelichting 10**

#### *Beschrijving van het kernpunt van de controle*

De boekwaarde van de goodwill van de Groep bedraagt per 31 december 2019 EUR'000 105.612.

Deze activa worden jaarlijks, of frequenter in geval van specifieke aanwijzingen, getoetst op bijzondere waardevermindering.

We beschouwen dit als een kernpunt voor onze controle omdat bij het bepalen of al dan niet een bijzondere waardevermindering ten laste moet worden genomen, men genoodzaakt is om zich in belangrijke mate te baseren op significante inschattingen van de toekomstige bedrijfsresultaten.

#### *Hoe onze audit het kernpunt van de controle behandelde*

We hebben nagegaan of de door de Groep gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving in overeenstemming met IFRS en gepast zijn.

We hebben de door het management gemaakte jaarlijkse waarderingstest en de inschatting van de indicatoren van bijzondere waardeverminderingen geëvalueerd en de bijzondere waardeverminderingberekeningen aan een kritisch onderzoek onderworpen door de in de berekeningsmodellen gebruikte prognoses voor toekomstige kasstromen te evalueren, waarbij we ze onder meer vergeleken hebben met het meest recente door de raad van bestuur goedgekeurde budget en met de interne prognoses.

We hebben inzichten verworven omtrent de volgende zaken en hebben deze aan een kritisch onderzoek onderworpen:

- veronderstellingen gebruikt bij het opstellen van het budget van de Groep en de interne prognoses, alsook de gehanteerde langetermijn groeivoeten, die we vergeleken hebben met economische en sectorspecifieke verwachtingen;
- de disconteringsvoet - hiervoor hebben we de kapitaalkost en andere inschattingen beoordeeld, onder andere door vergelijking met gelijkaardige organisaties;
- de historische nauwkeurigheid van budgetten - deze hebben we vergeleken met de gerealiseerde resultaten om te bepalen of de gebudgetteerde kasstroomprognoses betrouwbaar zijn;
- de wijze waarop de onderliggende berekeningen verricht zijn.

In de uitvoering van de hierboven vermelde werkzaamheden hebben we een beroep gedaan op onze interne waarderingsexperten om in een kritische toetsing alsook externe marktgegevens te voorzien, teneinde de redelijkheid van de door het management gehanteerde veronderstellingen te beoordelen.

We hebben sensitiviteitsanalyses uitgevoerd op de belangrijkste factoren met betrekking tot de kasstroomprognoses om te bepalen in welke mate wijzigingen in die veronderstellingen een impact kunnen hebben. Voorts hebben we nagegaan in hoeverre het waarschijnlijk is dat zulke wijzigingen zich effectief zullen voordoen.

Hoewel we erkennen dat het opstellen van kasstroomprognoses, bijzondere waardevermindingsmodellen alsook waarderingen op zich inherent een aanzienlijke mate van inschattingen bevatten, zijn we tot de bevinding gekomen dat de door het management gehanteerde inschattingen binnen een aanvaardbare vork van redelijke inschattingen liggen.

#### **Waardering van uitgestelde belastingen en opname van uitgestelde belastingvorderingen met betrekking tot overgedragen fiscale verliezen – toelichting 12**

##### *Beschrijving van het kernpunt van de controle*

Uitgestelde belastingvorderingen met betrekking tot overgedragen fiscale verliezen en belastingsvoordelen bedragen EUR'000 34.127 (toelichting 12). De waardering van uitgestelde-belastingposities bij Barco ging gepaard met een hoge mate van beoordeling, in het bijzonder wat betreft de bepaling van de opname van belastingvorderingen met betrekking tot overgedragen fiscale verliezen. Ook bij het bepalen van de toekomstige belastbare basis en bij het bepalen van de impact van fiscale wetgeving en reglementering, fiscale planning, voorafgaande beslissingen en de bepaling van verrekenprijzen speelt de beoordeling door het management een zeer belangrijke rol.

De waardering van uitgestelde belastingen en opname van uitgestelde belastingvorderingen is dermate belangrijk voor onze audit door de grootteorde van de vorderingen en omdat de analyse een inschatting van het management omvat, vooral betreffende de inschattingen van de verwachte toekomstige bedrijfsresultaten en fiscale wetgeving en reglementering



### *Hoe dit kernpunt in het kader van onze controle werd benaderd*

We hebben kritische vragen gesteld bij de veronderstellingen die gehanteerd zijn voor het bepalen van de realiseerbaarheid van belastingvorderingen met betrekking tot overgedragen fiscale verliezen en het tijdstip van terugdraaiing van uitgestelde-belastingposities. In de uitvoering van onze controlewerkzaamheden hebben we ons gebaseerd op onder meer budgetten, prognoses en fiscale wetgeving; daarnaast hebben we de historische accuraatheid van de door het management gehanteerde veronderstellingen geëvalueerd. We hebben fiscale specialisten bij onze controle betrokken. Een belangrijke beoordeling vanwege het management betrof de periode waarover belastbare winsten op betrouwbare wijze kunnen worden geschat en bijgevolg worden geen belastingvorderingen opgenomen voor fiscale verliezen waarvan management verwacht dat deze pas in latere periodes zullen worden benut. We hebben geverifieerd dat de uitgestelde-belastingpositie werd berekend aan de hand van het belastingtarief dat van kracht is voor het jaar waarin verwacht wordt dat de fiscale verliezen zullen worden aangewend.

We hebben ook de toereikendheid en volledigheid geëvalueerd van de informatie die de Vennootschap met betrekking tot uitgestelde belastingen verschaft in toelichting 12.

We zijn tot de bevinding gekomen dat de inschattingen die het management met betrekking tot de posities van de Groep inzake uitgestelde belastingen heeft gemaakt consistent zijn en bij onze verwachtingen aansluiten.

### **Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening**

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

Bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening is de raad van bestuur verantwoordelijk voor het inschatten van de mogelijkheid van de Groep om zijn continuïteit te handhaven, het toelichten, indien van toepassing, van aangelegenheden die met continuïteit verband houden en het gebruiken van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de Groep te ontbinden of om de bedrijfsactiviteiten te beëindigen, of geen realistisch alternatief heeft dan dit te doen.

### **Verantwoordelijkheden van de commissaris voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening**

Onze doelstellingen zijn het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid over de vraag of de geconsolideerde jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten; en het uitbrengen van een commissarisverslag waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoog niveau van zekerheid, maar is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de ISA's is uitgevoerd altijd een afwijking

van materieel belang ontdekt wanneer die bestaat. Afwijkingen kunnen zich voordoen als gevolg van fraude of fouten en worden als van materieel belang beschouwd indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat zij, individueel of gezamenlijk, de economische beslissingen genomen door gebruikers op basis van deze geconsolideerde jaarrekening, beïnvloeden.

Bij de uitvoering van onze controle leven wij het wettelijk, reglementair en normatief kader na dat van toepassing is op de controle van de jaarrekening in België. Een wettelijke controle biedt evenwel geen zekerheid omtrent de toekomstige levensvatbaarheid van de vennootschap, noch omtrent de efficiëntie of de doeltreffendheid waarmee de raad van bestuur de bedrijfsvoering van de Vennootschap ter hand heeft genomen of zal nemen.

Als deel van een controle uitgevoerd overeenkomstig de ISA's, passen wij professionele oordeelsvorming toe en handhaven wij een professioneel-kritische instelling gedurende de controle. We voeren tevens de volgende werkzaamheden uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de geconsolideerde jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten, het bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden die op deze risico's inspelen en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Het risico van het niet detecteren van een van materieel belang zijnde afwijking is groter indien die afwijking het gevolg is van fraude dan indien zij het gevolg is van fouten, omdat bij fraude sprake kan zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten om transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle, met als doel controlewerkzaamheden op te zetten die in de gegeven omstandigheden geschikt zijn maar die niet zijn gericht op het geven van een oordeel over de effectiviteit van de interne beheersing van de Groep;
- het evalueren van de geschiktheid van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van de door de raad van bestuur gemaakte schattingen en van de daarop betrekking hebbende toelichtingen;
- het concluderen of de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is, en het concluderen, op basis van de verkregen controle-informatie, of er een onzekerheid van materieel belang bestaat met betrekking tot gebeurtenissen of omstandigheden die significante twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de Groep om zijn continuïteit te handhaven. Indien wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij ertoe gehouden om de aandacht in ons commissarisverslag te vestigen op de daarop betrekking hebbende toelichtingen in de geconsolideerde jaarrekening, of, indien deze toelichtingen inadequaat zijn, om ons oordeel aan te passen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van ons commissarisverslag. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de Groep zijn continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de geconsolideerde jaarrekening, en van de vraag of de geconsolideerde jaarrekening de onderliggende

transacties en gebeurtenissen weergeeft op een wijze die leidt tot een getrouw beeld;

- het verkrijgen van voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsactiviteiten binnen de Groep gericht op het tot uitdrukking brengen van een oordeel over de geconsolideerde jaarrekening. Wij zijn verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de Groepscontrole. Wij blijven ongedeeld verantwoordelijk voor ons oordeel.

Wij communiceren met het auditcomité onder meer over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante controlebevindingen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing die wij identificeren gedurende onze controle.

Wij verschaffen aan het auditcomité tevens een verklaring dat wij de relevante deontologische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd, en wij communiceren met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en, waar van toepassing, over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Uit de aangelegenheden die aan het auditcomité zijn gecommuniceerd bepalen wij die zaken die het meest significant waren bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van de huidige verslagperiode, en die derhalve de kernpunten van onze controle uitmaken. Wij beschrijven deze aangelegenheden in ons verslag, tenzij het openbaar maken van deze aangelegenheden is verboden door wet- of regelgeving.

## OVERIGE DOOR WET- EN REGELGEVING GESTELDE EISEN

### Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen en de inhoud van het verslag over de geconsolideerde jaarrekening, het verslag van niet-financiële informatie gehecht aan het jaarverslag en de andere informatie opgenomen in het verslag over de geconsolideerde jaarrekening.

### Verantwoordelijkheden van de commissaris

In het kader van ons mandaat en overeenkomstig de Belgische bijkomende norm (Herziene versie in 2020) bij de in België van toepassing zijnde internationale controlestandaarden (ISA's), is het onze verantwoordelijkheid om, in alle van materieel belang zijnde opzichten, het verslag van de geconsolideerde jaarrekening, het verslag van niet-financiële informatie gehecht aan het jaarverslag en de andere informatie opgenomen in het verslag over de geconsolideerde jaarrekening te verifiëren, en verslag over deze aangelegenheden uit te brengen.

### Aspecten betreffende het verslag over de geconsolideerde jaarrekening en andere informatie opgenomen in het verslag over de geconsolideerde jaarrekening

Na het uitvoeren van specifieke werkzaamheden op het verslag, zijn wij van oordeel dat dit verslag overeenstemt met de geconsolideerde jaarrekening voor hetzelfde boekjaar, en is dit verslag opgesteld overeenkomstig het artikel 3:32 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

In de context van onze controle van de geconsolideerde jaarrekening, zijn wij tevens verantwoordelijk voor het overwegen, in het bijzonder op basis van de kennis verkregen tijdens de controle, of het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, opgenomen in de sectie "verslag van de raad van bestuur", een afwijking van materieel belang bevat, hetzij informatie die onjuist vermeld is of anderszins misleidend is. In het licht van de werkzaamheden die wij hebben uitgevoerd, dienen wij u geen afwijking van materieel belang te melden.

De op grond van artikel 3:32, §2 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen vereiste niet-financiële informatie werd opgenomen in het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening. De Vennootschap heeft zich bij het opstellen van deze niet-financiële informatie gebaseerd op de normen van het Global Reporting Initiative. Overeenkomstig artikel 3:80, §1, 5° van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen spreken wij ons evenwel niet uit over de vraag of deze niet-financiële informatie is opgesteld in overeenstemming met de vermelde normen van het Global Reporting Initiative.

#### Vermeldingen betreffende de onafhankelijkheid

- Ons bedrijfsrevisorenkantoor en ons netwerk hebben geen opdrachten verricht die onverenigbaar zijn met de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening en ons bedrijfsrevisorenkantoor is in de loop van ons mandaat onafhankelijk gebleven tegenover de Groep.

- De honoraria voor de bijkomende opdrachten die verenigbaar zijn met de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening bedoeld in artikel 3:65 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen werden correct vermeld en uitgesplitst in de toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening.

#### Andere vermeldingen

- Huidig verslag is consistent met onze aanvullende verklaring aan het auditcomité bedoeld in artikel 11 van de verordening (EU) nr. 537/2014.

Gent, 12 februari 2020

De commissaris  
PwC Reviseurs d'Entreprises SRL / PwC Bedrijfsrevisoren BV

Vertegenwoordigd door



Lien Winne  
Réviseur d'Entreprises /  
Bedrijfsrevisor



Peter Opsomer  
Réviseur d'Entreprises/  
Bedrijfsrevisor

# Aanvullende informatie

## Barco NV

### Samenvatting van de statutaire jaarrekening Barco NV

Hieronder wordt een beknopt overzicht van de jaarrekening van de moedermaatschappij Barco NV gegeven.

De waarderingsregels gebruikt voor de statutaire jaarrekening van Barco NV verschillen van de waarderingsregels gebruikt voor de geconsolideerde jaarrekening: de statutaire jaarrekening wordt opgemaakt conform de Belgische wettelijke bepalingen, terwijl de geconsolideerde jaarrekening wordt opgemaakt conform de International Financial Reporting Standards. Enkel de geconsolideerde jaarrekening zoals opgenomen op voorgaande pagina's geeft een waarheidsgetrouw beeld van de financiële positie en prestaties van de Barco-Groep.

Het verslag van de Raad van Bestuur aan de gewone algemene vergadering van aandeelhouders en de jaarrekening van Barco NV, alsook het verslag van de commissaris, zullen bij de Nationale Bank van België worden neergelegd binnen de wettelijke termijnen. Deze documenten zijn op verzoek verkrijgbaar bij Barco's Investor Relations-dienst en kunnen worden gedownload op [www.barco.com](http://www.barco.com).

Het verslag van de commissaris bevat geen enkel voorbehoud en bevestigt dat de jaarrekening van Barco NV over het boekjaar afgesloten op 31 december 2019, een getrouw beeld geeft van de financiële positie en van de resultaten van de vennootschap, rekening houdend met de wettelijke en bestuursrechtelijke voorschriften die daarop van toepassing zijn.

## Balans na winstverdeling

IN DUIZENDEN EURO	2019	2018	2017
<b>Vaste activa</b>	<b>414.029</b>	<b>449.835</b>	<b>450.198</b>
Immateriële vaste activa	40.540	41.612	42.113
Materiële vaste activa	71.092	74.363	71.094
Financiële vaste activa	302.397	333.860	336.991
<b>Vlottende activa</b>	<b>320.602</b>	<b>278.871</b>	<b>240.533</b>
Vorderingen op meer dan één jaar	0	390	1.079
Voorraden en projecten in uitvoering	104.210	70.228	69.326
Vorderingen op ten hoogste één jaar	173.061	156.383	112.564
Geldbeleggingen (eigen aandelen)	28.991	35.943	42.386
Liquide middelen	933	1.435	524
Overlopende rekeningen	13.407	14.492	14.654
<b>Totaal activa</b>	<b>734.631</b>	<b>728.706</b>	<b>690.731</b>
<b>Eigen vermogen</b>	<b>326.746</b>	<b>336.693</b>	<b>328.165</b>
Kapitaal	55.877	55.870	55.858
Uitgiftepremies	146.741	146.663	146.543
Reserves	36.054	42.156	48.599
Overgedragen winst	87.771	91.373	76.480
Kapitaalsubsidies	303	631	685
<b>Voorzieningen en uitgestelde belastingen</b>	<b>15.818</b>	<b>24.059</b>	<b>21.506</b>
Voorzieningen voor risico's en kosten	15.818	24.059	21.506
<b>Schulden</b>	<b>392.066</b>	<b>367.954</b>	<b>341.060</b>
Verplichtingen op meer dan een jaar	20.000	23.890	36.641
Schulden op ten hoogste één jaar	372.066	344.064	304.419
<b>Totaal passiva</b>	<b>734.631</b>	<b>728.706</b>	<b>690.731</b>

De financiële vaste activa daalden in 2019 met 31 miljoen euro ten gevolge van wettelijke waardeverminderingen op de participaties in Barco Ltd (Taiwan) en Barco Fredrikstad AS, beide als gevolg van de integratie van de activiteiten in Barco NV.

De immateriële vaste activa houden voornamelijk verband met de implementatiekosten van de ERP-software van SAP. Deze investeringsuitgaven in SAP worden afgeschreven over zeven jaar.

De voornaamste investeringsuitgaven die in de periode 2016 – 2019 werden gerealiseerd, houden verband met de afwerking van het nieuwe hoofdkantoor van Barco en de uitgebreide operationele vestiging. Begin 2016 werd het nieuwe hoofdkantoorgebouw in Kortrijk, met een totale brutowaarde van 44,2 miljoen euro, in gebruik genomen.

De toename van de voorraden in 2019 is het resultaat van de overdracht van activiteiten vanuit Noorwegen en de lancering en hogere volumes van nieuwe producten. De vorderingen zijn gestegen in lijn met de groei van de omzet. In 2018 hield de stijging van de activa en verplichtingen op korte termijn verband met intragroepfinanciering door Barco NV van de nieuwe gelieerde onderneming Cinionic BVBA, gefinancierd door een verhoogde kredietfaciliteit binnen de Groep van Barco Coordination Center.

De schulden namen in 2019 toe als gevolg van de toegenomen voorraden en de toegenomen activiteiten.

## Winst- en verliesrekening

IN DUIZENDEN EURO	2019	2018	2017
Omzet	772.944	674.159	634.306
Recurrente bedrijfswinst/(-verlies)	70.795	38.810	27.153
Recurrent financieel resultaat	-2.973	1.515	2.581
Eenmalig financieel resultaat	-43.604	-2.861	-40.917
Belastingen op het resultaat	-568	-333	-128
Overdracht naar niet belaste reserves	-850	-	-
<b>Winst/(verlies) voor het jaar</b>	<b>22.800</b>	<b>37.131</b>	<b>-11.311</b>

De omzet van Barco NV steeg in 2019 tot 772 miljoen euro, een stijging met 15% als gevolg van de hogere omzet in de drie divisies.

Het bedrijfsresultaat is in 2019 een winst van 70,8 miljoen euro, in vergelijking met een winst van 38,8 miljoen euro in 2018. Een hogere omzet gecombineerd met een goede beheersing van de indirecte kosten, resulteren in een hoger bedrijfsresultaat.

De lagere brutomarge in 2019 in vergelijking tot 2018, is het resultaat van enige marge druk in Entertainment en Health-care, ten gevolge van hogere kwaliteitskosten gerelateerd aan product ramp-ups en de transfer van de productie uit Noorwegen naar België.

Zowel in 2019 als in 2018 zijn de lagere recurrente financiële resultaten voornamelijk toe te schrijven aan lagere ontvangen intragroepsdividenden.

Het niet-recurrent financieel resultaat in 2019 en 2018 bestaat uit bijzondere waardeverminderingen geboekt op financiële vaste activa. In 2017 was dit het gevolg van de bijzondere waardevermindering op Barco Fredrikstad en een verlies op de realisatie van de intragroepsvordering van X2O.

De belastingen op het resultaat hebben betrekking op roerende voorheffing op ontvangen dividenden. In 2019 heeft dit ook betrekking op de investeringskosten in het Belgische tax shelter-regime. De overdracht naar niet belaste reserves houdt ook verband met dit tax shelter-regime.



## Voorgestelde winstverdeling van het resultaat van Barco NV

IN DUIZENDEN EURO	2019	2018	2017
Te bestemmen winst/(verlies) van het boekjaar	22.800	37.131	-11.311
Overgedragen winst van het vorige boekjaar	91.374	76.480	108.164
<b>Te bestemmen winstsaldo</b>	<b>114.174</b>	<b>113.611</b>	<b>96.853</b>
Overdracht uit andere reserves	-6.951	-6.443	-5.582
Over te dragen winst	87.771	91.374	76.480
Uit te keren winst	33.354	28.680	25.955
<b>Totaal</b>	<b>114.174</b>	<b>113.611</b>	<b>96.853</b>

De Raad van Bestuur van Barco NV heeft een brutodividend van 2,65 euro per aandeel voorgesteld op het resultaat per 31 december 2019. In 2019 is er op de resultaten van 2018 een brutodividend van 2,3 euro per aandeel uitbetaald; in 2018 werd er 2,1 euro uitbetaald.



**Management Groep**

Beneluxpark 21  
BE-8500 Kortrijk  
Tel.: +32 (0)56 23 32 11

**Maatschappelijke zetel**

President Kennedypark 35  
BE-8500 Kortrijk  
Tel.: +32 (0)56 23 32 11

**Effectenbeurs**

Euronext Brussels

**Financiële informatie**

Meer informatie is beschikbaar bij het departement  
Investor Relations van de groep:

Carl Vanden Bussche  
Vice President Investor Relations  
Tel.: +32 (0)56 26 23 22  
E-mail: [carl.vandenbussche@barco.com](mailto:carl.vandenbussche@barco.com)

**Copyright © 2020 Barco NV**

All rights reserved

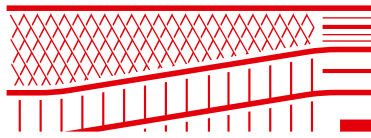
**Realisatie**

Barco Corporate Marketing & Investor Relations Office  
Focus Advertising

**Barco**

Beneluxpark 21  
8500 Kortrijk – Belgium





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

