BeterBed holding

Jaarverslag 2016

Profiel

Beter Bed Holding is een Europese retailorganisatie die haar klanten op betaalbare wijze elke dag opnieuw zo comfortabel en gezond mogelijk wil laten slapen. Dit doet de onderneming via de winkels en eigen webshops met de formules:

- Matratzen Concord, gevestigd in Duitsland, Zwitserland en Oostenrijk.
- Beter Bed, gevestigd in Nederland en België.
- Beddenreus, gevestigd in Nederland.
- El Gigante del Colchón, gevestigd in Spanje.
- Sängjätten, gevestigd in Zweden.
- Literie Concorde, gevestigd in Frankrijk.

De winkelformules staan voor producten van goede kwaliteit, het beste advies aan klanten en altijd de best mogelijke deal.

Verder heeft Beter Bed Holding een groothandel in merkartikelen in de slaapkamerbranche via haar dochter DBC International. Het internationale merk M line wordt verkocht in de landen Nederland, Duitsland, België, Spanje, Oostenrijk, Zwitserland, Frankrijk, Zweden en het Verenigd Koninkrijk.

In 2016 behaalde de onderneming met in totaal 1.206 winkels een netto-omzet van € 410,5 miljoen. Hiervan wordt 66,4% buiten Nederland gerealiseerd.

Beter Bed Holding N.V. is sinds december 1996 genoteerd aan Euronext Amsterdam. Het aandeel Beter Bed (BBED NL0000339703) is opgenomen in de AScX.

Meer informatie vindt u op www.beterbedholding.nl.

An English language version of this annual report is also available on www.beterbedholding.com.

BBED LISTED EURONEXT

THE GLOBAL COMPACT WE SUPPORT

Inhouds-opgave

Jaarverslag

Voorwoord 3
Organogram 5
Feiten en cijfers 6
Het aandeel 9
Directie 14
Visie en Missie 16
Doelstellingen 2016-2020 17
Strategie 18
Verslag van de Directie 21
MVO 34
Corporate Governance 45
Raad van Commissarissen 49
Bericht van de Raad van Commissarissen 51
Remuneratierapport 55

Jaarrekening

Geconsolideerde balans 60
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening 62
Geconsolideerd overzicht totaalresultaat 63
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 64
Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen 65
Toelichting algemeen 66
Toelichting geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening 75

Vennootschappelijke jaarrekening

Vennootschappelijke balans 88
Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening 89
Toelichting vennootschappelijke balans en winst-en-verliesrekening 90
Overige gegevens 94
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 94

Overige informatie

Meerjarenoverzicht 104
Financiële agenda 105

Over ons

Voorwoord

Geachte lezer,

Beter Bed Holding heeft een jaar achter zich, waarin de prestaties in de diverse landen sterk van elkaar verschilden. Uiteindelijk heeft de groep als geheel een hogere omzet gerealiseerd met licht stijgende marges, echter tegen hogere kosten als gevolg waarvan het bedrijfsresultaat in 2016 licht daalde ten opzichte van vorig jaar.

De omzetgroei kon worden bereikt door meer omzet in bestaande winkels te realiseren, uitbreiding van het winkelbestand en de acquisitie van Sängjätten (Zweden).

In de Benelux konden de uitstekende prestaties van het voorgaande jaar worden gecontinueerd. Omzetten en marges verbeterden en de investeringen in de omnichannel strategie met een primaire focus op retailmarketing, klanttevredenheid, innovatie en versnelling in de logistiek wierpen hun vruchten af. De belangrijkste operationele graadmeter, de Net Promotor Score (waarmee de klanttevredenheid wordt gemeten) steeg bij zowel de Beter Bed-formules in de Benelux als bij de Beddenreus-formule in Nederland.

Het succes in de Benelux is, naast een succesvolle executie van de strategie ‘From Good to Great’, mede het gevolg van gunstige macro-economische ontwikkelingen zoals de lage (hypotheek) rente. Daarnaast is er nog steeds sprake van een aantrekkende huizenmarkt, een groot consumentenvertrouwen en hoge koopbereidheid. Een actueel assortiment, aangeboden in een aantrekkelijke winkelambiance, gecombineerd met uitstekende service en advies wordt door de klant zeer gewaardeerd.

Anders was de situatie bij met name Matratzen Concord (MC) Duitsland. Daar zette de reeds in 2015 zichtbare trend van een negatieve omzetgroei zich gedurende het hele jaar voort, in lijn met de ontwikkelingen in de matrassenmarkt. Hoewel het Duitse consumentenvertrouwen onverminderd hoog bleef, was de koopbereidheid in het bedden- en matrassensegment van de markt duidelijk lager dan in voorgaande jaren. Uiteindelijk heeft Matratzen Concord haar positie in de Duitse matrassenmarkt kunnen handhaven. In alle MC-landen heeft de executie van het eerste jaar van de nieuwe strategie vertraging opgelopen door een verlate oplevering van het nieuwe technische webshopplatform eind 2016.

MC Oostenrijk heeft kunnen profiteren van de uitbreiding van het winkelbestand als gevolg van de overname van BettenMax (eind 2015) alsook succesvolle promoties. MC Zwitserland ten slotte bleef worstelen met de gevolgen van de forse wisselkoersaanpassing uit 2015, hetgeen de consumentenbestedingen nog steeds negatief beïnvloedt.

De marge op goederen steeg in 2016 opnieuw licht. Deze stijging werd bereikt door verbeteringen in condities, het assortiment, productinnovatie, en waar mogelijk het doorvoeren van prijsverhogingen.

De kosten stegen met name door de uitbouw van de omnichannel- en klanttevredenheidactiviteiten in Nederland en Duitsland als onderdeel van de strategie, de uitbreiding van het winkelbestand, alsook door de hogere logistieke kosten die Beter Bed Benelux met haar fullserviceconcept (gericht advies, thuisbezorging en -installatie) moest maken vanwege de forse omzetgroei.

De formules in Spanje en Frankrijk zetten de in 2015 voorzichtig gestarte expansie voort en zagen hun omzetten stijgen. In Zweden werden de eigen winkels van de overgenomen formule Sängjätten in de tweede helft van 2016 omgebouwd, gerestyled en voorzien van een nieuw, eigentijds assortiment.

Tot slot vermelden wij nog de succesvolle introductie van ons merk M line in de Engelse markt, waar het assortiment wordt aangeboden door de landelijk opererende beddenformule Dreams.

Hoewel in de diverse landen de economische ontwikkelingen gunstig lijken, worden onze verwachtingen ten aanzien van 2017 vooral bepaald door de mate van realisatie van het herstel van omzet in de Duitse markt (ruim 50% van de groepsomzet). Met de definitieve oplevering van het nieuwe webshopplatform in het eerste

kwartaal van 2017 en een aangescherpte promotie- en reclamestrategie verwachten we in de loop van de eerste helft van 2017 een lichte verbetering te gaan zien.

Gezien de tot nu toe behaalde resultaten houden wij vast aan de diverse doelstellingen van ons strategisch plan ‘From Good to Great 2016-2020’ met als primaire focus maximalisatie van de klanttevredenheid in een omnichannel omgeving, die gevoed wordt met een aangescherpte retailmarketingfocus, innovatie en ondersteund met versnelling in de logistiek. Daarbij wordt met name door like-for-like omzetgroei en expansie gestreefd naar marktleiderschap in de diverse markten.

Na een aantal jaren de organische omzetgroei over de hele breedte van de onderneming te hebben aangejaagd met verschillende (nieuwe) initiatieven, investeringen en experimenten zal in 2017 een strikt kostenbeheersings- en investeringsbeleid worden gevoerd.

In 2016 heeft de onderneming opnieuw stappen kunnen zetten op weg naar verdere professionalisering. Daarbij is door een ieder met inzet en passie gewerkt.

Wij realiseren ons terdege de hoge mate van betrokkenheid van onze medewerkers en wij willen een ieder dan ook danken voor haar of zijn bijdrage.

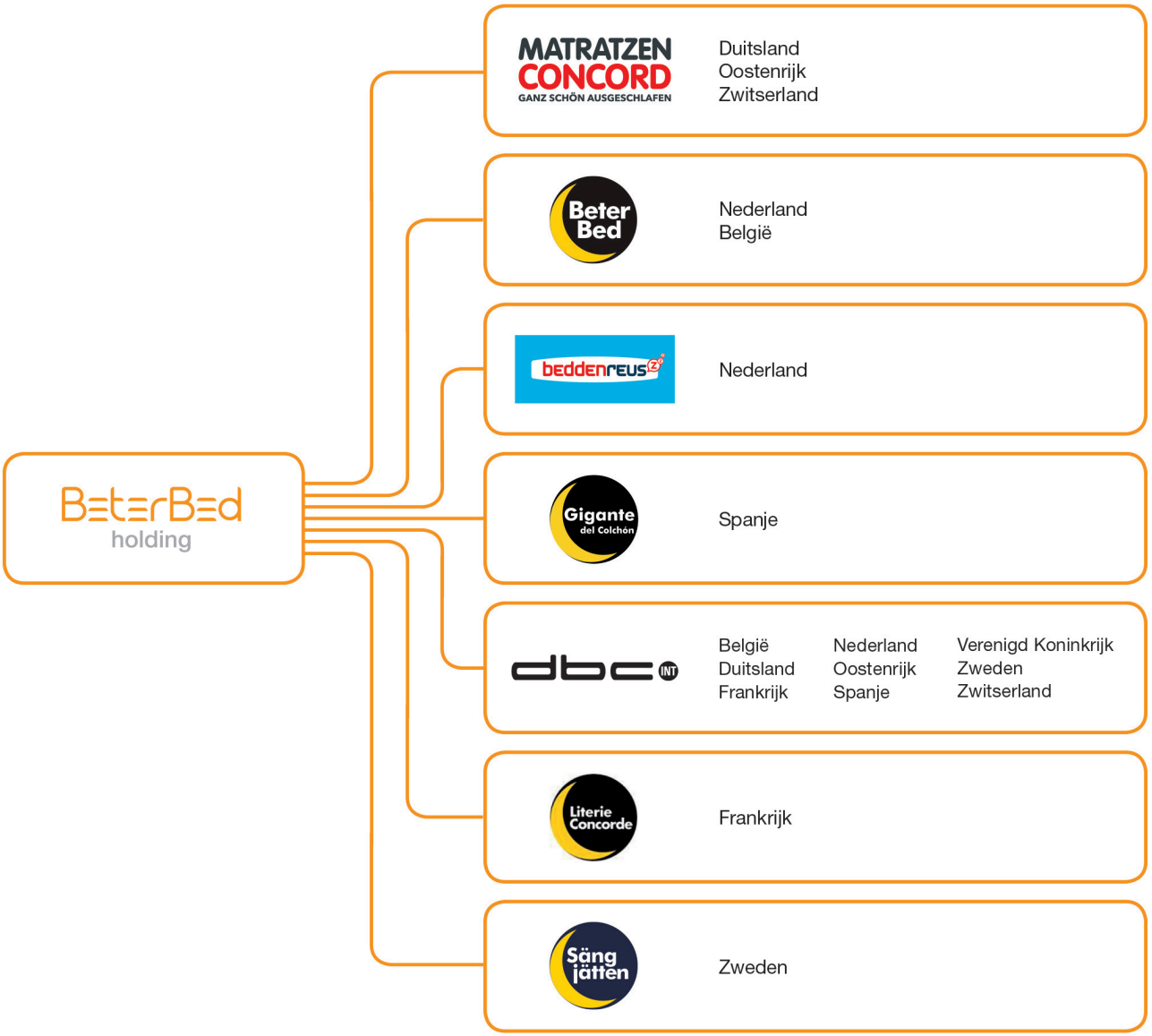
Met vriendelijke groet,

Ton Anbeek,
Directievoorzitter

Uden, 16 maart 2017

Op de jaarverslagwebsite is een eco-versie van het jaarverslag beschikbaar.

Organogram


BeterBed
holding
MATRATZEN CONCORD
GANZ SCHÖN AUSGESCHLAFEN
Duitsland
Oostenrijk
Zwitserland
Beter Bed
Nederland
België
beddenreus
Nederland
Gigante del Colchón
Spanje
dbc INT
België
Duitsland
Frankrijk
Nederland
Oostenrijk
Spanje
Verenigd Koninkrijk
Zweden
Zwitserland
Literie Concorde
Frankrijk
Säng jätten
Zweden

Feiten en cijfers

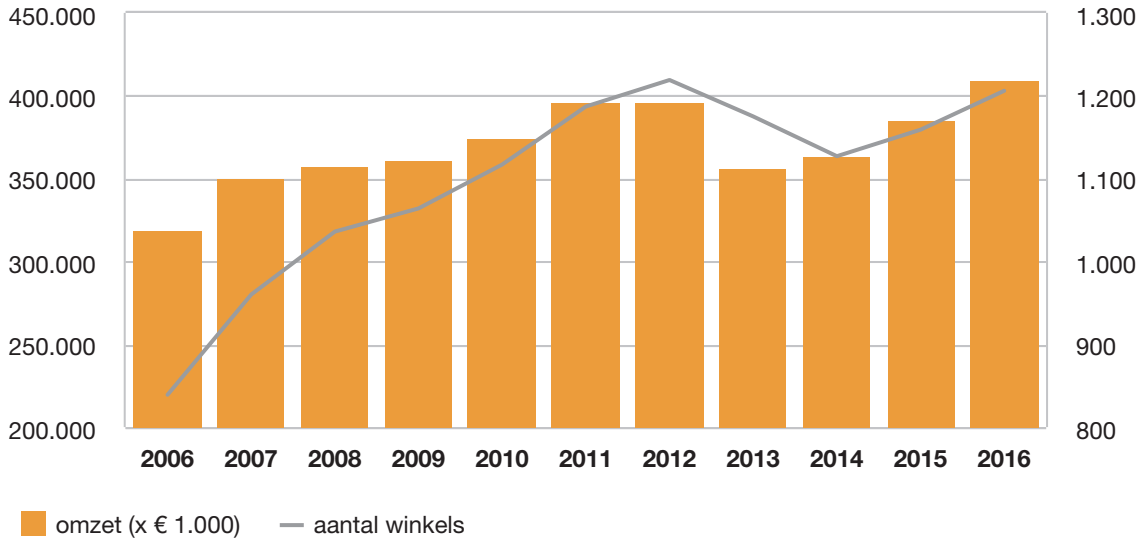
2016 in het kort

Het jaar 2016 werd gekenmerkt door:

- Aanhoudend economisch herstel in Nederland.
- Lagere koopbereidheid in het matrassensegment in Duitsland.
- Expansie in vrijwel alle landen.
- Overname Sängjätten in Zweden.
- Verdere uitbreiding test in Frankrijk.
- Introductie M line in het Verenigd Koninkrijk.
- Toegenomen klanttevredenheid.
- Groeiende rol omnichannel.

- 6,5% omzetstijging (like-for-like 2,8%).
- Margeverbetering met 10 basispunten.
- 8,7% daling EBITDA.
- € 19,0 miljoen nettowinst.
- € 0,87 winst per aandeel (2015: € 1,03).
- € 0,74 dividend per aandeel (2015: € 0,87).
- 108 winkelopeningen en 63 sluitingen; per saldo een toename van 45 winkels. Eind 2016 bezit de groep 1.206 winkels.

Omzet en aantal winkels



Kerncijfers

per 31 december in duizend €, tenzij anders vermeld	2016		2015	
Netto-omzet	**410.457**		385.440	
Brutomarge	**237.107**	**57,8%**	222.215	57,7%
Totale bedrijfslasten	**211.072**	**51,4%**	191.516	49,7%
EBITDA[1]	**37.528**	**9,1%**	41.115	10,7%
Bedrijfsresultaat (EBIT)	**26.035**	**6,3%**	30.699	8,0%
Nettowinst	**19.015**	**4,6%**	22.559	5,9%
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen (in 1.000)	**21.956**		21.947	
Winst per aandeel in €	**0,87**		1,03	
Verwaterde winst per aandeel in €	**0,86**		1,02	
Koers ultimo jaar in €	**16,90**		22,48	
Solvabiliteit	**53,5%**		57,5%	
Rentedragende-schuld/EBITDA	**-**		-	
Aantal FTE's ultimo verslagjaar	**2.765**		2.513	
Aantal filialen ultimo verslagjaar	**1.206**		1.161	
Aandeel gecertificeerde matrassen (NL / D)	**93%**		83%	
Diversiteit topmanagement	**29%** ♀		25% ♀	
Energieverbruik (in kWh/m²)	**67,1**		73,3	
Klanttevredenheid (eKomi)	**9,0**		8,8	

1 Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen, afwaarderingen en boekwaarde desinvesteringen.

Aantal winkels per formule

Formule		1 jan 2016	Gesloten	Geopend	31 dec 2016
Matratzen Concord	Duitsland	849	40	52	**861**
	Oostenrijk	85	4	3	**84**
	Zwitserland	58	4	5	**59**
		992	48	60	**1.004**
Beter Bed	Nederland	90	6	6	**90**
	België	7	-	3	**10**
		97	6	9	**100**
El Gigante del Colchón	Spanje	36	2	14	**48**
Beddenreus	Nederland	34	7	6	**33**
Sängjätten	Zweden	-	-	16	**16**
Literie Concorde	Frankrijk	2	-	3	**5**
Totaal		1.161	63	108	**1.206**

Aantal winkels per land

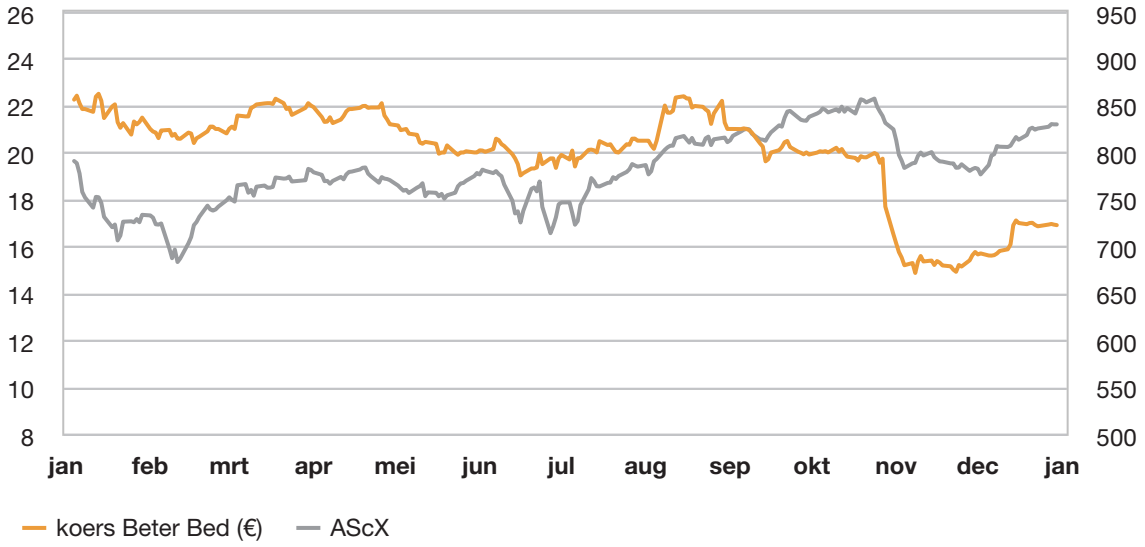
Land	1 jan 2016	Gesloten	Geopend	31 dec 2016
Duitsland	849	40	52	**861**
Nederland	124	13	12	**123**
Spanje	36	2	14	**48**
Oostenrijk	85	4	3	**84**
Zwitserland	58	4	5	**59**
Zweden	-	-	16	**16**
België	7	-	3	**10**
Frankrijk	2	-	3	**5**
Totaal	1.161	63	108	**1.206**

Het aandeel

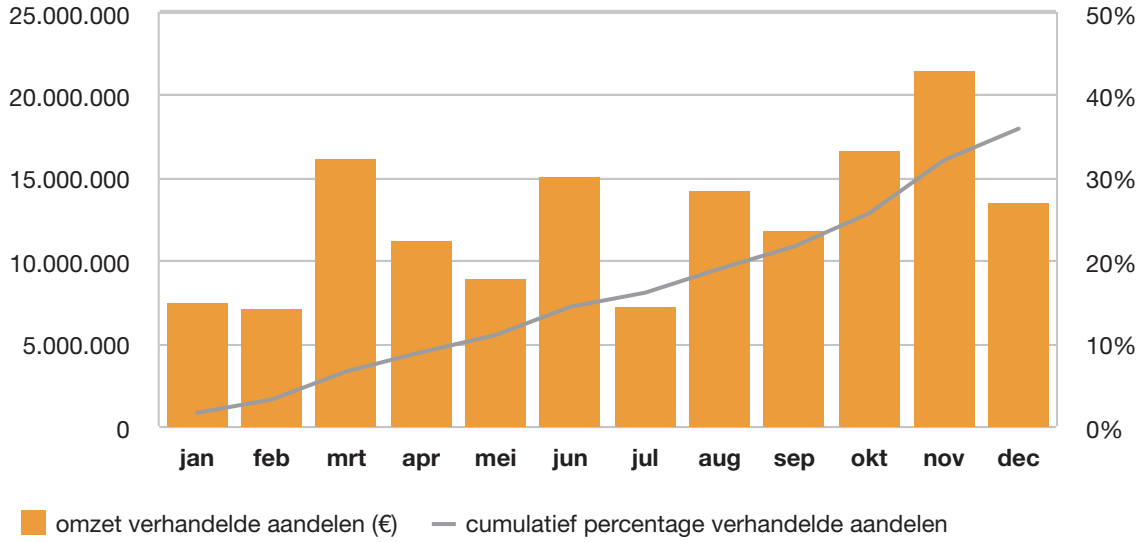
Algemeen

De aandelen Beter Bed Holding N.V. zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam met fondscode NL0000339703. De aandelen van Beter Bed maakten in 2016 deel uit van de Amsterdam Small cap Index van Euronext (AScX). Het aantal uitstaande aandelen aan het einde van 2016 was 21.955.562 stuks. Aan het eind van het verslagjaar waren er geen ingekochte maar niet ingetrokken aandelen. Het aantal aandelen in portefeuille ultimo 2016 bedraagt nul. Het gemiddeld aantal aandelen voor de berekening van de winst per aandeel bedraagt 21.955.562 stuks. Het aantal aandelen voor de berekening van de verwaterde winst per aandeel bedraagt 22.003.666. De winst per aandeel over 2016 is € 0,87 ten opzichte van € 1,03 in 2015. De verwaterde winst per aandeel in 2016 bedraagt € 0,86 (2015: €1,02).

Koersverloop



Handelsvolume

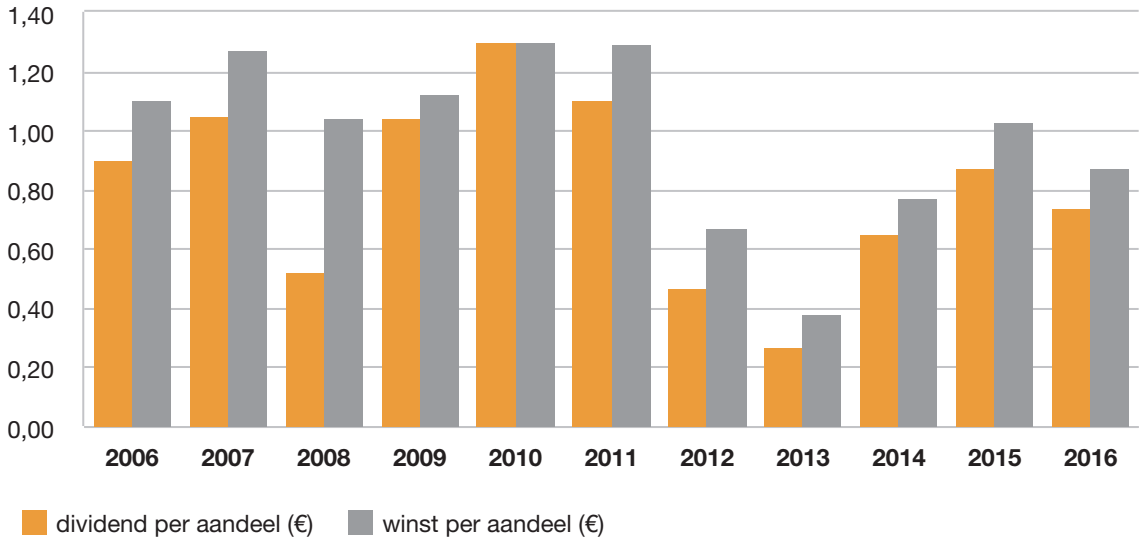


Bovenstaande grafiek geeft de omzet van de verhandelde aandelen per maand op Euronext Amsterdam weer en het cumulatieve percentage van de uitstaande aandelen (per 1 januari 2017) dat in 2016 is verhandeld.

Dividendbeleid

Het dividendbeleid van Beter Bed Holding N.V. is gericht op maximalisatie van het aandeelhoudersrendement met behoud van een gezonde vermogenspositie. Doelstelling van de onderneming is om, onder voorwaarden, ten minste 50% van de nettowinst uit te keren aan de aandeelhouders. Dit zal gebeuren in de vorm van een interim-dividend na publicatie van de derdekwartaalcijfers en een slotdividend na goedkeuring van het dividendvoorstel door de Algemene Vergadering. Op deze manier wordt de betaling van het dividend evenredig over het jaar gespreid. De uitkering van het dividend mag er niet toe leiden dat de solvabiliteit van de onderneming op enige publicatiedatum lager is dan 30%. Tevens mag de ratio netto-rentedragende-schuld/EBITDA niet groter zijn dan twee.

Dividend en winst per aandeel



Onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen stelt de Directie jaarlijks vast welk deel van de winst wordt gereserveerd. Ook het besluit tot het uitkeren van een interim-dividend is onderworpen aan de goedkeuring van de Raad van Commissarissen.

	2016	2015	2014
Aantal uitstaande aandelen	**21.955.562**	21.955.562	21.905.562
Ingekochte maar niet ingetrokken aandelen	**-**	-	2.723
Slotkoers (€)	**16,90**	22,48	17,20
Hoogste slotkoers (€)	**22,50**	23,74	18,88
Laagste slotkoers (€)	**14,86**	15,91	15,20
Winst per aandeel (€)	**0,87**	1,03	0,77
Dividend per aandeel (€)	**0,74**	0,87	0,65
Pay-out ratio	**85%**	85%	85%
Marktkapitalisatie (in € miljoen)	**371**	494	377

Investor Relations beleid

De onderneming streeft naar het op regelmatige basis informeren van aandeelhouders, beleggers en de markt. Dit gebeurt door middel van de publicatie van persberichten op basis van trading updates na elk kwartaal en volledige financiële verslagen bij publicatie van de jaarcijfers en halfjaarcijfers.

Beter Bed Holding vindt het belangrijk de relatie met bestaande aandeelhouders te onderhouden en de onderneming en het aandeel onder de aandacht van potentiële investeerders te brengen. Naast eerder genoemde persberichten gebeurt dit door middel van analistenbijeenkomsten en roadshowprogramma's na de publicatie van de jaarcijfers en de halfjaarcijfers.

Verder worden door brokers georganiseerde conferenties bezocht en worden geïnteresseerde partijen ontvangen op het kantoor of in de winkels van de onderneming.

Substantiële deelnemingen

In het kader van hoofdstuk 5.3 van de Wet op het financieel toezicht zijn de volgende meldingen opgenomen in het register substantiële deelnemingen van de Autoriteit Financiële Markten.

Aandeelhouder	Datum melding	Aandeel
Delta Lloyd Deelnemingen Fonds, Amsterdam, NL	28-01-2015	9,9%
Breedinvest B.V., Laren, NL	10-11-2014	9,1%
ASR Nederland N.V., Utrecht, NL	06-10-2008	6,6%
Kempen Capital Management N.V., Amsterdam, NL	01-06-2014	6,2%
Todlin N.V., Maarsbergen, NL	01-11-2006	5,2%
Lazard Frères Gestion SAS, Parijs, F	12-04-2016	5,2%
Belegging- en Exploitatiemaatschappij 'De Engh B.V.', Naarden, NL	24-09-2010	5,2%
Navitas B.V., Alphen aan den Rijn, NL	28-10-2014	5,1%
Schroders Plc, Londen, GB	19-08-2016	5,0%
Capfi Delen Asset Management N.V., Antwerpen, BE	29-08-2016	4,8%
Ameriprise Financial Inc., Minneapolis (MN), US	08-09-2011	4,7%
Harris Associates L.P., Chicago (IL), US	19-02-2010	4,6%

Opties

Om de betrokkenheid en motivatie van Directie en Management extra te stimuleren worden opties op aandelen verstrekt.

Aan het einde van het jaar staan de volgende optieseries uit:

Jaar van uitgifte	Directie	Management	Uitoefenprijs in €	Looptijd tot en met
2011	50.000	83.650	14,67	28-04-2017
2014	48.000	49.800	17,37	19-05-2019
2015	60.000	53.333	22,79	19-05-2020
2016	90.000	107.500	19,99	18-05-2021

Voorwetenschap

Binnen de vennootschap is een reglement inzake voorwetenschap van toepassing. Het gewijzigde reglement is met ingang van 1 maart 2017 in werking getreden. De daarvoor in aanmerking komende personen hebben

schriftelijk verklaard de in het reglement opgenomen bepalingen te zullen nakomen. Het reglement is beschikbaar op de website van Beter Bed Holding.

Directie

A.H. Anbeek
Directievoorzitter (1962)

Ton Anbeek studeerde Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam en Organisatiepsychologie aan de Universiteit Utrecht.

Hij startte zijn loopbaan in 1987 bij Unilever, waar hij tot 2001 diverse functies in marketing en verkoop heeft vervuld bij diverse werkmaatschappijen in Nederland. In 2001 is hij tot Global Marketing Director benoemd voor alle Unilever wasverzachtermerken, wonend en werkend vanuit Londen. In 2004 is hij benoemd tot Algemeen Directeur Unilever Maghreb S.A. (Libië, Tunesië, Algerije, Marokko en Mauritanië), wonend en werkend vanuit Casablanca.

Begin 2007 trad hij in dienst bij Koninklijke Auping B.V. in Deventer als Algemeen Directeur.

Op 1 januari 2010 is Ton bij Beter Bed Holding N.V. in dienst getreden, waarna hij per 1 maart 2010 is benoemd tot Directievoorzitter/CEO. In de Algemene Vergadering van 19 mei 2014 is hij herbenoemd voor een termijn van vier jaar.

Ton Anbeek heeft de Nederlandse nationaliteit.

B.F. Koops
Financieel Directeur (1957)

Bart Koops studeerde Bedrijfseconomie en Accountancy aan de Vrije Universiteit van Amsterdam.

Hij startte zijn loopbaan in 1985 bij Van Dien&Co als accountant en EDP-auditor. Na een korte uitstap naar de verzekeringswereld bij Prudential Leven N.V. vervulde hij vanaf 1994 management- en directiefuncties bij diverse Vendex/KBB dochterondernemingen, waaronder Magazijn de Bijenkorf, Hema en M&S Mode. Vanaf 2006 was hij CFO bij de Etam groep. Van 2008 tot 2011 was hij werkzaam in het Midden-Oosten als CFO van de Retail Division van M.H. Alshaya Co WLL. Sinds zijn terugkeer naar Nederland is hij als consultant werkzaam geweest, onder andere als CFO-ad interim bij Selexyz Boekhandels BV, als CEO van AT5 en als programmamanager bij Magazijn de Bijenkorf.

Op 1 april 2013 is hij bij Beter Bed Holding N.V. in dienst getreden, waarna hij op 25 april 2013 is benoemd tot Financieel Directeur/CFO. Sinds maart 2015 is hij Commissaris bij Spar Holding B.V.

Bart Koops heeft de Nederlandse nationaliteit.

Strategie

Visie en Missie

Visie

Beter Bed Holding is als omnichannel retailer actief in de detail- en groothandel van bedden en matrassen. Europa in de breedste zin van het woord is haar speelveld. Alle winkelformules hebben in meer of mindere mate een 'value for money'-positionering ondersteund door uitgebreide service aan klanten ongeacht de markt waarin de individuele ketens opereren. De groep streeft naar marktleiderschap in alle landen waar ze actief is.

Kernachtig geformuleerd luidt de visie als volgt:

Wij willen in elk land waar we actief zijn op een maatschappelijk verantwoorde wijze marktleider worden in het 'value for money'-segment in de bedden- en matrassenmarkt.

Missie

Het bestaansrecht en de drijfveren van Beter Bed Holding zijn verwoord in de volgende missie:

Niets inspireert en motiveert ons meer, elke dag opnieuw, dan te zorgen dat al onze klanten op een betaalbare wijze heerlijk, comfortabel en gezond kunnen slapen:

‘Hard at work on a good night’s rest’

Doelstellingen 2016-2020

Klanttevredenheid

Op alle markten waar de onderneming actief is, wil Beter Bed Holding met sterke, eigentijdse formules haar klanten optimaal bedienen in een omnichannel omgeving. De wensen van de klant zijn hierbij leidend en klanttevredenheid is de graadmeter. Daarbij worden de winkelformules zodanig gepositioneerd en geëxpandeerd dat groeikansen optimaal worden benut. Op deze wijze wordt het marktaandeel vergroot en het marktleiderschap versterkt.

Nettowinst

Het verhogen van de nettowinst ongeacht marktomstandigheden. Ook onder moeilijkere marktomstandigheden streeft Beter Bed Holding ernaar bovengemiddeld te groeien en haar leidende marktpositie uit te bouwen. Klanttevredenheid uitmondend in like-for-like groei, expansie binnen bestaande formules, margeverbetering en beheerste kostenontwikkeling zijn de belangrijkste drijvers van de nettowinst.

Balansstructuur

Het behouden van een sterke balans met een solvabiliteit van minimaal 30% en een ratio tussen netto-rentedragende-schuld en EBITDA niet hoger dan twee. Binnen deze kaders wordt, rekening houdend met de gewenste liquiditeit, het dividendbeleid toegepast en worden nettowerkkapitaal en leverage beheerd.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Beter Bed Holding en haar dochterbedrijven gaan bewust en op een gewetensvolle wijze om met de belangen van hun stakeholders. Gezond ondernemerschap gaat hierbij samen met respect voor mens en milieu.

Strategie

De doelstellingen van de onderneming met de thema's klanttevredenheid, nettowinst, balansstructuur en MVO zullen worden gerealiseerd door:

Retailmarketing

De positionering van alle Beter Bed Holding-formules wordt continu aangescherpt. Alle formules bieden topkwaliteit producten en topkwaliteit advies voor de laagste c.q. beste prijs. Vanuit deze sterkten wordt de nadruk gelegd op verhoging van de klanttevredenheid, de like-for-like groei en substantiële groei van de online omzet. Het uiteindelijke doel is het vergroten van het marktaandeel in een omnichannel retailomgeving. Voor het bereiken van dit doel staan de diverse formules voor verschillende uitdagingen.

In de Benelux zal primair de transactiekracht (hogere conversie en hogere bonbedragen) verder verbeteren. In de overige landen is het juist de attractiekracht (meer bezoekers trekken) die zal gaan stijgen. Iedere formule heeft daartoe haar eigen strategie en plan bepaald.

Een belangrijke drijver voor de omzetgroei zal innovatie zijn. Dit betreft zowel product- als merkinnovatie binnen de 'private brand'-strategie van elke formule. Om dit te bereiken zal de ontwikkelkracht binnen de inkoop worden versterkt en de samenwerking met strategische leveranciers worden geïntensiveerd.

Teneinde de klanttevredenheid verder te vergroten, wordt veel in training en scholing van de verkoop- en logistieke medewerkers geïnvesteerd.

De marketingafdeling zal in hoge mate bijdragen aan de ontwikkeling van de diverse formules door middel van eenduidige communicatie in de winkels, brochures en op de websites. De marketinguitgaven zullen de komende jaren worden vergroot om de positionering en het innovatieve karakter van de diverse formules te ondersteunen.

E-Commerce

In alle landen zal de e-commerce c.q. omnichannel propositie verder worden aangescherpt. De 'customer journey' zal maximaal gefaciliteerd worden, hetgeen inhoudt dat de klant op alle contactmomenten optimaal bediend wordt. Ook zullen 'web only'-assortimenten worden ontwikkeld en het aanbod van bedtextiel worden uitgebreid. De marketinguitgaven voor e-commerce ondersteuning zullen substantieel toenemen. Doel van dit alles is het bereiken van een 'fair share' in de online omzet.

Om de omnichannel strategie vorm te kunnen geven zijn de managementteams in Nederland en Duitsland versterkt en is de verantwoordelijkheid voor E-commerce belegd op directieniveau. Daarnaast worden de E-commerceafdelingen verder uitgebreid met de voor de bouw en exploitatie van state-of-the-art webshops (inclusief partnerships met voor de Benelux o.a. Wehkamp.nl, Bol.com en Fonq.nl, en in de Duitstalige landen mogelijke partijen als Amazon.de) gewenste, functionele specialisten.

Expansie

Naast de like-for-like groei zal expansie bijdragen aan de omzetontwikkeling. In de Benelux zal deze primair in België plaatsvinden. Voor Matratzen Concord wordt uitgegaan van opening van winkels in Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland.

Ook voor Spanje, Frankrijk en (in latere instantie) Zweden is een uitbreiding van het winkelbestand voorzien. Deze expansie zal plaatsvinden onder strikte voorwaarden ten aanzien van de investering per winkel, de exploitatiekosten en flexibele huurtermijnen.

In aanvulling op de expansie binnen bestaande formules zal nadrukkelijk gezocht worden naar mogelijkheden voor verdere organische groei, dan wel acquisities in bestaande en nieuwe landen.

Inkoop en verkoop

Voor uitvoering van de strategie is een belangrijke rol weggelegd voor Inkoop. Naast de reeds vermelde productinnovatie gelden voor Inkoop de volgende doelstellingen:

- verbetering marge;
- ontwikkeling online assortiment;
- optimalisatie levertijden;
- minder (maar meer strategische) leveranciers met minder sku's;
- ontwikkelen van additionele assortimenten;
- maximale synergie tussen de verschillende formules in de verschillende landen.

De Verkoop zal zorgen voor een optimale omnichannel klantervaring ondersteund door adviestools, configurators, Net Promotor Scores en klantreviews.

Backoffice (HR, Finance, Logistiek en IT)

Van de Backofficefuncties wordt verwacht dat zij verkoop-, service- en klantgericht werken. Klanttevredenheid, verdere professionalisering en proactiviteit zijn daarbij sleutelwoorden.

Een leidende rol is hierbij weggelegd voor HR. Deze dient zich te richten op onder andere in-, door- en uitstroom, management development, het aantrekken van jong talent (met name voor de Verkoop), permanente training en het creëren van een 'customer centered high performance KPI en team'-cultuur. Om dit te bereiken is de HR-functie op directieniveau ingevuld.

Voor de Financefunctie geldt dat de taak wordt uitgebouwd tot Businesssupportfunctie, waarbij de analysecapaciteit wordt vergroot door onder meer het implementeren van een modern 'business information warehouse' en het toepassen van functiespecifieke dashboards.

De Logistiek dient zich te richten op versnelling in de keten. Klantwensen als ‘same day delivery' en ‘next day delivery’ worden leidend en waar gewenst zullen dropshipments gefaciliteerd gaan worden. Per land zal worden bepaald wat de optimale logistieke infrastructuur is, gegeven de aard van de formules.

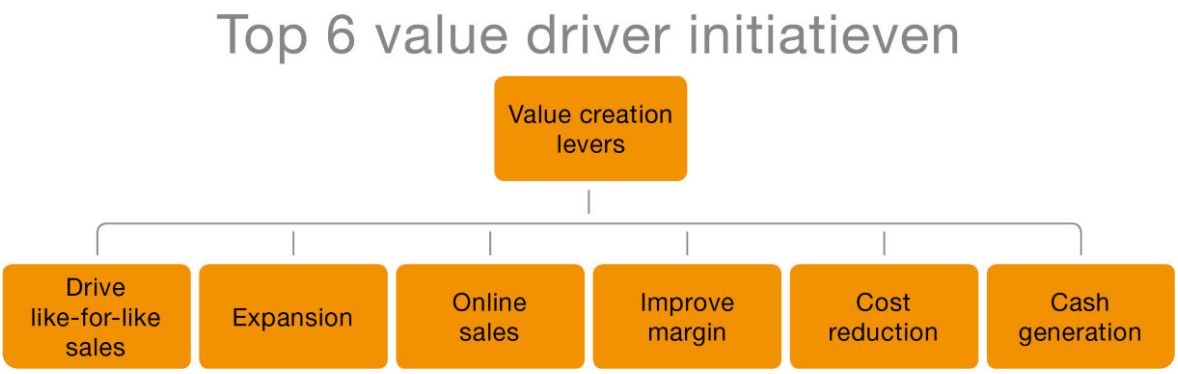
Binnen de IT-functie zijn of worden op basis van een robuuste 'backbone' (SAP) nieuwe 'front ends' ontwikkeld, die maximale flexibiliteit bieden ten aanzien van de klantwensen. De front ends betreffen zowel de kassasystemen in de winkels als de E-commerce platformen. Ook wordt expliciet aandacht besteed aan informatiebeveiliging en daar binnen krijgt met name cybersecurity de volle aandacht.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Beter Bed Holding is zich van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid bewust, getuige de bestaande rapportages inzake compliance, de door haar gevoerde stakeholderdialoog en de in de organisatie ingebedde structurele aanpak van het onderwerp MVO. Voor de komende jaren spreekt Beter Bed Holding de ambitie uit binnen de branche en in samenspraak met strategische leveranciers initiatieven op het gebied van bevordering van de circulaire economie verder te ontwikkelen.

Value drivers

Bovenvermelde strategische aanpak leidt tot waardecreatie op een zestal terreinen, die als volgt te groeperen zijn:



Verslag van de Directie

Algemeen

2016 is te typeren als een jaar met meerdere, deels contrasterende gezichten. In alle landen is invulling gegeven aan de grote thema's van het strategisch plan 'From Good to Great 2016-2020', zoals klanttevredenheid, retailmarketing, uitbouw van de omnichannel propositie, innovatie en versnelling in de logistieke keten.

In de Benelux is op alle fronten, onder leiding van een deels vernieuwd en verjongd directieteam, grote vooruitgang geboekt en de executie van de strategie voortvarend ter hand genomen. In het oog springende resultaten betreffen niet alleen de fors gestegen omzet, maar ook de uitbouw van de E-commerceafdeling, de productinnovaties, het uitgebreide verkooptrainingsprogramma en de verder aangescherpte klantfocus. De Net Promotor Score, indicator van klanttevredenheid, steeg van 40 naar 50. Daarmee kan Beter Bed zich meten met de top van de retail.

Dit alles resulteerde in een omzetstijging van Beter Bed Benelux met 20,9% (de markt groeide volgens brancheorganisatie INretail met 8,5%), daar waar in 2015 ook al sprake was van een substantiële omzettoename. Zowel in Nederland als in België steeg de omzet aanmerkelijk en ook de vernieuwde Beddenreus-formule toonde een fraaie ontwikkeling. Voor de nabije toekomst ziet de groep voornamelijk expansie van de Beter Bed-formule in België en de Beddenreus-formule in Nederland.

Tegenover de mooie resultaten in de Benelux staat een moeizamere omzetontwikkeling in Duitsland. De omzetdaling, hoewel in lijn met de ontwikkeling in de matrassenmarkt, stelde teleur. Dit temeer daar een aantal belangrijke strategische initiatieven, waaronder de introductie van een nieuw digitaal technisch webshopplatform gericht op het vergroten van de (online) attractiekracht (het aantrekken van meer bezoekers) door vertraging in de oplevering, niet tijdig en onvoldoende het gewenste effect sorteerde in de context van een groeiende vraag naar boxsprings en de opkomst van de online only 'one size fits all'-matrassen die met extreem hoge acquisitiekosten per order en zeer hoge retouren zijn geïntroduceerd. Uiteindelijk daalde de omzet in Duitsland met 4,0%.

Niettemin is vastgehouden aan het uitbouwen van Matratzen Concord richting een omnichannel organisatie en is het managementteam versterkt in Marketing, Inkoop en E-commerce. Ook is een deel van de winkels omgebouwd naar een eigentijdse verschijningsvorm en kon het winkelbestand met netto 12 winkels worden vergroot. Eind 2016 is in Düsseldorf onder de naam Boxspring Betten by Concord een winkel geopend waar een breed assortiment boxsprings wordt aangeboden.

In Oostenrijk werden begin 2016 alle BettenMax-filialen in korte tijd omgebouwd naar Matratzen Concords; de winkels dragen sindsdien bij aan het resultaat. De situatie in Zwitserland blijft moeizaam sinds de wisselkoersaanpassingen begin 2015.

In Spanje kon de expansie worden doorgezet; eind 2016 bedroeg het aantal winkels 48 (eind 2015: 36). De omzet steeg met 21,9%.

In de zomer van 2016 is besloten tot verdere uitbouw van Literie Concorde in het zuiden van Frankrijk. Laat 2016 werd een drietal winkels geopend, waarmee het bestand op vijf is uitgekomen. Eind 2017 wordt de test met dan in totaal zes filialen in met name de Rhônevallei geëvalueerd.

In de zomer van 2016 is de acquisitie van Sängjätten in Zweden afgerond. Daarmee kwamen 16 eigen winkels in het bezit van de groep. Daarnaast wordt een negental winkels geëxploiteerd door franchisees. De eigen winkels zijn eind 2016 omgebouwd naar het Beter Bed-format en voorzien van onder andere een nieuw, actueel (Beter Bed) assortiment.

Samengevat heeft de groep over 2016 een omzet behaald van € 410,5 miljoen, een stijging van € 25,1 miljoen (6,5%) ten opzichte van het vorig jaar. De omzetgroei in vergelijkbare winkels bedroeg 2,8%.

	2016	2015	Mutatie
Omzet (in € miljoen)	**410,5**	385,4	6,5%
Brutomarge (in € miljoen)	**237,1**	222,2	6,7%
EBITDA (in € miljoen)	**37,5**	41,1	-8,7%
Nettowinst (in € miljoen)	**19,0**	22,6	-15,7%
Aantal winkels	**1.206**	1.161	3,9%
Aantal medewerkers (FTE)	**2.765**	2.513	10,0%

De brutomarge ontwikkelde zich wederom positief en steeg naar 57,8% (2015: 57,7%). Verbeterde inkoopcondities, een wijziging in de verkoopmix en assortiments- en productvernieuwing droegen daar in belangrijke mate aan bij.

De gemiddelde kosten per winkel bedragen € 176.700 (2015: € 166.200). De stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door de uitbouw van de omnichannel organisatie, inspanningen op het gebied van klanttevredenheid (customer care en training van logistiek en verkooppersoneel), verdere professionalisering van bijvoorbeeld BI, IT en logistieke afdelingen, managementdevelopmenttrainingen in zowel Nederland als Duitsland, de groei van het aantal winkels, de ombouw van de Zweedse winkels en de gestegen omzet bij Beter Bed Benelux, welke met hogere logistieke kosten gepaard gaat.

Het bedrijfsresultaat over 2016 daalde met 15,2% naar € 26,0 miljoen (2015: € 30,7 miljoen). Als percentage van de omzet daalde de EBITDA naar 9,1% (2015: 10,7%). De nettowinst bedroeg € 19,0 miljoen (2015: € 22,6 miljoen); een afname van 15,7%.

Het aantal winkels steeg in 2016 met 45, waarvan 16 door de overname van Sängjätten in Zweden. Eind 2016 exploiteerde de groep 1.206 winkels in acht landen.

Investeringen, financiering en kasstroom

In 2016 werd voor een bedrag van € 19,8 miljoen geïnvesteerd. Dit betrof voor € 16,5 miljoen investeringen in nieuwe en bestaande winkels. De grootste investeringen betreffen verbouwingen in Duitsland (Matratzen Concord), Nederland (Beddenreus), Oostenrijk (ombouw BettenMax) en Zweden (acquisitie en ombouw Sängjätten). Het winkelbestand nam met 45 winkels (netto) toe. Daarnaast is ook dit jaar fors geïnvesteerd in de omnichannel infrastructuur (e-commerce en webshops).

De kasstroom[1] bedroeg in 2016 € 30,5 miljoen (2015: € 33,0 miljoen). De solvabiliteit bleef op hoog niveau en bedroeg eind 2016 53,5% (2015: 57,5%).

Doordat de onderneming schuldenvrij opereert, bedroeg de ratio tussen rentedragende-schuld en EBITDA aan het eind van 2016 net als in 2015 nul.

De reductie van het nettowerkkapitaal, met handhaving van de commerciële slagkracht van de formules, is in 2016 gecontinueerd. Hoewel de voorraadpositie is gestegen als gevolg van uitbreiding van het winkelbestand, kon het werkkapitaal verder gereduceerd worden door met name een stijging van de kortlopende schulden met € 11,3 miljoen.

1 *nettowinst vermeerderd met afschrijvingen, afwaarderingen en boekwaarde desinvesteringen.*

Matratzen Concord is een pan-Europese 'Fach Discount' (voornamelijk cash & carry) formule die primair de vervangingsmarkt bedient en zich richt op de verkoop van met name matrassen, bedbodems, boxsprings en bedtextiel. De keten telt 1.004 winkels in drie landen (Duitsland, Zwitserland en Oostenrijk). De winkels zijn traditioneel gevestigd in en rondom de stadscentra dicht bij de consument maar in toenemende mate ook in retailparken.

	2016	2015	Mutatie
Omzet (x € 1.000)	**257.029**	262.150	-2,0%
Aantal winkels	**1.004**	992	1,2%
Aantal medewerkers (FTE)	**1.895**	1.809	4,8%

De omzet in vergelijkbare winkels daalde bij Matratzen Concord met 4,8%, terwijl de totale omzet in 2016 met 2,0% daalde. Deze daling trad met name op in Duitsland en werd goeddeels veroorzaakt door de lagere koopbereidheid van de Duitse consument, blijkend uit lagere bezoekersaantallen. Daarnaast is een aantal belangrijke strategische initiatieven, waaronder de introductie van een nieuw digitaal technisch webshopplatform gericht op het vergroten van de (online) attractiekracht (het aantrekken van meer bezoekers), door vertraging in de oplevering niet tijdig en onvoldoende geëffectueerd. Dit alles in de context van een groeiende vraag naar boxsprings, en een groeiend aanbod van online only 'one size fits all'-matrassen, die met zeer hoge acquisitiekosten per order en hoge aantallen retouren zijn geïntroduceerd.

In 2016 is in Duitsland gestart met de verbouwing van de winkels. Het volledige winkelbestand wordt in drie jaar gemoderniseerd. Een honderdtal winkels is in 2016 op deze nieuwe standaard gebracht. Eenzelfde modernisering vindt plaats in Oostenrijk en Zwitserland.

In het verslagjaar werden in totaal 60 winkels geopend en 48 winkels gesloten.

www.matratzen-concord.de
www.matratzen-concord.at
www.matratzen-concord.ch

Beter Bed is een fullserviceformule van slaapkamerspeciaalzaken in het midden van de markt met een uitstekende prijs-kwaliteitverhouding. De artikelen worden door de consument in de winkel of op de website besteld en daarna gratis thuis afgeleverd en gemonteerd. De winkels zijn gevestigd in de Benelux, bij voorkeur op meubelboulevards of in de nabijheid van andere meubelzaken.

	2016	2015	Mutatie
Omzet (x € 1.000)	**122.430**	101.254	20,9%
Aantal winkels	**100**	97	3,1%
Aantal medewerkers (FTE)	**612**	544	12,5%

De omzet van Beter Bed steeg in 2016 met 20,9% tot € 122,4 miljoen. Beter Bed haalde daarmee de hoogste omzet ooit. De stijging is het gevolg van een onverminderd hoog consumentenvertrouwen, de gunstige huizenmarkt, de succesvolle invulling van assortimenten in een servicegerichte winkel- en online omgeving en de uitbreiding van het aantal winkels in België.

De online verkopen van Beter Bed ontwikkelden zich in 2016 uitstekend. Het aandeel in de omzet bedraagt op dit moment 6,2% (2015: 5,0%).

In het verslagjaar zijn netto drie winkels geopend. Over 2016 steeg de orderintake in vergelijkbare winkels met 19,2%.

www.beterbed.nl
www.beterbed.be

Beddenreus is een cash & carry-formule in het discountsegment van de Nederlandse markt. De winkels bevinden zich voornamelijk op meubelboulevards in Nederland.

	2016	2015	Mutatie
Omzet (x € 1.000)	**11.635**	10.313	12,8%
Aantal winkels	**33**	34	-2,9%
Aantal medewerkers (FTE)	**74**	59	25,4%

In 2016 is de verbouwing van de Beddenreus-winkels afgerond. De nieuwe inrichting en uitstraling van de Beddenreus-winkels blijken succesvol en ook de assortimentsvernieuwing heeft aan de toegenomen omzet bijgedragen. De like-for-like orderintake is in 2016 met 18,9% gestegen. De online omzet als percentage van de totale omzet steeg naar 4,3% (2015: 2,2%).

www.beddenreus.nl

El Gigante del Colchón is het cash & carry-format voor de Spaanse markt. De locatiepolitiek en de winkeluitstraling zijn vergelijkbaar met die van Matratzen Concord.

	2016	2015	Mutatie
Omzet (x € 1.000)	**7.234**	5.933	21,9%
Aantal winkels	**48**	36	33,3%
Aantal medewerkers (FTE)	**80**	60	33,3%

De omzet in vergelijkbare winkels steeg met 3,7% en er konden netto 12 winkels aan het bestand worden toegevoegd. Deze expansie zal de komende jaren worden voortgezet.

www.gigantedelcolchon.com

Sängjätten is een fullserviceformule in de Zweedse markt, vergelijkbaar met Beter Bed. In totaal zijn er 25 winkels waarvan 9 franchise. De onderneming is in juni 2016 toegevoegd aan de groep. In december 2016 is de nieuwe Sängjätten 'look and feel' geïntroduceerd met onder meer een nieuw logo en nieuwe winkelsigning. Ook zijn alle eigen winkels verbouwd en voorzien van een nieuw assortiment.

	2016
Omzet (x € 1.000)	**4.966**
Aantal winkels	**16**
Aantal medewerkers (FTE)	**52**

www.sangjatten.se

Literie Concorde is medio 2014 een test gestart in Frankrijk. Eind 2016 heeft de formule vijf winkels in het zuiden van Frankrijk. Eind 2017 wordt de test met dan in totaal zes filialen in met name de Rhônevallei geëvalueerd.

www.literie-concorde.fr

DBC International (Dutch Bedding Company) is de groothandelstak binnen Beter Bed Holding. Onder de naam M line worden onder andere matrassen ontwikkeld en op de markt gebracht via een internationaal dealernet, via een selecte groep Beter Bed- en Matratzen Concord-winkels en via El Gigante del Colchón, Literie Concorde en Sängjätten. DBC International levert aan klanten in Nederland, Duitsland, Spanje, België, Oostenrijk, Zwitserland, Frankrijk, Zweden en het Verenigd Koninkrijk.

	2016	2015	Mutatie
Omzet (x € 1.000)	**16.999**	14.855	14,4%
Aantal medewerkers (FTE)	**8**	11	-27,3%

De omzet van DBC International is in 2016 gestegen. De groei is zowel in het internationale dealernet als in de eigen winkels gerealiseerd. Daarnaast is het M line-assortiment sinds medio 2016 in het Verenigd Koninkrijk verkrijgbaar met de introductie van het merk door slaapspecialist Dreams.

www.mline.nl

Personeel en Organisatie

Per 31 december 2016 zijn er 2.765 medewerkers (FTE) werkzaam binnen de groep. Eind 2015 waren er 2.513 medewerkers. De toename wordt voornamelijk veroorzaakt door de overname van Sängjätten en de autonome groei in vrijwel alle landen, en de uitbreiding van de omnichannel activiteiten van de groep als geheel.

De kwaliteit van dienstverlening en de servicegerichtheid van onze medewerkers bepalen in hoge mate het succes van de winkelformules van Beter Bed Holding N.V. Een klantvriendelijke benadering, een ‘first time right’- en ‘meten is weten’-houding en snelheid van levering zijn cruciaal voor de reputatie en de resultaten. Scholing en ontwikkeling van onze medewerkers op commercieel en operationeel vlak krijgen daarom permanent aandacht.

Zowel de winkelorganisatie als de logistiek wordt getraind in (product)kennis en gedrag. Daarnaast krijgen medewerkers de ruimte om waar nodig individuele trainingen en opleidingen te volgen.

In 2016 is in de Benelux een leiderschapsprogramma gestart en is een begin gemaakt met 360°-beoordelingen. In alle landen worden de managementposities met lokaal personeel ingevuld. Daarbij streeft de onderneming naar een groter aantal vrouwen in managementposities. Op dit moment kent de organisatie tien vrouwen (29%) op topmanagementposities (2015: 25%).

Risicobeheersing en risico's

Algemeen

Beter Bed Holding kent ten behoeve van de beheersing van risico's de volgende, algemene beheersmaatregelen:

De organisatie hanteert een matrix, waarin risico's, de (financiële) impact ervan, de kans van optreden, de beheersmaatregelen en de te ondernemen acties worden beschreven. Deze matrix wordt tweemaal per jaar geactualiseerd en behandeld in de Auditcommissie. De belangrijkste punten hiervan worden gerapporteerd aan de Raad van Commissarissen. De risico's zijn ingedeeld in de categorieën Financieel, Operationeel, Bestuur en Management, Juridisch, Maatschappij, Informatie en Fiscaal.

Risk appetite

Beter Bed Holding heeft bedrijfsactiviteiten op het Europees speelveld van bedden en matrassen. Een sterke operationele kasstroom, een gezonde balans zonder externe financiering en weloverwogen financieel management vormen de basis van de risk appetite van Beter Bed Holding. De dagelijkse bedrijfsactiviteiten gaan samen met het nemen van risico's. Echter Beter Bed Holding benadert de risico's op een weloverwogen en gebalanceerde manier. De risk appetite op de verschillende categorieën die Beter Bed Holding heeft gedefinieerd, is hieronder nader toegelicht.

In de jaarlijkse budgetcyclus wordt vastgesteld welke kansen en bedreigingen Beter Bed Holding voor de Groep als geheel en voor de individuele ondernemingen onderkent op conjunctureel, strategisch en commercieel vlak. Het door de Directie van Beter Bed Holding opgestelde budget wordt besproken met en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

Alle bedrijfsonderdelen (in binnen- en buitenland) rapporteren maandelijks de behaalde financiële resultaten (omzet, marge, kosten en bedrijfsresultaat) en de financiële positie aan de groep. Deze rapportages worden maandelijks door de Directie van Beter Bed Holding met de diverse managementteams besproken. Op deze wijze wordt direct toezicht gehouden op de diverse bedrijfsactiviteiten. Ten aanzien van de diverse rapportages wordt gestreefd naar verregaande uniformiteit in functie van doelmatigheid. De administratieve vastlegging van de bedrijfsactiviteiten geschiedt binnen de (reeds geruime tijd in de organisatie operationele) SAP (ERP)-omgeving.

De werking van de administratieve organisatie en de interne controle wordt jaarlijks door de externe accountant beoordeeld in het kader van de controle van de jaarrekening. De bevindingen van de controle worden door de externe accountant zowel met de Directie als met de Raad van Commissarissen, ook buiten aanwezigheid van de Directie, besproken.

De belangrijkste risico's voor Beter Bed Holding en de aan haar verbonden werkmaatschappijen zijn de volgende:

De **financieel-strategische** risico's betreffen het niet realiseren van omzet door met name de toetreding van nieuwe concurrenten, de introductie van nieuwe producten, merken en verdienmodellen. Op basis van veelvuldig, uitgebreid en gedegen consumentenonderzoek, marktinformatie en concurrentieanalyse wordt de positionering, het productaanbod, de prijsstelling en het serviceniveau van de formules in de eigen markt(en) voortdurend aangescherpt. Daarnaast volgt de onderneming een per land uitgewerkte en op de wensen van de consument afgestemde proactieve omnichannel strategie, waarbij nadrukkelijk een rol is weggelegd voor de winkels in combinatie met eigen online webshops en waar mogelijk strategische webpartners. Onder risico's (zie pag. 72) in de toelichting algemeen van de jaarrekening wordt nader ingegaan op een aantal specifieke, aan de normale bedrijfsvoering verbonden financiële risico's.

Operationeel-strategisch onderkent de onderneming het risico van consolidatie aan de leverancierskant, waardoor marges (en leveringen) in gevaar kunnen komen. Om dit risico in te perken, gelden intern afspraken omtrent het maximale omzetaandeel dat een individuele leverancier binnen de groep kan hebben. Daarnaast

vindt regelmatig overleg plaats op het hoogste managementniveau (CEO) met de belangrijkste leveranciers. Ook past de organisatie een uitgebreid systeem van leveranciersmanagement toe, waardoor er continu zicht is op de prestaties van individuele leveranciers en al in een vroeg stadium signalen kunnen worden opgevangen van potentiële problemen bij leveranciers. Tot slot is van belang te melden, dat in principe (het aanbod van) iedere leverancier binnen aanvaardbare tijd te vervangen is.

Juridisch-strategisch bestaat het risico van non-compliance met wet- en regelgeving op diverse gebieden, waaronder productaansprakelijkheid, consumentenbescherming en verslaglegging. Deze risico's worden ondervangen door stelselmatig ter zake deskundige experts, waaronder juristen, fiscalisten, accountants en bevoegde instanties om advies te vragen. Ook vinden regelmatig audits plaats. Beter Bed Holding is niet bereid risico's te nemen ten aanzien van non-compliance met wet- en regelgeving.

De **maatschappelijk-strategische** risico's betreffen primair imago- en reputatieschade als gevolg van ondeugdelijke producten, dan wel onverantwoordelijk handelen in brede zin. Voor wat betreft het assortiment dient te worden vermeld dat de formules zelf niet produceren. Controlesystemen zorgen ervoor dat producten voldoen aan de eraan te stellen eisen. Ten aanzien van verantwoordelijk handelen hanteert de organisatie op meerdere terreinen zogenoemde 'codes of conduct'. Daarnaast draagt de bedrijfscultuur, waarin integriteit en eerlijk zaken doen kernwaarden zijn, in belangrijke mate bij aan het beheersen van de risico's. Ook kent de onderneming een klokkenluidersregeling.

De grootste operationele risico's betreffen de beschikbaarheid van **informatie**systemen die de primaire processen ondersteunen en de beschikbaarheid van de logistieke faciliteiten. Ter beheersing van deze risico's is de IT-architectuur zodanig ingericht, dat de kassasystemen lokaal (standalone) kunnen werken en van de gegevens van alle backofficesystemen permanent back-ups worden gemaakt, zodat ingeval van een calamiteit de extern geplaatste IT-infrastructuur binnen een vanuit continuïteit vereiste termijn weer operationeel is. De integere werking van de systemen wordt bewaakt via toepassing van een eenduidige releasepolicy en strikte 'change management'-procedures. Specifiek in 2016 heeft Beter Bed Holding in samenwerking met een externe partij een project uitgevoerd om de digitale beveiliging in de ruimste zin des woords verder te optimaliseren. De bevindingen voortkomend uit dit project zijn grotendeels opgevolgd, waarmee de beveiliging op een hoger niveau is gebracht. De logistieke risico's betreffen met name de situatie in Nederland, waar drie distributiecentra (DC's) in bedrijf zijn. In geval van een calamiteit bij een van deze DC's kan uitgeweken worden naar de andere twee. Ook hanteert ieder DC een eigen bedrijfscontinuïteitsplan.

Fiscaliteit

Beter Bed Holding heeft haar belastingprincipes ('tax principles') expliciet vastgesteld. De belangrijkste daarvan zijn dat Beter Bed Holding een open relatie onderhoudt met de Belastingdienst(en) in de landen waar zij actief is, uitsluitend tax rulings overeenkomt ter bevestiging van de juiste interpretatie (en toepassing) van de belastingregels en -wetgeving en geen (abnormale) belastingstructuren kiest die uitsluitend zijn gericht op belastingontwijking. In het kader van het 'horizontaal toezicht' heeft Beter Bed Holding een handhavingsconvenant met de Nederlandse Belastingdienst ondertekend. Op deze wijze wordt bereikt dat belastingkwesties in een open sfeer en op basis van volledige transparantie worden besproken. De Directie rapporteert tweemaal per jaar de relevante belastingkwesties aan de Auditcommissie.

Rapportage van de accountant

De externe accountant beoordeelt de interne beheersmaatregelen rondom de financiële verslaggeving voor zover dat past in een efficiënte en effectieve controleaanpak en rapporteert zijn bevindingen hieromtrent via zijn 'management letter' aan de Directie en via zijn accountantsverslag aan de Raad van Commissarissen.

In control statement

Op basis van het voorgaande en rekening houdend met de beperkingen, die noodzakelijkerwijs verbonden zijn aan alle interne risicobeheersings- en risicocontrolesystemen, geven de systemen van de onderneming de Directie ten aanzien van de financiële risico's een redelijke mate van zekerheid, dat de financiële

verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en het jaarverslag een getrouw beeld geeft van de toestand op balansdatum en de gang van zaken gedurende het boekjaar. Deze risicobeheersings- en controlesystemen hebben in het verslagjaar naar behoren gewerkt en er zijn geen indicaties dat deze systemen in het lopende jaar niet naar behoren zullen werken. Ten aanzien van de andere risico's is een op de omvang van de onderneming toegesneden systeem van risicobeheersing en risicocontrole aanwezig. Dit systeem heeft in het verslagjaar naar behoren gefunctioneerd.

Getrouwbeeldverklaring

De Directie verklaart dat, voor zover haar bekend, het jaarverslag een getrouw beeld geeft van de toestand op de balansdatum, de gang van zaken gedurende het boekjaar van Beter Bed Holding N.V. en van de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen en de verwachte gang van zaken, waarbij, voor zover gewichtige belangen zich hiertegen niet verzetten, in het bijzonder aandacht wordt besteed aan de investeringen en de omstandigheden waarvan de ontwikkeling van de omzet en van de rentabiliteit afhankelijk is. Verder verklaart de Directie dat, voor zover haar bekend, de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, passiva, financiële positie per de balansdatum en het resultaat van Beter Bed Holding N.V. en de in de consolidatie opgenomen ondernemingen over het boekjaar.

Verwachtingen en vooruitzichten

Hoewel in de diverse landen de economische ontwikkelingen gunstig lijken, worden onze verwachtingen ten aanzien van 2017 vooral bepaald door de mate van realisatie van het herstel van omzet in de Duitse markt (ruim 50% van de groepsomzet). Met de definitieve oplevering van het nieuwe webshopplatform in het eerste kwartaal van 2017 en een aangescherpte promotie- en reclamestrategie verwachten we in de loop van de eerste helft van 2017 een lichte verbetering te gaan zien.

Gezien de tot nu toe behaalde resultaten houden wij vast aan de diverse doelstellingen van ons strategisch plan ‘From Good to Great 2016-2020’ met als primaire focus maximalisatie van de klanttevredenheid in een omnichannel omgeving, die gevoed wordt met een aangescherpte retailmarketingfocus, innovatie en ondersteund met versnelling in de logistiek. Daarbij wordt met name door like-for-like omzetgroei en expansie gestreefd naar marktleiderschap in de diverse markten.

Na een aantal jaren de organische omzetgroei over de hele breedte van de onderneming te hebben aangejaagd met verschillende (nieuwe) initiatieven, investeringen en experimenten zal in 2017 een strikt kostenbeheersings- en investeringsbeleid worden gevoerd.

Uden, 16 maart 2017

A.H. Anbeek,
Directievoorzitter

B.F. Koops,
Financieel Directeur

MVO

MVO bij Beter Bed Holding

Introductie

De maatschappelijke waarde van een gezonde nachtrust wordt alom erkend. Goed uitgeslapen mensen zijn gelukkiger en gezonder. Daaraan een positieve bijdrage te kunnen leveren, is wellicht de belangrijkste contributie van Beter Bed Holding aan de samenleving. Deze bijdrage wordt vormgegeven door een breed assortiment van kwalitatief hoogwaardige producten met passend advies tegen een scherpe prijs aan te bieden. Dat MVO in de kern deel uitmaakt van het handelen van Beter Bed Holding, blijkt uit de visie, missie, strategie en doelstellingen van de onderneming waarin de maatschappelijke verantwoordelijkheid expliciet tot uitdrukking komt.

Beter Bed Holding heeft recent aangegeven haar MVO-beleid te willen herijken, maar gaat vanzelfsprekend ook door op de ingeslagen weg om de volgende 'hygiëne'-punten verder te verbeteren:

- Ecologische voetafdruk optimaliseren/verminderen door minder energieverbruik in de winkels en distributiecentra en minder kilometers te rijden en te vliegen waar mogelijk.
- Naleving van de 'code of conduct' voor leveranciers.
- Regelmatige check op de veiligheid van onze matrassen en bedden voor de klanten en medewerkers.
- Regelmatige check werknemerstevredenheid.
- Het realiseren van de doelstelling om 35% vrouwen te benoemen in managementposities in de periode 2017-2020.

Daarnaast zijn er twee nieuwe thema's aan het beleid toegevoegd, waarmee Beter Bed Holding nadrukkelijk aansluiting zoekt bij grote internationale ontwikkelingen zoals die door o.a. het Global Compact Initiative van de Verenigde Naties en de klimaattop in Parijs zijn benoemd.

Allereerst zal Beter Bed Holding ernaar streven, geholpen door de nieuwe Europese richtlijn uit december 2015, dat in elk land waar zij opereert een innovatiefonds wordt opgericht door de industrie (producenten en retailers), teneinde aan de voorkant onderzoek te stimuleren waardoor matrassen kunnen worden ontwikkeld die beter gescheiden en (qua grondstoffen) hergebruikt kunnen worden, terwijl aan de achterkant wordt gestimuleerd dat er meer onderzoek plaatsvindt om toepassingen voor hergebruik te ontwikkelen zodat ook daadwerkelijk een recyclingbeleid kan worden toegepast.

Daarbij is het van groot belang de nadruk te leggen op een 'upcycling'-beleid, dat wil zeggen zoveel mogelijk (idealiter 100%) hergebruik van grondstoffen in plaats van een matras slechts één maal een tweede leven te geven (bijvoorbeeld in de vorm van een judomat). Dit wordt ook wel 'downcycling' genoemd.

Momenteel is er van upcycling nog geen sprake, terwijl het aantal toepassingen van hergebruik van gebruikte matrassen nog zeer beperkt is, waardoor nog steeds een grote mate van verwerking plaatsvindt middels verbranding. Teneinde zo'n innovatiefonds op te richten op basis van een eco verwijderingsbijdrage door de consument, worden vanuit de bedrijfstak (retailers en producenten) diverse gesprekken gevoerd om te leren van de bandensector, de glassector en de witgoedsector. Beter Bed Holding is hier in Nederland zeer nauw bij betrokken.

Beter Bed Holding is zeer verheugd over het feit dat de ministeries van Economische Zaken en Infrastructuur en Milieu in Nederland de matrassensector expliciet hebben benoemd om hier als gezamenlijke industrie de komende jaren beleid te ontwikkelen en duidelijke vooruitgang te boeken.

Daarnaast is Beter Bed Holding zelf actief om samen met TNO in Nederland te onderzoeken hoe zij op middellange termijn duurzame bedsystemen kan ontwikkelen op basis van een leaseconcept met een maandelijks door de consument te betalen vergoeding. Een soortgelijk concept wordt inmiddels door bijvoorbeeld Philips Lighting toegepast bij een aantal van haar klanten in Nederland, waarbij deze klanten geen lampen meer kopen, maar licht afnemen. Dit stimuleert hen lampen te maken die langer meegaan, waardoor de afvalberg uiteindelijk veel kleiner wordt. Beter Bed Holding wil nog verder gaan door de

bedsystemen zodanig te (laten) ontwerpen, dat ook de grondstoffen beter en in grotere hoeveelheden kunnen worden hergebruikt.

Met dit verslag rapporteert Beter Bed Holding N.V. voor de zesde keer over haar activiteiten en vorderingen op het gebied van MVO volgens de richtlijnen van de Global Reporting Initiative (GRI). Ook dit jaar rapporteert de onderneming volgens de G4-rapportagerichtlijnen.

MVO-doelstellingen

Kwantitatieve doelen

In dit jaarverslag worden de vernieuwde doelstellingen voor de periode tot 2020 gepresenteerd. Indien mogelijk zijn de kerncijfers uit het verleden toegevoegd.

Onderwerp	2016	2015	2014	Doelstelling 2020	
Veilige producten	**93%**	83%	82%	**100%**	**Gecertificeerde matrassen**
Diversiteit topmanagement	**29%**	25%	22%	**35%**	**Vrouwen in topmanagement**
Energieverbruik	**67,1**	73,3	74,3	**50,0**	**kWh/m²**
Klanttevredenheid	**9,0**	8,8	-		**eKomi**

Kwalitatieve doelen

- Het formuleren van een per land verschillende aanpak om milieudoelen te halen. Deze strategie dient in ieder land aan te sluiten op de specifieke, lokale uitdagingen en relevante wet- en regelgeving.
- De organisatie neemt de inspanningsverplichting op zich proactief samen te werken met haar (strategische) leveranciers om de keten te verduurzamen.
- Een actieve bijdrage leveren in de sector en in de keten om te komen tot 'design for recycling'. Samenwerking wordt gezocht met zowel internationaal erkende onderzoekscentra als koplopers op het gebied van Research & Development.

Design for recycling

De organisatie erkent zowel de urgentie als het belang van het hergebruiken van kwalitatief hoogwaardige grondstoffen. Om resultaat te kunnen boeken in het 'upcyclen' van, met name matrassen, dient progressie gemaakt te worden op de volgende gebieden:

- Productie met enkel c.q. zoveel mogelijk herbruikbare grondstoffen.
- Creatie van hoogwaardige toepassingen voor deze grondstoffen aan het einde van de levenscyclus.

Dit zijn ambitieuze doelen die alleen gerealiseerd kunnen worden door actieve samenwerking met zowel de sector als de keten. De ministeries van Economische Zaken en Infrastructuur en Milieu hebben de matrassensector expliciet aangewezen als een sector die de komende jaren beleid dient te ontwikkelen en duidelijke vooruitgang dient te boeken op het gebied van duurzaamheid.

Good housekeeping

In aanvulling op het bovenstaande voert Beter Bed Holding een actief beleid om het huis op orde te houden, waarmee de reeds in de afgelopen jaren behaalde scores op diverse doelstellingen worden gecontinueerd en waar mogelijk verbeterd. Dit betreft onder andere:

- De ondertekening van de gedragscode door alle strategische leveranciers.
- De kwaliteit van het recyclingproces. Dit betreft allereerst de terugname van al het verpakkingsmateriaal bij de levering van goederen bij de klant. Daarnaast wordt dit afval waar mogelijk gescheiden aangeboden aan afvalverwerkingsbedrijven.
- Het ziekteverzuim dient lager te zijn dan het gemiddelde van de per land verschillende vergelijkingsgroep.
- Het uitblijven van boetes met betrekking tot milieuwetgeving, consumentenbelangen of mensenrechten.
- Dat nieuw aan te schaffen vrachtwagens altijd in de hoogste categorie van energiezuinigheid zitten.

De organisatie zal zich blijven conformeren aan de belangrijkste mondiale richtlijnen en standaarden op het vlak van MVO. De gedragscode sluit aan op zowel de OESO-richtlijnen als de afspraken gemaakt door de ILO.

MVO-beleid

Waar Beter Bed Holding voor staat

Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent voor Beter Bed Holding en haar dochterondernemingen dat zij een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij waarin zij opereren. Deze bijdrage wordt onder meer vormgegeven door het te allen tijde naleven van wet- en regelgeving en door altijd bewust en op een respectvolle manier om te gaan met de belangen van alle stakeholders.

Beter Bed Holding is zich van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid bewust, getuige de bestaande rapportages inzake compliance, de door haar gevoerde stakeholderdialoog en de in de organisatie ingebedde structurele aanpak van het onderwerp MVO.

Gedragscode

In de door Beter Bed Holding uitgebrachte algemene gedragscode is nader gedefinieerd wat verantwoord ondernemen betekent voor de organisatie. Deze uitgangspunten, die mede tot uiting komen in de cultuur binnen de onderneming (normen en waarden, en gedragingen), zijn waar mogelijk procedureel verankerd in de organisatie. De gedragscode leveranciers is een nadere uitwerking van de algemene gedragscode. Beide codes sluiten aan op de Global Compact Code van de Verenigde Naties.

De Raad van Commissarissen en de Directie onderschrijven de principes voor goed ondernemingsbestuur, zoals die zijn opgenomen in de Nederlandse Corporate Governance Code. Beter Bed Holding heeft een klokkenluidersregeling voor het personeel beschikbaar. Tevens bestaan er binnen de onderneming verschillende klachtenprocedures voor de diverse formules (zowel intern voor medewerkers als extern voor klanten en/of andere stakeholders).

Sinds 2015 is binnen de Beter Bed-organisatie onder supervisie van Beter Bed Holding een MVO-stuurgroep direct betrokken bij het uitwerken van beleid op het gebied van MVO en het realiseren van de door haar gestelde doelen. Dit team heeft een internationale focus, waarbij de aandacht primair uitgaat naar Nederland en Duitsland, als grootste landen binnen de groep.

De Directie legt aan de Raad van Commissarissen verantwoording af over het gevoerde MVO-beleid. De specifieke MVO-doelstellingen worden door de Directie aan de Raad van Commissarissen voorgelegd.

Stakeholderdialoog

Sinds 2014 voert de organisatie een actieve dialoog met haar stakeholders. In 2017 zal opnieuw een ronde gemaakt worden bij stakeholders, waaronder medewerkers, klanten, aandeelhouders, retailers, leveranciers, de RND en specialisten van VBDO en Eumedion.

Standaarden en samenwerkingsverbanden

Beter Bed Holding onderschrijft c.q. ondersteunt de volgende extern ontwikkelde economische, milieu- en sociale handvesten, principes of andere initiatieven:

- Beter Bed Holding is participant van de Global Compact Code van de Verenigde Naties. De tien principes van de Global Compact Code zijn opgenomen in zowel de algemene gedragscode als de gedragscode voor leveranciers van de onderneming.
- De CO_2-uitstoot wordt berekend met behulp van de richtlijnen van het Greenhouse Gas Protocol.
- Het MVO-verslag en de GRI-Index zijn opgesteld volgens de G4-rapportagerichtlijnen voor rapportage over MVO van de Global Reporting Initiative. Na de stakeholderdialoog van 2017 zal de organisatie mogelijk overstappen op de vernieuwde richtlijn ‘Standards’.
- Beter Bed Holding heeft het Charter van D&I Company (v.h. Talent naar de Top) getekend en zich zo gecommitteerd aan de principes van het Charter. Het Charter is een publiek commitment, een code met heldere afspraken voor het realiseren van diversiteit (m/v) aan de (sub)top. Ondertekening van het Charter is vrijwillig, maar niet vrijblijvend.

Daarnaast is Beter Bed Holding aangesloten bij Branchevereniging INretail en onder meer lid van de Raad Nederlandse Detailhandel.

Reikwijdte

De klant

De gezondheid en tevredenheid van de klanten en werknemers van de diverse winkelformules van Beter Bed Holding zijn de belangrijkste uitgangspunten voor het beleid en het handelen van de onderneming. In 2016 is 93% van de verkochte matrassen getest op schadelijke stoffen en gecertificeerd. De doelstelling is dat in 2020 alle matrassen van de strategische leveranciers zijn getest en gecertificeerd.

Klanttevredenheid

In 2016 is het klantfeedbackprogramma 'De lakens uitdelen' gelanceerd. Klanten en bezoekers zijn in de gelegenheid gesteld om uitgebreid feedback te geven over hun winkel en de ervaring bij aflevering. In de Benelux hebben bijna 7.000 mensen van de gelegenheid gebruikgemaakt om op de website van eKomi hun feedback publiceren. Klanten geven de formules een beoordeling van 9 op een schaal van 1 tot 10. Zowel de tevredenheid als de meer kritische reacties worden gebruikt om de service en het assortiment te verbeteren.

Op de website van 'Trusted Shops' hebben in Duitsland meer dan 1.000 klanten Matratzen Concord gewaardeerd met een gemiddelde van 4,6 uit 5. In Duitsland is de kwaliteit van de service bij Matratzen Concord door TÜV Saarland getest. De keuringsdienst heeft consumenten gevraagd de service te waarderen. Met een score van 1,9 (GUT) is Matratzen Concord in de sector van slaapmeubilair als beste winkel naar voren gekomen.

In Nederland is Beter Bed er ook in 2016 in geslaagd haar service op hoog niveau te houden. Meer dan 98% van de leveringen heeft in één keer en naar tevredenheid van de klant plaatsgevonden. Verpakkingsmaterialen worden na levering meegenomen en tegen een kleine vergoeding worden oude matrassen ingenomen en gerecycled.

Medewerkers

Eerlijk en correct advies aan de klant door de medewerkers is een belangrijke sleutel tot klanttevredenheid en bedrijfssucces. De juiste medewerkers duurzaam aan de onderneming te binden, vereist een goed arbeidsvoorwaardenbeleid.

Trots op ons personeel

De medewerkers zijn het visitekaartje van het bedrijf. Zij zorgen voor een professionele dienstverlening in een prettige winkelomgeving. Omdat lokale mensen de lokale markt het best kunnen bedienen, worden de managementposities in alle landen met lokaal personeel ingevuld.

Kwaliteit van de medewerkers

De betrokkenheid en kwaliteit van de medewerkers bepalen in hoge mate het succes van de onderneming; persoonlijke advisering van hoog niveau heeft een direct effect op de hoogte van de omzet. Om de kwaliteit van de medewerkers te waarborgen, vinden jaarlijks beoordelings- en functioneringsgesprekken plaats. Alle medewerkers hebben deze jaarlijkse evaluatiemomenten om te toetsen of de werkomstandigheden goed zijn, zij tevreden zijn en wat de eventuele ontwikkelmogelijkheden zijn. In 2016 is een begin gemaakt met het toepassen van 360°-beoordelingen.

Training en opleiding vinden gestructureerd plaats. In samenwerking met het NCOI en het Nationaal Consortium voor Bedrijfsgroepen (NCvB) is daarom in 2010 de Beter Bed Academie ontwikkeld. In 2014 is in Nederland voor de medewerkers in de winkels en in de logistiek training ‘on the job’ met elektronische ondersteuning (e-learning en e-training) ingevoerd.

In 2014 is de medewerkerstevredenheid bij Beter Bed Nederland voor het laatst onderzocht. De organisatie zal in 2017 de medewerkerstevredenheid opnieuw door een extern bureau laten meten.

Veiligheid en gezondheid medewerkers

De onderneming hecht veel waarde aan de veiligheid en gezondheid van alle medewerkers. Het beleid is erop gericht het werkgerelateerde verzuim (verder) terug te dringen door zorg te dragen voor een veilige en gezonde werkomgeving en intensieve begeleiding van medewerkers.

Het ziekteverzuim van de organisatie is uitgekomen op 3,9%. In Duitsland en Oostenrijk is een lichte stijging waarneembaar, in Nederland is het verzuim afgenomen.

Diversiteit

De onderneming is van mening dat een evenwichtige samenstelling van (management)teams een positieve bijdrage levert aan het functioneren van de organisatie. Daartoe heeft Beter Bed Holding het Charter van D&I Company (v.h. Talent naar de Top) ondertekend. Dit initiatief is een code met heldere afspraken en een publiek commitment voor het realiseren van diversiteit in de top van de onderneming.

In het vorig jaarverslag heeft de organisatie aangegeven dat het extra inspanningen zal verrichten om het aantal vrouwen in managementposities te vergroten. In 2016 is het aantal vrouwelijke managers toegenomen met twee en het aantal mannelijke met drie. Hierdoor is het percentage vrouwen in managementposities gestegen van 24,8% naar 25,4%.

Diversiteit	2016			2015		
	Man	**Vrouw**	**♀**	**Man**	**Vrouw**	**♀**
RvC	**3**	**1**	**25,0%**	3	1	25,0%
Management	**100**	**34**	**25,4%**	97	32	24,8%
Medewerkers	**928**	**2.469**	**72,7%**	832	2.276	73,2%

Leveranciers en overheid

Leveranciers

Bij de selectie van leveranciers is zowel de commerciële als de ethische kant van de relatie van belang. Absolute voorwaarde hierbij is dat zowel de leveranciers als hun toeleveranciers zich houden aan de geldende wetten en regels van hun land. De manier van zaken doen moet verenigbaar zijn met de normen en waarden van Beter Bed Holding, die gebaseerd zijn op de Global Compact Code van de Verenigde Naties.

De strategische leveranciers is gevraagd de gedragscode leveranciers te ondertekenen. De leveranciers van alle formules van Beter Bed Holding hebben de gedragscode ondertekend. Alle strategische leveranciers zijn afkomstig uit Europa. Jaarlijks wordt er bij minimaal twee leveranciers getoetst of het bedrijf zich conformeert aan de leveranciersvoorwaarden van Beter Bed Holding. Met ingang van 2017 zullen deze leveranciers daarnaast aangesproken worden op de wijze waarop zij hun MVO-beleid vormgeven.

Beter Bed Holding hecht eraan dat respectvol met dieren wordt omgegaan.

Het verdiepen van de relatie met strategische leveranciers heeft ten doel tot een betere samenwerking te komen en daarmee gezamenlijke doelstellingen op het gebied van duurzaamheid te behalen. Het beheersen van de keten zal een gezamenlijke inspanning van de onderneming en haar toeleveranciers vergen.

Wet- en regelgeving

Beter Bed Holding volgt nadrukkelijk de OESO-richtlijnen. Hiermee speelt de onderneming in op aanstaande, verscherpte wet- en regelgeving op het gebied van rapportage rondom het thema MVO. De richtlijn verplicht 'bedrijven van maatschappelijk belang' transparant te zijn over niet-financiële prestaties, zoals de strategie, milieu, arbeidsomstandigheden, mensenrechten, corruptie en diversiteit aan de top.

Eerlijk bijdragen

In de media is en wordt veel geschreven over belastingontwijking. Daarnaast is de OESO in het najaar van 2015 gekomen met een serie maatregelen gericht tegen 'Base Erosion and Profit Shifting' (BEPS). Dit is voor Beter Bed Holding aanleiding geweest haar belastingbeleid expliciet(er) te formuleren. De basisgedachte daarbij is dat de organisatie op een eerlijke manier belasting wil betalen in de landen waar zij actief is. Ook verklaart de organisatie dat zij geen constructies zal toepassen om belasting te ontwijken.

Toezicht en vertrouwen

De Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) voert systeeminspecties productveiligheid en audits uit bij Beter Bed. De NVWA heeft vertrouwen in de wijze waarop Beter Bed haar productveiligheidsproces heeft ingericht en in de praktijk brengt. De uitkomst van de systeeminspectie en de audit heeft ertoe geleid dat de NVWA tot en met 2020 op deze aspecten slechts in beperkte mate toezicht heeft gehouden op Beter Bed. Dit is het hoogste predicaat van vertrouwen dat de overheid op het gebied van productveiligheid aan een organisatie kan toewijzen.

Milieu

Algemeen

Het verminderen van de ecologische voetafdruk is één van de speerpunten van het MVO-beleid van Beter Bed Holding en omvat een breed spectrum: energiebesparing, vermindering van CO_2-uitstoot, minder verpakkingsmateriaal, minder milieubelastende stoffen in de verkochte producten en bevordering van de circulaire economie. Dit is in lijn met de ambities geformuleerd op de klimaattop in Parijs en het Ambitierapport 2020 van MVO Nederland.

De ecologische voetafdruk

Sinds 2010 heeft Beter Bed Holding het terugdringen van de CO_2-uitstoot per m^2 verkoopoppervlak hoog op de agenda staan, waardoor de afdruk de afgelopen jaren met 20% is teruggedrongen. In 2016 zijn op acht locaties in Nederland met succes energie-audits uitgevoerd. Het verloop van het energieverbruik over de afgelopen jaren is als volgt weergegeven:

Energieverbruik (TJ)	**2016**	2015	2014	2013	2012
Elektriciteit	**99**	105	111	114	121
Aardgas	**106**	102	102	133	118
Stookolie	**25**	24	25	30	29

De CO_2-voetafdruk

Beter Bed Holding streeft ernaar de uitstoot van broeikasgassen te beperken door zuinig om te gaan met energiebronnen die nodig zijn voor de bedrijfsvoering. De uitstoot van broeikasgassen wordt berekend met behulp van indicatoren van het GHG Protocol; broeikasgassen worden gerapporteerd in kilo CO_2.

De CO_2-uitstoot

In 2016 is de CO_2-uitstoot uitgekomen op 14.361 ton; een daling van 28,1% ten opzichte van 2015. De daling wordt met name bereikt door de inspanningen op het gebied van elektriciteit. De voornaamste bijdrage wordt geleverd door de formule Matratzen Concord die in oktober 2015 in Duitsland is overgestapt op groene stroom als gevolg waarvan de CO_2-uitstoot in Duitsland met 95% is gedaald. Daarnaast wordt een belangrijke bijdrage geleverd door Beter Bed Nederland, waar de CO_2-uitstoot in de winkels sinds 2014 is teruggedrongen met 698 ton als gevolg van de verbouwingen.

CO_2-uitstoot	**2016**	2015	2014	2013	2012
Aardgas	**6.296**	6.087	6.090	7.935	7.013
Stookolie	**1.766**	1.638	1.703	2.055	2.007
Diesel	**1.554**	1.275	1.361	1.261	1.389
Elektriciteit	**3.013**	9.153	11.741	12.066	12.731
Vliegverkeer	**38**	38	29	24	35
Woon-werkverkeer	**1.694**	1.773	1.672	1.704	1.823
Totaal	**14.361**	19.964	22.596	25.045	24.998

De winkels en kantoren van Beter Bed Holding liggen niet in (de buurt van) natuurgebieden met een hoge waarde aan biodiversiteit. Derhalve rapporteert de onderneming niet over dit onderwerp.

Afval

De totale hoeveelheid afval is in het afgelopen jaar met 5% gedaald tot 3.600 ton. De cijfers passen in de trend; sinds 2010 is de hoeveelheid afval verminderd met 39%. De doelstelling om in Nederland alle verpakkingsmaterialen na levering mee terug te nemen, te scheiden en te hergebruiken is ook in 2016 behaald. Ten behoeve van het leveren van een betere bijdrage aan circulaire economie zal de organisatie in gesprek blijven met haar afvalverwerkers en leveranciers om een oplossing te vinden, waarbij gebruikte matrassen verwerkt kunnen worden in nieuwe producten.

Afval (ton)	**2016**	2015	2014	2013	2012
Karton en papier	**1.500**	1.500	1.700	1.900	2.300
Overig afval	**2.100**	2.300	3.000	2.500	2.900
Totaal	**3.600**	3.800	4.700	4.400	5.200

Nawoord externe deskundige

Verslaggevingsrichtlijnen

Met dit verslag rapporteert Beter Bed Holding voor de zesde keer over haar activiteiten en vorderingen op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) volgens de richtlijnen van de Global Reporting Initiative (GRI). In de stakeholderdialoog is vastgesteld dat het verslag grotendeels voldoet aan de G4-rapportagerichtlijnen. Detailinformatie wordt in een uitgebreider MVO-verslag gerapporteerd. De digitale versie van het MVO-verslag bevat eveneens de GRI-Index alsmede een lijst met gebruikte definities. Op de website www.beterbedholding.nl staan de gedragscodes van Beter Bed Holding.

Reikwijdte en afbakening van het verslag

In dit verslag over het kalenderjaar 2016 rapporteert Beter Bed Holding over alle formules in alle landen met uitzondering van Frankrijk en Zweden.

Kwaliteit van verslaglegging

De in dit verslag gepresenteerde cijfers zijn op basis van consistente definities tot stand gekomen en daarmee vergelijkbaar met die van eerdere jaren. Deze definities zijn in het MVO-verslag opgenomen.

De informatievoorziening vanuit de formules wordt verzorgd door een vast team medewerkers. Deze consistentie zorgt voor een snelle en accurate rapportage. MVOplossingen is tevreden dat alle rapporteurs, met uitzondering van Spanje, opgenomen zijn in de stuurgroep MVO. Dit komt niet alleen de kwaliteit van de reguliere rapportage ten goede, maar levert ook meer informatie op over de ontwikkelingen bij de formules.

Wat gaat goed

- In dit jaarverslag worden het beleid en de ontwikkelingen gekoppeld aan belangrijke trends in MVO, zoals de klimaatconferentie in Parijs en het Rapport Ambitie 2020 van MVO Nederland.
- Klanttevredenheid wordt niet alleen gemeten, maar ook transparant gemaakt op externe websites.

Wat zijn de te nemen stappen

- Beter Bed Holding zal in 2017 haar rapportage inzake MVO naar de nieuwste GRI-standaard brengen.
- Het besluit ook in 2017 actief de dialoog met stakeholders aan te gaan, maakt duidelijk dat het MVO-beleid goed verankerd is in de organisatie.

MVOplossingen is van mening dat het verslag van Beter Bed Holding een goed en accuraat beeld geeft van haar bedrijfsvoering op het gebied van MVO. Het MVO-verslag inclusief GRI-index kenmerkt zich door een hoge mate van detaillering en transparantie, die het voor stakeholders mogelijk maakt het gesprek met het bedrijf op een gedegen manier aan te gaan.

Arnhem, 16 maart 2017

Menno Kuiper,
Specialist in communicatie over MVO in jaarverslagen van het adviesbureau MVOplossingen

Governance

Corporate Governance

Algemeen

De Raad van Commissarissen en de Directie onderschrijven de principes voor goed ondernemingsbestuur, zoals die zijn opgenomen in de Nederlandse Corporate Governance Code. De Raad van Commissarissen en de Directie bevelen aandeelhouders en andere betrokkenen aan van deze documenten kennis te nemen via www.beterbedholding.nl. Op deze website is een volledig overzicht van alle bestpracticebepalingen beschikbaar, waarin per bepaling is aangegeven of de onderneming aan deze bepaling voldoet of niet. De hierin opgenomen toelichting heeft betrekking op de door de Monitoring Commissie Corporate Governance in december 2008 geactualiseerde Code.

In december 2016 is de nieuwe corporate governance code gepresenteerd. In het jaarverslag over 2017 zal Beter Bed Holding op basis van de nieuwe code verantwoording afleggen.

Als uitvloeisel van het beleid van Beter Bed Holding zijn de volgende documenten opgesteld:

- Reglement Raad van Commissarissen.
- Reglement Auditcommissie.
- Reglement Remuneratiecommissie.
- Reglement Directie.
- Gedragscode.
- Optiereglement.
- Klokkenluidersregeling.
- Investor Relations beleid.

Genoemde documenten zijn eveneens op bovenstaande website te vinden.

Zoals gebruikelijk zal Corporate Governance en elke substantiële verandering in de corporategovernancestructuur van de vennootschap en in de naleving van de Corporate Governance Code onder een afzonderlijk agendapunt ter bespreking aan de Algemene Vergadering van de vennootschap worden voorgelegd tijdens de Algemene Vergadering op 18 mei 2017.

De volledige tekst van de Nederlandse Corporate Governance Code is te raadplegen via www.commissiecorporategovernance.nl.

Afwijkingen op de Corporate Governance Code

De onderneming voldoet aan alle bestpracticebepalingen met uitzondering van de bepalingen die in dit hoofdstuk worden genoemd. Voor de bepalingen waaraan de onderneming niet (geheel) voldoet, wordt aangegeven waarom deze keuze is gemaakt. Verder wordt bij een aantal bepalingen een toelichting gegeven bij de wijze waarop deze binnen de onderneming worden toegepast.

Best practice II.2.3

De in deze best practice opgenomen elementen worden meegenomen in het optieprogramma dat binnen de onderneming actief is.

Best practice II.2.4

Toekenning van opties staat ter discretie van de Raad van Commissarissen. Voor de opties die vanaf 2013 zijn toegekend, wordt aan de bestpracticebepaling voldaan. Voor opties die zijn toegekend in de periode tot en met 2012 geldt dat ze, mits de winstdoelstelling is gerealiseerd, sneller kunnen worden uitgeoefend dan na drie jaar. Indien een bestuurder na verloop van een eerste zittingstermijn niet voor herbenoeming in aanmerking komt, kunnen zijn opties tot drie maanden na beëindiging van het dienstverband worden uitgeoefend. Opties kunnen voorts zonder bijzondere restricties worden uitgeoefend, indien een bod op alle aandelen van de vennootschap gestand zal worden gedaan.

Best practice II.2.8
Het arbeidscontract met de bestuurders voorziet niet in de mogelijkheid het maximum van eenmaal het jaarsalaris te verhogen indien het ontslag van de desbetreffende bestuurder in de eerste benoemingstermijn kennelijk onredelijk is. Hiermee hanteert Beter Bed Holding een striktere norm dan in de Corporate Governance Code is vastgelegd.

Best practice II.2.10
De vennootschap past deze bestpracticebepaling als volgt toe. Ter beoordeling van en gedeeltelijk ter discretie van de Raad van Commissarissen kan aan individuele bestuurders een variabele beloning worden toegekend. Deze is in 2016 voor de Directievoorzitter gemaximeerd op 60% van zijn bruto vaste jaarsalaris; 50% daarvan zal zijn gerelateerd aan door de Raad van Commissarissen periodiek vast te stellen kwantitatieve doelen, terwijl de overige 50% afhankelijk is van het behalen van kwalitatieve doelstellingen. De variabele beloning is in 2016 voor de Financieel Directeur gemaximeerd op 50% van zijn bruto vaste jaarsalaris; 40% daarvan is afhankelijk van het behalen van kwantitatieve doelstellingen en de resterende 60% is afhankelijk van het bereiken van kwalitatieve doelen. De Raad van Commissarissen kan, zulks te zijner discretie en alleen in geval van bijzondere omstandigheden, besluiten om de variabele beloning aan te passen.

Best practice III.4.3
De functie van Secretaris van de vennootschap wordt vervuld door een medewerker van de onderneming, momenteel de Group Controller.

Best practice III.5.14
De functie van de selectie- en benoemingscommissie wordt, gelet op de omvang van de onderneming, door de gehele Raad van Commissarissen vervuld.

Best practice III.6.4
In 2016 zijn er geen transacties geweest tussen de vennootschap en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste 10% van de aandelen in de vennootschap houden, die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende personen.

De bestpracticebepalingen van onderdeel III.8. ('one-tier bestuursstructuur') en onderdeel IV.2. ('certificering van aandelen') zijn niet van toepassing op de vennootschap.

Best practice IV.3.1
Uit kostenoverwegingen wordt nog niet overgegaan tot webcasting van analistenbijeenkomsten etc. De data worden vooraf op de website gepubliceerd en de presentaties worden voor de bijeenkomst op de website beschikbaar gesteld.

Best practice IV.3.11
De vennootschap heeft geen uitstaande of potentieel inzetbare beschermingsmaatregelen tegen een overname van zeggenschap over de vennootschap.

Best practice V.3.1 t/m V.3.3
De bestpracticebepalingen van onderdeel V.3. ('interne auditfunctie') zijn niet van toepassing op de vennootschap daar de vennootschap gelet op haar omvang niet beschikt over een interne auditfunctie. Overeenkomstig het bepaalde in bestpracticebepaling V.3.3. evalueert de Auditcommissie jaarlijks of er behoefte bestaat aan een interne auditor.

Overnamerichtlijn

In het kader van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn worden, voor zover deze nog niet in dit jaarverslag zijn opgenomen, de volgende mededelingen gedaan:

Kapitaalstructuur
Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap bestaat uit twee miljoen euro (€ 2.000.000). Het geplaatste kapitaal van de vennootschap bestaat uit 21.955.562 gewone aandelen met een nominale waarde van twee eurocent (€ 0,02) elk. Ieder aandeel geeft recht op het uitbrengen van één stem.

Beperking van de overdracht van aandelen
Beter Bed Holding N.V. heeft geen beperkingen opgelegd aan de overdracht van haar aandelen. Er zijn geen certificaten van aandelen met medewerking van de vennootschap uitgegeven.

Substantiële deelnemingen
Een overzicht van de substantiële deelnemingen in Beter Bed Holding N.V., waarvoor een meldingsplicht bestaat overeenkomstig de relevante bepalingen van de Wet op het financieel toezicht, is opgenomen in hoofdstuk het aandeel.

Bijzondere zeggenschapsrechten
Aan aandelen in de vennootschap zijn geen bijzondere zeggenschapsrechten verbonden.

Aandelenregeling werknemers
De onderneming kent een personeelsaandelenoptieregeling op grond waarvan opties op (nieuw uit te geven) aandelen worden toegekend aan de Directie, maar ook aan de managementteams van de verschillende formules.

Beperkingen van stemrecht
Ieder aandeel geeft recht op het uitbrengen van één stem. De stemrechten verbonden aan de aandelen in de vennootschap zijn niet beperkt, noch zijn termijnen voor de uitoefening van stemrecht beperkt.

Overeenkomsten tot beperking van de overdracht van de aandelen
Beter Bed Holding N.V. is niet bekend met overeenkomsten met een aandeelhouder die aanleiding kunnen geven tot een beperking van de overdracht van aandelen of tot beperking van het stemrecht.

Benoeming en ontslag van bestuurders en commissarissen en wijziging van de statuten
De wijze van benoeming en ontslag van de leden van de Raad van Commissarissen en de Directie evenals de voorschriften tot wijziging van de statuten staan vermeld in de statuten van Beter Bed Holding N.V.

Directeuren worden benoemd door de Algemene Vergadering uit een voordracht van één persoon (of zoveel meer personen als de wet vereist teneinde bindend te zijn) voor iedere vacature, op te maken door de Raad van Commissarissen. Een tijdig door de Raad van Commissarissen opgemaakte voordracht is bindend. De Algemene Vergadering kan echter aan de voordracht steeds het bindende karakter ontnemen bij een besluit genomen met een volstrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, die meer dan een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen. Ieder lid van de Directie wordt benoemd of herbenoemd voor een periode van vier jaar, tenzij in het besluit tot de (her)benoeming van het betrokken lid van de Directie anders is bepaald. De Algemene Vergadering kan een lid van de Directie schorsen of ontslaan. Tot schorsing of ontslag van een Directeur anders dan op voorstel van de Raad van Commissarissen, kan de Algemene Vergadering slechts besluiten met een volstrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, die meer dan een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen. De Raad van Commissarissen kan een lid van de Directie schorsen.

Commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering uit een voordracht van één persoon (of zoveel meer personen als de wet vereist teneinde bindend te zijn) voor iedere vacature, op te maken door de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen stelt de Ondernemingsraad tijdig in de gelegenheid aan de Raad van Commissarissen advies uit te brengen ten aanzien van de door de Raad van Commissarissen opgestelde ontwerpvoordracht en gaat niet over tot vaststelling van die voordracht alvorens de Ondernemingsraad zodanig advies heeft uitgebracht, te kennen heeft gegeven geen advies te zullen uitbrengen of een haar daartoe gestelde redelijke termijn onbenut heeft gelaten. Een tijdig door de Raad van Commissarissen opgemaakte voordracht is bindend. De Algemene Vergadering kan echter aan de voordracht steeds het bindende karakter ontnemen bij een besluit genomen met een volstrekte meerderheid

van de uitgebrachte stemmen, die meer dan een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen. De Algemene Vergadering kan een lid van de Raad van Commissarissen schorsen of ontslaan. Tot schorsing of ontslag van een commissaris anders dan op voorstel van de Raad van Commissarissen, kan de Algemene Vergadering slechts besluiten met een volstrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, die meer dan een derde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen. Elke commissaris treedt uiterlijk af op de dag van de eerste Algemene Vergadering die gehouden wordt nadat vier jaar na zijn/haar benoeming zijn verlopen, tenzij in het besluit tot benoeming anders is bepaald.

De Algemene Vergadering is bevoegd (op voorstel van de Directie, goedgekeurd door de Raad van Commissarissen) de statuten te wijzigen. Een voorstel tot statutenwijziging geschiedt in overleg met Euronext Amsterdam N.V., welk overleg plaatsvindt alvorens de statutenwijziging aan de Algemene Vergadering wordt voorgesteld. Wanneer een voorstel tot statutenwijziging wordt gedaan, dient dit in de oproepadvertentie ten behoeve van de Algemene Vergadering te worden vermeld, waarbij een afschrift van dit voorstel, waarin de wijziging woordelijk is opgenomen, ter inzage ten kantore van Beter Bed Holding N.V. en een door Euronext Amsterdam N.V. toegelaten instelling of ander betaalkantoor wordt gelegd en tot na afloop van de vergadering gratis voor de aandeelhouders ter beschikking wordt gesteld. Van een wijziging van de statuten wordt een notariële akte opgemaakt. Het ontwerp van de statutenwijziging wordt aan Euronext Amsterdam N.V. en de Autoriteit Financiële Markten medegedeeld, uiterlijk bij de oproeping voor de Algemene Vergadering waarin over de wijziging zal worden gestemd of bij welke gelegenheid de aandeelhouders van de wijziging in kennis worden gesteld.

Bevoegdheden van het bestuur

De bevoegdheden van de Directie in het algemeen staan in de wet en de statuten vermeld. De bevoegdheden van de Directie met betrekking tot de uitgifte van aandelen staan omschreven in de artikelen 10 en 11 van de statuten.

In de Algemene Vergadering op 19 mei 2016 is besloten de bevoegdheid aan de Directie te verlenen tot het uitgeven van (rechten op) nieuwe aandelen tot een maximum van 10% van het aantal uitstaande aandelen. Deze bevoegdheid is verleend voor een periode van 16 maanden vanaf de datum van deze Algemene Vergadering.

De bevoegdheden van de Directie met betrekking tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht staan omschreven in artikel 11 van de statuten.

In de Algemene Vergadering op 19 mei 2016 is besloten de bevoegdheid aan de Directie te verlenen tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht. Deze bevoegdheid is verleend voor een periode van 16 maanden vanaf de datum van deze Algemene Vergadering.

De bevoegdheden van de Directie met betrekking tot verkrijging/inkoop van eigen aandelen staan omschreven in artikel 13 van de statuten.

In de Algemene Vergadering op 19 mei 2016 is besloten een machtiging aan de Directie te verlenen tot verkrijging/inkoop van eigen aandelen tot een maximum van 10% van het aantal uitstaande aandelen. De inkoopprijs mag maximaal 10% boven de gemiddelde slotkoers van de vijf beursdagen voorafgaande aan de dag van verwerving liggen. Deze bevoegdheid is verleend voor een periode van 16 maanden vanaf de datum van deze Algemene Vergadering.

Belangrijke overeenkomsten en wijziging van de zeggenschap

Beter Bed Holding N.V. is geen partij bij belangrijke overeenkomsten die tot stand komen, worden gewijzigd of ontbonden onder de voorwaarde van een wijziging van zeggenschap over de vennootschap nadat een openbaar bod in de zin van artikel 5:70 van de Wet op het financieel toezicht is uitgebracht.

Afvloeiingsregelingen naar aanleiding van een openbaar bod

Beter Bed Holding N.V. heeft geen overeenkomsten gesloten met een bestuurder of werknemer die voorzien in een uitkering bij beëindiging van het dienstverband naar aanleiding van een openbaar bod in de zin van artikel 5:70 van de Wet op het financieel toezicht.

Raad van Commissarissen

D.R. Goeminne (1955)
Voorzitter

De heer Goeminne studeerde Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit van Antwerpen.

Hij heeft managementfuncties vervuld in productiebedrijven en detailhandelsbedrijven. Hij was tot 2007 voorzitter van de Groepsdirectie van V&D en lid van de Raad van Bestuur van Maxeda (Vendex/KBB). Sedert 1 juni 2013 is hij CEO bij Ter Beke NV.

De heer Goeminne is tevens Commissaris bij Stern Groep N.V. en Wielco BV en niet-uitvoerend bestuurder bij Van de Velde NV, JBC NV en Wereldhave Belgium NV.

De heer Goeminne heeft de Belgische nationaliteit.

W.T.C. van der Vis (1967)

De heer Van der Vis studeerde Bedrijfskunde aan de Universiteit Nijenrode en Master of Business Administration (cum laude) aan de Manchester Business School in Engeland.

Van 1994 tot 1998 was hij CEO van Koninklijke Ahrend NV in Duitsland en Tsjechië. Van 1998 tot 2009 was hij werkzaam voor de Pearle Europe groep (nu GrandVision NV), eerst als CEO Central Europe vanuit Duitsland en vanaf 2004 als Groep CEO. Tot 2013 was hij werkzaam voor Esprit Holdings Limited in Hong Kong als Executive Director of the Board & Group CEO.

Hij is tevens Voorzitter van de Raad van Commissarissen van Basic-Fit NV en Commissaris bij Sonova Holding AG.

Hij heeft de Nederlandse nationaliteit.

E.A. de Groot (1965)

Mevrouw De Groot studeerde Bedrijfseconomie aan de Universiteit van Amsterdam en volgde de opleiding Register Beleggings Analist van het VBA.

Van 1987 tot 2012 was zij werkzaam in de financiële sector, waar zij een breed scala aan functies vervulde op het gebied van financieringen, kapitaalbeheer en risk management. Zij was o.a. Executive Vice President bij ABN AMRO (tot 2008) en ad-interim CFO bij Van Lanschot Bankiers (2009/2010). Sedert 1 mei 2012 is mevrouw De Groot CFO en lid van de Directie van Schiphol Group.

Tevens is zij Boardmember bij Aéroports de Paris en Commissaris bij Vitens N.V.

Zij bezit de Nederlandse nationaliteit.

A.J.L. Slippens (1951)
Vicevoorzitter

De heer Slippens studeerde levensmiddelentechnologie aan de Hogere Agrarische School in Den Bosch en Bedrijfskunde (ct) aan Nijenrode.

Van 1978 tot september 2008 was hij achtereenvolgens werkzaam als Hoofd Inkoop, Adjunct-directeur, Commercieel Directeur en Algemeen Directeur (CEO) van Sligro Food Group N.V. Daarnaast heeft hij bij diverse familiebedrijven een plaats in adviesorganen.

De heer Slippens is verder Voorzitter van de Raad van Commissarissen bij Blokker Holding B.V. en Commissaris bij Copaco B.V. en Value 8 N.V.

Hij heeft de Nederlandse nationaliteit.

Bericht van de Raad van Commissarissen

Algemeen

De Raad van Commissarissen bestaat uit mevrouw E.A. de Groot en de heren D.R. Goeminne (Voorzitter), A.J.L. Slippens (Vicevoorzitter) en W.T.C. van der Vis. De curricula vitae van de Commissarissen vindt u terug onder Raad van Commissarissen (zie pag. 49). Conform de bepalingen van de Nederlandse Corporate Governance Code zijn alle commissarissen onafhankelijk.

Commissarissen zijn benoemd voor een periode die geldt tot en met de dag van de eerste Algemene Vergadering, die vier jaar na de benoeming gehouden wordt. Commissarissen treden periodiek af volgens een door de Raad op te stellen rooster. Het formele rooster van aftreden is als volgt:

Commissaris	Benoemd	Herbenoemd	**Aftreden/herbenoemen**
W.T.C. van der Vis	25 april 2013		**AV 2017**
D.R. Goeminne	1 mei 2010	19 mei 2014	**AV 2018**
A.J.L. Slippens	1 mei 2010	19 mei 2014	**AV 2018**
E.A. de Groot	1 mei 2011	19 mei 2015	**AV 2019**

Resultaten 2016

De Raad van Commissarissen heeft de omzet- en resultaatontwikkeling van Beter Bed Holding van nabij gevolgd. De consistente uitvoering van het door de Directie gedefinieerde beleid en de focus op omzetgroei en winstgevendheid stemmen tot tevredenheid. De Raad van Commissarissen deelt de teleurstelling van de Directie met betrekking tot de tegenvallende resultaten in Duitsland. De omzet van de groep steeg in 2016 met 6,5% naar € 410,5 miljoen. De EBITDA daalde met € 3,6 miljoen naar € 37,5 miljoen. De EBITDA-marge daalde van 10,7% naar 9,1%.

Ondanks de lagere resultaten over 2016 is de Raad van Commissarissen ervan overtuigd dat de onderneming haar strategie ‘From Good to Great 2016-2020’ ongewijzigd dient voort te zetten. Dit uiteraard met een nog scherpere focus op de ontwikkelingen in de Duitse markt.

Jaarrekening, decharge, dividend

De jaarrekening is door de Directie opgesteld en door de accountant, PwC Accountants N.V., is bij de jaarrekening een goedkeurende controleverklaring verstrekt. Deze verklaring is opgenomen in de controleverklaring in het hoofdstuk Overige gegevens (zie pag. 94). De Raad van Commissarissen heeft de jaarrekening uitgebreid besproken in aanwezigheid van de Directie en PwC Accountants.

Na het bekend worden van de trading update van de derdekwartaalcijfers in oktober 2016 is besloten een interim-dividend van € 0,34 per aandeel uit te keren (2015: € 0,39). Conform het voorstel van de Directie wordt voorgesteld een slotdividend van € 0,40 per aandeel uit te keren. Hiermee wordt 85% van de winst over 2016 in de vorm van dividend aan de aandeelhouders uitgekeerd. Dit is in lijn met het dividendbeleid (zie pag. 10), dat in de Algemene Vergadering op 27 april 2005 is goedgekeurd.

De Raad van Commissarissen heeft de jaarrekening 2016 goedgekeurd en stelt aan de op 18 mei 2017 te houden Algemene Vergadering voor deze dienovereenkomstig vast te stellen en decharge te verlenen aan de leden van de Directie voor het gevoerde bestuur en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het gehouden toezicht betreffende het boekjaar 2016.

Samenstelling Raad van Commissarissen

Leden van de Raad van Commissarissen worden door de Algemene Vergadering benoemd. De Raad van Commissarissen streeft naar een adequate combinatie van kennis en ervaring inzake de activiteiten van de onderneming. De Raad heeft twee commissies ingesteld, de Auditcommissie en de Remuneratiecommissie. De functie van de selectie- en benoemingscommissie volgens de Nederlandse Corporate Governance Code wordt door de Raad als geheel vervuld.

In 2016 hebben geen herbenoemingen plaatsgevonden. Tijdens de Algemene Vergadering van 18 mei 2017 zal de heer W.T.C. van der Vis worden voorgedragen voor herbenoeming als commissaris voor een periode van vier jaar.

Activiteiten Raad van Commissarissen

In 2016 is de Raad van Commissarissen nadrukkelijk betrokken geweest bij de ontwikkelingen van Beter Bed Holding en haar dochterondernemingen. Tijdens het verslagjaar heeft de Voorzitter veelvuldig contact gehad met de Directie ter voorbereiding van de vergaderingen van de Raad met de Directie. De Raad heeft zes maal met de Directie vergaderd. Verder heeft de Raad drie maal via een conference call met de Directie overlegd.

De Raad van Commissarissen is frequent, tijdig en goed geïnformeerd door de Directie, zowel mondeling als schriftelijk. Daarbij is veel aandacht geschonken aan de operationele resultaten van de diverse formules en de groep. Ook heeft de Raad een bezoek gebracht aan enkele Beter Bed-winkels in België.

Met de externe accountant werd twee keer vergaderd. In maart 2016 zijn de resultaten over 2015, alsook de controlebevindingen besproken. In augustus 2016 zijn de halfjaarcijfers besproken evenals de resultaten van de door de externe accountants uitgevoerde beoordeling van de halfjaarcijfers.

In de vergadering van 15 december 2016 is het budget voor 2017 besproken. Hierin zijn de operationele en financiële doelstellingen van de onderneming opgenomen, alsmede het beleid dat tot het realiseren van deze doelstellingen moet leiden.

In besloten vergaderingen zijn onder meer het eigen functioneren van de Raad van Commissarissen en dat van de individuele commissarissen, de relatie tot de Directie en de samenstelling van de Raad aan de orde gekomen. Het functioneren van de Directie en het arbeidsvoorwaardenbeleid zijn uiteraard ook onderwerp van gesprek geweest.

De Raad van Commissarissen heeft, na een toelichting van haar Auditcommissie, de actualisering van de risico-inventarisatie met de Directie besproken. De procedure rond risicoanalyse, risicobeheersing, risicocontrole en de controle door de externe accountant met betrekking tot de AO/IC in het kader van de jaarrekeningcontrole, biedt naar onze overtuiging voldoende zekerheid voor de bestuursverklaring aangaande de werking van het systeem van risicocontrole en risicobeheersing.

De Raad van Commissarissen stelt tot haar genoegen vast dat het percentage vrouwen op topmanagementfuncties binnen de groep opnieuw is gestegen.

Auditcommissie

De Auditcommissie bestond in het boekjaar 2016 uit mevrouw De Groot (Voorzitter), de heer Goeminne en de heer Van der Vis. De samenstelling van de Auditcommissie is in overeenstemming met de bepalingen van de Corporate Governance Code, waarbij mevrouw De Groot geldt als financieel expert.

De taak van de Auditcommissie is het adviseren en het assisteren van de Raad van Commissarissen met betrekking tot haar verantwoordelijkheid om toezicht te houden op de wijze waarop de onderneming voldoet aan de regels op het gebied van verslaglegging en Corporate Governance.

De Auditcommissie kwam het afgelopen boekjaar tweemaal bijeen. Bij beide gelegenheden heeft de Auditcommissie in afwezigheid van de Directie met de externe accountant gesproken.

De Auditcommissie heeft met de Directie en de externe accountant, PwC Accountants N.V., uitvoerig de jaarrekening en het bestuursverslag, en de halfjaarcijfers en de bijbehorende management letters inclusief de 'key audit'-onderwerpen besproken. Daarnaast heeft de Auditcommissie aandacht geschonken aan het controleplan 2016, de opvolging van eerdere aanbevelingen, fiscale zaken, liquiditeit en financiering en het risicobeheersings- en controlesysteem.

Ook in 2016 waren de Auditcommissie en de Directie van mening dat de onderneming gezien haar omvang, complexiteit en beheersstructuur geen interne accountantsdienst behoeft. In het licht van de herziene Nederlandse Corporate Governance Code van 8 december 2016 en de groei van de onderneming zal de invulling van de interne accountantsdienst worden heroverwogen. De Directie zal in de loop van 2017 een voorstel aan de Raad van Commissarissen voorleggen omtrent de wijze van invulling.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie bestaat uit mevrouw De Groot, de heer Slippens (Voorzitter), de heer Goeminne en de heer Van der Vis. In 2016 hebben er twee commissievergaderingen en frequent tussentijds overleg plaatsgevonden. Ook heeft de Remuneratiecommissie gesproken met de Directie over het functioneren en de bezoldiging van de top twintig managers van de organisatie.

Het remuneratierapport (zie pag. 55) vindt u aansluitend op het Bericht van de Raad van Commissarissen.

Diversiteit Bestuur

Op dit moment zitten er geen vrouwen in de Statutaire Directie van de onderneming en in de Raad van Commissarissen is een van de vier zetels ingenomen door een vrouw. Formeel voldoet Beter Bed Holding N.V. hiermee niet aan de wettelijke vereiste van een evenwichtige verdeling van zetels (30% m/v).

Leden van de Directie en de Raad van Commissarissen zullen ook in de toekomst worden geselecteerd op basis van brede ervaring, achtergronden, vaardigheden, kennis en inzichten waarbij het belang van een evenwichtige samenstelling nadrukkelijk meegewogen zal worden.

Tot slot

De Raad van Commissarissen is zich bewust van de brede belangen die de onderneming vertegenwoordigt en beseft zijn verantwoordelijkheid ten opzichte van alle bij de onderneming betrokkenen: aandeelhouders, medewerkers, klanten, leveranciers en financiers. In dit verband willen wij u attenderen op de website, www.beterbedholding.nl, waar steeds alle actuele informatie van de onderneming te vinden is.

In 2016 heeft de onderneming opnieuw op vele terreinen voortgang kunnen boeken en het merendeel van de strategische plannen voor dat jaar gerealiseerd. Dit alles is vooral te danken aan de grote inzet en loyaliteit van alle medewerkers in de diverse landen, waarvoor wij hen oprecht dank willen zeggen.

Uden, 16 maart 2017

D.R. Goeminne, Voorzitter
A.J.L. Slippens, Vicevoorzitter
E.A. de Groot
W.T.C. van der Vis

Remuneratierapport

Remuneratiebeleid

Het remuneratiebeleid is door de Algemene Vergadering goedgekeurd op 23 april 2009 en gedeeltelijk aangepast tijdens de Algemene Vergadering in 2013 en 2016. De volledige tekst is opgenomen op de website van de vennootschap. De Remuneratiecommissie adviseert de Raad van Commissarissen bij het formuleren van het bezoldigingsbeleid en het vaststellen van de individuele bezoldiging van de Directie. Het doel van het remuneratiebeleid is het aantrekken, motiveren en behouden van gekwalificeerde personen als directielid, die Beter Bed Holding N.V. in staat stellen haar strategische en operationele doelstellingen te bereiken. Het beloningsbeleid heeft een ondernemend karakter, maar dient tevens in redelijke relatie te staan tot de overige managementleden. Dit alles rekening houdend met de maatschappelijke context, corporategovernancestructuur en de belangen van de stakeholders van Beter Bed Holding N.V.

Bezoldiging Directie

De bezoldiging van de Directie bestaat uit de volgende marktconforme onderdelen:

- een vast salaris;
- een pensioenregeling;
- een variabele beloning;
- opties op aandelen;
- overige arbeidsvoorwaarden.

Marktconform vast salaris

Het vaststellen van de marktconformiteit gebeurt op basis van de kennis en ervaring van de individuele commissarissen via een eens per drie jaar door de Raad van Commissarissen uitgevoerde benchmark met een referentiegroep van circa tien vergelijkbare ondernemingen. Begin 2015 heeft deze toetsing opnieuw plaatsgevonden, waarna de vaste salarissen van beide directieleden zijn aangepast.

Marktconforme pensioenregeling

Er is sprake van een beschikbare premieregeling. Voor het percentage van de premie wordt gekeken naar andere ondernemingen waarbij de leden van de Raad van Commissarissen zijn betrokken, evenals naar de fiscaal toegelaten maxima op dit gebied. De Directievoorzitter en de Financieel Directeur hebben over 2016 een bijdrage ontvangen van respectievelijk 30% en 25% over het vaste salaris.

Variabele beloning

De variabele beloning is grotendeels resultaatafhankelijk en staat gedeeltelijk ter discretie van de Raad van Commissarissen.

De maximale variabele beloning bedraagt in 2016 voor de Directievoorzitter 60% van het bruto vaste jaarsalaris (gesplitst in 50% voor kwantitatieve doelen en 50% voor kwalitatieve doelen); en voor de Financieel Directeur 50% van het bruto vaste jaarsalaris (gesplitst in 40% voor kwantitatieve doelen en 60% voor kwalitatieve doelen).

De volgende tabel vat de kwantitatieve (waaronder variabelen als omzet en EBITDA) en kwalitatieve, aan de strategie gekoppelde doelstellingen en de door de Directie behaalde resultaten samen, waaruit blijkt dat de Directie zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve doelstellingen gedeeltelijk heeft gerealiseerd.

	Directievoorzitter			Financieel Directeur		
	Max	Score	Beloning	Max	Score	Beloning
Score kwantitatieve doelstellingen	**50%**	**25%**	**12,5%**	**40%**	**25%**	**10%**
Kwalitatieve doelstellingen						
Like-for-like groei	10%	100%	10%			
Net Promotor Score	10%	100%	10%			
Expansie	10%	50%	5%			
E-commerce	10%	50%	5%			
Teameffectiviteit	10%	100%	10%	12%	100%	12%
IT				12%	100%	12%
Logistiek				12%	100%	12%
Business Support				12%	50%	6%
MVO				12%	50%	6%
Score kwalitatieve doelstellingen	**50%**	**80%**	**40%**	**60%**	**80%**	**48%**
Totaal	**100%**		**52,5%**	**100%**		**58%**
Bedrag			**€ 110.250**			**€ 72.500**

De individuele targets bevatten duidelijke strategische triggerpoints die om concurrentieredenen niet nader toegelicht worden.

Het budget wordt vastgesteld op een niveau dat door de Raad van Commissarissen op het moment van vaststellen als uitdagend, maar haalbaar wordt beoordeeld. Bij het beoordelen van de mate waarin de kwantitatieve doelstellingen zijn behaald, is – en zal worden – meegewogen in hoeverre er sprake is van normale marktomstandigheden en in hoeverre er sprake is geweest van goed ondernemerschap.

Het volgende schema geeft een overzicht van de bezoldiging van de heren Anbeek en Koops over 2016.

in duizend €	Totaal	Salaris	Pensioen	Variabele beloning	Personeels - opties[1]
A.H. Anbeek	686	350	105	110	121
B.F. Koops	482	250	63	73	96

1 Betreft het aantal toegekende opties vermenigvuldigd met de waarde van de optie op het moment van toekenning.

Opties op aandelen

Als langetermijnstimulans wordt gebruikgemaakt van opties op aandelen. Opties worden niet alleen toegekend aan de Directie, maar ook aan de managementteams van de verschillende formules.

In de contracten van de bestuurders zijn geen zogenoemde 'change of control'-clausules opgenomen. Wel is het zo dat bij de gestanddoening van een bod op alle aandelen van de onderneming alle opties mogen worden uitgeoefend ongeacht de status van het realiseren van de doelstellingen.

In 2016 heeft de Remuneratiecommissie de werking van de optieregeling geëvalueerd, hetgeen heeft geleid tot een aanpassing in de regeling. De belangrijkste wijzigingen (op hoofdlijnen) betreffen:

- Vesting in één keer, drie jaar na datum uitgifte.
- Vesting indien de TSR (Total Shareholder Return) van Beter Bed Holding N.V. de TSR van een Peergroup heeft overtroffen.
- De Directie dient het bij uitoefening van het optierecht verkregen financieel voordeel te benutten voor de verwerving van aandelen Beter Bed Holding, welke vervolgens gedurende een periode van vier jaar niet te gelde gemaakt mogen worden.

De aangepaste regeling is door de Algemene Vergadering van 19 mei 2016 goedgekeurd.

Bij het formuleren van het bezoldigingsbeleid en het bepalen van de individuele bezoldiging zijn door de Remuneratiecommissie de in de Corporate Governance Code best practice II.2.1. genoemde scenarioanalyses gemaakt.

De heren Anbeek (CEO) en Koops (CFO) bezitten ultimo 2016 de volgende opties op aandelen Beter Bed Holding N.V.:

	2016		2015		2014		2011	
	CEO	**CFO**	CEO	CFO	CEO	CFO	CEO	CFO
Aantal (in 1.000)	**50**	**40**	33	27	27	21	50	-
Waarde bij toekenning per optie	**€ 2,41**		€ 2,45		€ 1,84		€ 1,58	
Uitoefenprijs	**€ 19,99**		€ 22,79		€ 17,37		€ 14,67	
Einde looptijd	**18 mei 2021**		19 mei 2020		19 mei 2019		28 april 2017	
Winstdoelstelling in miljoen €	**-**		-		-		32	
Doelstelling	**TSR t.o.v. peer group**		TSR>AScX		TSR>AScX		-	
Doelstelling gerealiseerd	**-**		Nee		Deels (33,3%)		Nee	

De waarde bij toekenning is voor de serie 2011 bepaald door middel van een actuariële berekening met behulp van het model van Black & Scholes. Voor de series vanaf 2014 wordt gebruikgemaakt van Black & Scholes in combinatie met Monte Carlo-simulaties.

Overige arbeidsvoorwaarden

Beide directieleden hebben de beschikking over een leaseauto.

Bezoldiging Raad van Commissarissen

Sinds 19 mei 2015 gelden de volgende vergoedingen:

- Commissarissenvergoeding € 21.000.
- Vergoeding voor de deelname aan een commissie € 4.500.
- Extra vergoeding voor het voorzitterschap € 10.000.

De vergoeding van de Raad van Commissarissen wordt driejaarlijks getoetst. In 2016 was de vergoeding (in euro) als volgt:

Commissaris	RvC	Audit-commissie	Remuneratie-commissie	Voorzitter RvC	**Beloning 2016**	Beloning 2015
D.R. Goeminne	21.000	4.500	4.500	10.000	**40.000**	40.000
A.J.L. Slippens	21.000	-	4.500	-	**25.500**	25.500
E.A. de Groot	21.000	4.500	4.500	-	**30.000**	30.000
W.T.C. van der Vis	21.000	4.500	4.500	-	**30.000**	30.000

Jaarrekening

Geconsolideerde balans

Per 31 december

in duizend €	Toelichting	2016	2015
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1. 12.		
Bedrijfsterreinen		**7.132**	7.132
Bedrijfsgebouwen		**3.983**	3.999
Andere vaste bedrijfsmiddelen		**26.955**	23.389
		38.070	34.520
Immateriële vaste activa	2. 12.		
Immateriële bedrijfsmiddelen		**7.002**	3.477
Financiële vaste activa	3.		
Uitgestelde belastingvorderingen		**1.217**	1.185
Langlopende vorderingen		**660**	395
		1.877	1.580
Totaal vaste activa		**46.949**	39.577
Vlottende activa			
Voorraden	4.		
Gereed product en handelsvoorraden		**61.884**	57.926
Vorderingen	5.		
Handelsvorderingen		**4.332**	1.920
Overige vorderingen		**8.660**	6.742
		12.992	8.662
Geldmiddelen en kasequivalenten	6.	**21.792**	25.512
Totaal vlottende activa		**96.668**	92.100
Totaal activa		**143.617**	131.677

Per 31 december

in duizend €	Toelichting	2016	2015
Eigen vermogen			
Eigen vermogen toe te rekenen aan de moedermaatschappij	7.		
Geplaatst kapitaal		**439**	439
Agioreserve		**18.434**	18.434
Reserve omrekeningsverschillen		**913**	1.097
Herwaarderingsreserve		**2.812**	2.812
Overige reserves		**35.265**	30.409
Onverdeelde winst		**19.015**	22.559
Totaal eigen vermogen		**76.878**	75.750
Verplichtingen			
Langlopende verplichtingen			
Voorzieningen	8.	**198**	538
Uitgestelde belastingverplichtingen	9.	**2.154**	2.279
		2.352	2.817
Kortlopende verplichtingen	10.		
Handelsschulden		**31.856**	22.903
Te betalen winstbelasting	17.	**1.410**	2.231
Belastingen en premies sociale verzekeringen		**9.565**	8.368
Overige schulden		**21.556**	19.608
		64.387	53.110
Totaal verplichtingen		**66.739**	55.927
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		**143.617**	131.677

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

in duizend €	Toelichting	2016		2015	
Netto-omzet	12.	**410.457**		385.440	
Inkoopwaarde		**(173.350)**		(163.225)	
Brutomarge		**237.107**	**57,8%**	222.215	57,7%
Personeelskosten	13.	**100.523**		92.176	
Afschrijvingen en afwaarderingen vaste activa	15.	**11.168**		9.825	
Overige bedrijfskosten	16.	**99.381**		89.515	
Som der bedrijfslasten		**211.072**	**51,4%**	191.516	49,7%
Bedrijfsresultaat (EBIT)		**26.035**	**6,3%**	30.699	8,0%
Financiële baten		**144**		368	
Financiële lasten		**(302)**		(419)	
Resultaat voor belastingen		**25.877**	**6,3%**	30.648	8,0%
Belastingen	17.	**(6.862)**		(8.089)	
Nettowinst		**19.015**	**4,6%**	22.559	5,9%
Winst per aandeel	19.				
Winst per aandeel in €		**0,87**		1,03	
Verwaterde winst per aandeel in €		**0,86**		1,02	

Geconsolideerd overzicht totaalresultaat

in duizend €	2016			2015		
	Bruto	**Belasting**	**Netto**	Bruto	Belasting	Netto
Winst	**25.877**	**(6.862)**	**19.015**	30.648	(8.089)	22.559
Niet-recyclebaar:						
Mutatie herwaarderingsreserve						
- door herwaardering grond	**-**	**-**	**-**	(47)	12	(35)
Recyclebaar:						
Mutatie reserve						
omrekeningsverschillen	**(184)**	**-**	**(184)**	283	-	283
Totaalresultaat	**25.693**	**(6.862)**	**18.831**	30.884	(8.077)	22.807

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

in duizend €	2016	2015
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Bedrijfsresultaat	**26.035**	30.699
Betaalde rente	**(148)**	(51)
Betaalde winstbelasting	**(7.838)**	(4.443)
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	**11.168**	9.825
Kosten personeelsopties	**301**	192
Mutaties in:		
– Voorraden	**(2.457)**	(4.445)
– Vorderingen	**(4.345)**	(1.104)
– Voorzieningen	**(340)**	(713)
– Kortlopende schulden	**11.800**	5.857
– Overige	**(131)**	192
	34.045	36.009
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investeringen (im)materiële vaste activa	**(16.534)**	(15.963)
Acquisities	**(3.287)**	-
Desinvesteringen (im)materiële vaste activa	**325**	591
Mutatie langlopende vorderingen	**(265)**	(124)
	(19.761)	(15.496)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
(Her)uitgifte aandelen	**-**	803
Dividenduitkering	**(18.004)**	(16.687)
	(18.004)	(15.884)
Mutatie nettogeldmiddelen en kasequivalenten	**(3.720)**	4.629
Nettogeldmiddelen en kasequivalenten begin verslagperiode	**25.512**	20.883
Nettogeldmiddelen en kasequivalenten einde verslagperiode	**21.792**	25.512

Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen

in duizend €	Totaal	Geplaatst kapitaal	Agio-reserve	Reserve omreke-ningsver-schillen	Herwaar-derings-reserve	Overige reserve	Onver-deelde winst
Stand 1 januari 2015	**68.635**	**438**	**17.673**	**814**	**2.847**	**30.003**	**16.860**
Nettowinst 2015	22.559	-	-	-	-	-	22.559
Overige componenten totaalresultaat 2015	248	-	-	283	(35)	-	-
Resultaatbestemming 2014	-	-	-	-	-	16.860	(16.860)
Slotdividend 2014	(8.124)	-	-	-	-	(8.124)	-
Interim-dividend 2015	(8.563)	-	-	-	-	(8.563)	-
(Her)uitgifte aandelen	803	1	761	-	-	41	-
Kosten personeelsopties	192	-	-	-	-	192	-
Stand 31 december 2015	**75.750**	**439**	**18.434**	**1.097**	**2.812**	**30.409**	**22.559**
Nettowinst 2016	**19.015**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**19.015**
Overige componenten totaalresultaat 2016	**(184)**	**-**	**-**	**(184)**	**-**	**-**	**-**
Resultaatbestemming 2015	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**22.559**	**(22.559)**
Slotdividend 2015	**(10.539)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(10.539)**	**-**
Interim-dividend 2016	**(7.465)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(7.465)**	**-**
Kosten personeelsopties	**301**	**-**	**-**	**-**	**-**	**301**	**-**
Stand 31 december 2016	**76.878**	**439**	**18.434**	**913**	**2.812**	**35.265**	**19.015**

Toelichting algemeen

Algemeen

Beter Bed Holding N.V. is actief in de Europese markt voor slaapcomfort. De activiteiten omvatten detailhandel via de ketens Beter Bed, Matratzen Concord, El Gigante del Colchón, Beddenreus, Sängjätten en Literie Concorde. Verder is Beter Bed Holding via haar dochter DBC International actief in de ontwikkeling en groothandel van merkartikelen in de slaapkamerbranche. De vestigingsplaats van Beter Bed Holding N.V. is Uden, Nederland.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van historische kostprijzen met uitzondering van bedrijfsterreinen die op reële waarde zijn gewaardeerd. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld conform de International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals goedgekeurd voor gebruik in de Europese Unie en de interpretaties daarvan, zoals aangenomen door de International Accounting Standards Board (IASB). De in deze toelichting opgenomen bedragen hebben, tenzij uitdrukkelijk anders is vermeld, betrekking op de geconsolideerde cijfers. De geconsolideerde jaarrekening luidt in euro's en alle bedragen zijn afgerond op duizendtallen (€ 000), tenzij anders vermeld.

Bepaalde bedragen uit het voorgaande verslagjaar zijn geherrubriceerd om deze in overeenstemming te brengen met de presentatie van het verslagjaar. Deze herrubriceringen hebben voornamelijk betrekking op de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening.

De geconsolideerde jaarrekening van 2016 van Beter Bed Holding N.V. is door de Directie opgemaakt en op 16 maart 2017 behandeld in de vergadering van de Raad van Commissarissen. Deze jaarrekening dient nog te worden vastgesteld door de aandeelhouders. Deze vaststelling is geagendeerd voor de Algemene Vergadering op 18 mei 2017. Als gevolg van de recente aanpassing van artikel 402, Boek 2 BW is in de vennootschappelijke jaarrekening niet langer een beknopte winst-en-verliesrekening opgenomen.

Toepassing nieuwe standaarden

In 2016 zijn verschillende nieuwe standaarden alsmede wijzigingen op, en interpretaties van, bestaande standaarden van kracht geworden. Deze nieuwe standaarden, wijzigingen en interpretaties, voor zover relevant voor de onderneming, hebben geen impact op het vermogen en het resultaat van de onderneming.

De onderstaande standaarden en interpretaties waren op de datum van publicatie van de jaarrekening uitgegeven, maar nog niet van kracht voor de onderhavige jaarrekening. Hier zijn alleen de standaarden en interpretaties opgesomd, waarvan Beter Bed Holding een redelijke verwachting heeft dat deze bij toekomstige toepassing een impact zullen hebben op de toelichtingen, de financiële positie of de resultaten van Beter Bed Holding. Beter Bed Holding is van plan deze standaarden en interpretaties toe te passen zodra deze van toepassing zijn.

IFRS 9 Financiële instrumenten, van kracht per 1 januari 2018.
IFRS 15 Omzet uit hoofde van contracten met klanten, van kracht per 1 januari 2018.
IFRS 16 Leaseovereenkomsten, van kracht per 1 januari 2019.

IFRS 9 en IFRS 15 hebben naar verwachting geen significante invloed op de geconsolideerde jaarrekening van Beter Bed Holding.

IFRS 16 daarentegen heeft wel een significante invloed. De groep heeft ruim 1.200 winkels verspreid in Europa. Deze winkelruimtes zijn nagenoeg allemaal gehuurd. Momenteel worden de huurcontracten onder toelichting 20. 'Niet uit de balans blijkende verplichtingen' toegelicht. De maandelijkse huurkosten worden ten laste van het resultaat verantwoord op basis van de huidige leasestandaard (IAS 17). Onder IFRS 16 zullen deze huurcontracten en overige leasecontracten op de balans opgenomen moeten worden. Hierbij wordt het toekomstige 'recht van gebruik' geactiveerd en de toekomstige leaseverplichting verantwoord. Verder zal een verschuiving optreden van de operationele leasekosten naar de afschrijvingslasten en interestlasten.

In 2016 heeft Beter Bed Holding een eerste analyse uitgevoerd op de impact van IFRS 16 voor de groep. Hieruit is gebleken dat, afhankelijk van de gemaakte aannames ten aanzien van de verdisconteringsvoet en de verlengingstermijn van de huurcontracten het balanstotaal naar verwachting significant zal toenemen. Dit geldt eveneens voor de EBITDA. Mogelijkerwijs zal ook een correctie op het eigen vermogen moeten plaatsvinden. Ten slotte heeft IFRS 16 een onvermijdelijke, forse impact op meerdere ratio's, waaronder de solvabiliteit. Beter Bed Holding zal in 2017 de eerste analyse nader uitwerken, de te maken aannames verfijnen en vervolgens een transitiekeuze maken. Verder zal Beter Bed Holding in 2017, gezien het aantal huur- en leasecontracten nader onderzoeken hoe via een geautomatiseerde oplossing de verslaggeving op basis van IFRS 16 transparant, efficiënt en effectief kan worden verantwoord.

Grondslagen van consolidatie

Nieuwe groepsmaatschappijen worden in de consolidatie opgenomen vanaf het moment dat de onderneming feitelijke zeggenschap over de vennootschap kan uitoefenen, doordat Beter Bed Holding beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. De verwerking van die gegevens vindt plaats volgens de integrale consolidatiemethode op basis van uniforme waarderings- en resultaatbepalingsgrondslagen. Alle intercompanysaldi en -transacties inclusief ongerealiseerde winsten op intercompanytransacties worden volledig geëlimineerd.

De volgende vennootschappen zijn betrokken in de consolidatie van Beter Bed Holding N.V. en haar deelnemingen:

Naam	Statutaire zetel	Belang %
BBH Beteiligungs GmbH	Keulen, Duitsland	100
BBH Services GmbH & Co K.G.	Keulen, Duitsland	100
Bedden & Matrassen B.V.	Uden, Nederland	100
Beter Bed B.V.	Uden, Nederland	100
Beter Bed Holding N.V. y Cia S.C.	Barcelona, Spanje	100
Beter Beheer B.V.	Uden, Nederland	100
DBC International B.V.	Uden, Nederland	100
DBC Nederland B.V.	Uden, Nederland	100
DBC Deutschland GmbH[1]	Keulen, Duitsland	100
El Gigante del Colchón S.L.	Barcelona, Spanje	100
Linbomol S.L.	Barcelona, Spanje	100
Literie Concorde SAS	Reichstett, Frankrijk	100
M Line Bedding S.L.	Barcelona, Spanje	100
Madrasser Concord ApS[1]	Kopenhagen, Denemarken	100
Matratzen Concord (Schweiz) AG	Malters, Zwitserland	100
Matratzen Concord GmbH	Keulen, Duitsland	100
Matratzen Concord GmbH	Wenen, Oostenrijk	100
Procomiber S.L.	Barcelona, Spanje	100
Schlafberater.com GmbH[1]	Keulen, Duitsland	100
Sängjätten Sverige AB	Helsingborg, Zweden	100
Sängjätten Sverige Wholesale AB	Helsingborg, Zweden	100

1 Geliquideerd in 2016

Grondslagen van valutaomrekening

De geconsolideerde jaarrekening luidt in euro's. De euro is de functionele valuta van Beter Bed Holding N.V. en de rapporteringsvaluta van de groep. Monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta worden omgerekend tegen de valutakoers per balansdatum; resultaatposten worden omgerekend tegen de koers op het moment van de transactie. Hieruit voortvloeiende koersverschillen worden direct ten gunste of ten laste van het resultaat geboekt. Koersverschillen op de in de consolidatie begrepen jaarrekeningen van buitenlandse groepsmaatschappijen worden rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt via het overig totaalresultaat. De resultaten en balanswaarden van buitenlandse geconsolideerde deelnemingen worden herleid tot bedragen in euro tegen respectievelijk de gemiddelde koers per maand en de slotkoers van het verslagjaar. Bij afstoting van een buitenlandse entiteit wordt het uitgestelde cumulatieve bedrag, dat is opgenomen in het eigen vermogen voor die buitenlandse activiteit, in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

Grondslagen van waardering

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa, uitgezonderd bedrijfsterreinen, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs verminderd met een lineaire afschrijving gebaseerd op de verwachte economische levensduur of tegen een lagere realiseerbare waarde. Bedrijfsterreinen worden gewaardeerd tegen reële waarde op basis van een regelmatig uitgevoerde taxatie door een externe deskundige. Een eventuele herwaardering wordt onder gelijktijdige vorming van een voorziening voor latente belastingen opgenomen in het eigen vermogen via het overig totaalresultaat. Op bedrijfsterreinen en materiële vaste activa in uitvoering wordt niet afgeschreven.

Een materieel vast actief wordt niet meer op de balans opgenomen in geval van afstoting of indien er geen toekomstige economische voordelen van het gebruik of de afstoting worden verwacht. Een eventuele opbrengst of verlies voortvloeiend uit de verwijdering van het actief van de balans (hetgeen wordt berekend als het verschil tussen de netto-opbrengst bij afstoting en de boekwaarde van het actief) wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening van het jaar waarin het actief van de balans wordt verwijderd. De restwaarde van het actief, de gebruiksduur en de waarderingsmethoden worden beoordeeld en, indien noodzakelijk, aangepast per het einde van het boekjaar.

Leaseovereenkomsten

De bepaling of een regeling een leaseovereenkomst vormt of deze bevat, is gebaseerd op de inhoud van de overeenkomst en vereist een beoordeling of de uitvoering van de overeenkomst afhankelijk is van het gebruik van een bepaald actief of bepaalde activa en of de overeenkomst het recht toekent om het actief te gebruiken. Beter Bed Holding kent alleen operationele leaseovereenkomsten. Operationele leasebetalingen worden gedurende de leaseperiode lineair als last opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Immateriële vaste activa

De eerste waardering van immateriële vaste activa vindt plaats tegen kostprijs, waarbij de kostprijs van immateriële vaste activa – die zijn verkregen via een acquisitie – gelijk is aan de reële waarde ten tijde van de acquisitie. Vervolgens vindt waardering plaats tegen kostprijs minus cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Kosten van ontwikkeling worden geactiveerd wanneer het waarschijnlijk is dat hieruit toekomstige economische voordelen worden gegenereerd.

Voor de immateriële vaste activa wordt bepaald of deze een beperkte of onbeperkte gebruiksduur hebben.

Immateriële vaste activa worden afgeschreven over de gebruiksduur en getoetst op bijzondere waardevermindering, indien er aanwijzingen zijn dat het immaterieel vast actief mogelijk een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. De afschrijvingsperiode en -methode voor een immaterieel vast actief met een beperkte gebruiksduur worden ten minste aan het einde van iedere verslagperiode beoordeeld. Wijzigingen in de verwachte gebruiksduur of in het verwachte patroon van toekomstige economische

voordelen van het actief worden verantwoord door middel van een wijziging van de afschrijvingsperiode of -methode en behandeld als schattingswijziging. De afschrijvingslast op immateriële vaste activa met een beperkte gebruiksduur wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Winsten of verliezen, die voortkomen uit het niet langer op de balans opnemen van een immaterieel vast actief, betreffen het verschil tussen de netto-opbrengst bij afstoting en de boekwaarde van het actief en worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening zodra het actief daadwerkelijk niet langer in de balans is opgenomen.

Bijzondere waardeverminderingen van activa

De onderneming beoordeelt per verslagdatum of er aanwijzingen zijn dat een actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Indien een dergelijke aanwijzing aanwezig is, of indien de jaarlijkse toetsing op bijzondere waardevermindering van een actief vereist is, maakt de onderneming een schatting van de realiseerbare waarde van het actief.

De realiseerbare waarde van een actief is de hoogste van de reële waarde van een actief of de kasstroomgenererende eenheid (na aftrek van de verkoopkosten) en de bedrijfswaarde. Indien de boekwaarde van een actief de realiseerbare waarde overschrijdt, wordt het actief geacht een bijzondere waardevermindering te hebben ondergaan en wordt deze afgewaardeerd tot de realiseerbare waarde. Bij de bepaling van de bedrijfswaarde worden de geschatte toekomstige kasstromen contant gemaakt, waarbij een disconteringsvoet vóór belasting wordt toegepast die rekening houdt met de huidige marktbeoordelingen van de tijdswaarde van geld en de specifieke risico's van het actief.

Iedere verslagdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een voorheen opgenomen bijzonder waardeverminderingsverlies niet langer bestaat of is verminderd. Indien een dergelijke aanwijzing bestaat, wordt de realiseerbare waarde geschat. Een voorheen opgenomen verlies vanwege bijzondere waardevermindering wordt slechts teruggenomen, indien er een wijziging is opgetreden in de schatting die wordt gebruikt ter bepaling van de realiseerbare waarde van het actief sinds de opname van het laatste bijzondere waardeverminderingsverlies. Indien dit het geval is, wordt de boekwaarde van het actief verhoogd naar de realiseerbare waarde. Dit verhoogde bedrag kan niet hoger zijn dan de boekwaarde die zou zijn bepaald (na aftrek van afschrijvingen), indien er geen bijzonder waardeverminderingsverlies voor het actief in eerdere jaren zou zijn opgenomen. Een dergelijke terugneming wordt verantwoord in het resultaat.

Niet langer opnemen in de balans van financiële activa en passiva

Een financieel actief (of, indien van toepassing, een deel van een financieel actief of een deel van een groep van soortgelijke financiële activa) wordt niet langer in de balans opgenomen, indien de groep geen recht meer heeft op de kasstromen uit dit actief of vrijwel alle risico's en voordelen van het actief zijn overgedragen of – indien niet vrijwel alle risico's en voordelen van het actief zijn overgedragen – de entiteit de 'control' over het actief heeft overgedragen.

Een financiële verplichting wordt niet langer op de balans opgenomen zodra aan de prestatie ingevolge de verplichting is voldaan, deze is opgeheven of is verlopen. Indien een bestaande financiële verplichting wordt vervangen door een andere van dezelfde geldgever tegen substantieel andere voorwaarden, of de voorwaarden van de bestaande verplichting aanzienlijk worden gewijzigd, wordt een dergelijke vervanging of wijziging behandeld als het niet langer opnemen van de oorspronkelijke verplichting op de balans en de opname van de nieuwe verplichting. Het verschil in de betreffende boekwaarden wordt in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Belastingen

Verschuldigde verplichtingen voor lopende en voorgaande jaren worden gewaardeerd op het bedrag dat naar verwachting zal worden betaald aan de fiscale autoriteiten. Het bedrag wordt berekend op basis van de bij wet vastgestelde belastingtarieven en geldende belastingwetgeving.

Voor uitgestelde belastingverplichtingen wordt een voorziening gevormd op basis van de tijdelijke verschillen per balansdatum tussen de fiscale boekwaarde van activa en passiva en de in deze jaarrekening opgenomen

boekwaarde. Uitgestelde belastingverplichtingen worden verantwoord voor alle belastbare tijdelijke verschillen. De uitgestelde belastingverplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Uitgestelde belastingvorderingen worden opgenomen uit hoofde van beschikbare fiscale verliescompensatie en uitgestelde belastingvorderingen, welke voortvloeien uit tijdelijke verschillen per balansdatum tussen de fiscale boekwaarde van activa en passiva en de in deze jaarrekening opgenomen boekwaarde. Waardering vindt plaats tegen nominale waarde. Uitgestelde belastingvorderingen uit hoofde van toekomstige verliescompensatie worden slechts dan in de balans verantwoord, indien het waarschijnlijk is dat in de toekomst voldoende fiscale winst ter beschikking komt om verrekening mogelijk te maken.

De uitgestelde belastingverplichtingen en uitgestelde belastingvorderingen worden opgenomen tegen de belastingtarieven die naar verwachting van toepassing zullen zijn op de periode waarin de vordering wordt gerealiseerd of de verplichting wordt afgewikkeld op basis van de bij wet vastgestelde belastingtarieven en geldende belastingwetgeving.

Voorraden
De voorraad wordt gewaardeerd tegen kostprijs dan wel lagere opbrengstwaarde. De kostprijs bestaat uit de laatste inkoopprijs onder aftrek van inkoopkortingen en vermeerderd met bijkomende directe kosten. De opbrengstwaarde wordt gevormd door de geschatte verkoopprijs in de normale bedrijfsvoering minus de geschatte kosten van voltooiing en de geschatte kosten ten behoeve van de afwikkeling van de verkoop. Bij de voorraadwaardering worden niet-gerealiseerde intercompanyresultaten geëlimineerd.

Geldmiddelen en kasequivalenten
Geldmiddelen en kasequivalenten in de balans bestaan uit banktegoeden en kasgeld.

Voorzieningen
Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen, zijnde de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn, tenzij anders vermeld.

Overige activa en verplichtingen
Deze worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Voor zover nodig wordt ten aanzien van de vorderingen rekening gehouden met het risico van oninbaarheid. Indien de marktwaarde van deze activa en verplichtingen afwijkt van de waarde in de balans, wordt dit toegelicht.

Grondslagen van resultaatbepaling

Netto-omzet
Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengst uit levering van goederen en diensten aan derden onder aftrek van kortingen en dergelijke, en van over de omzet geheven belastingen. Verkopen worden tot de omzet gerekend op het moment dat de goederen zijn geleverd bij de consument en overige afnemers en alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper.

Inkoopwaarde
Hieronder wordt begrepen de aanschaffingskosten van de in de omzet opgenomen goederen en diensten, onder aftrek van ontvangen betalingskortingen en inkoopbonussen en vermeerderd met de direct toerekenbare kosten van inkoop en aanvoer.

Kosten
De kosten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen van waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. Interest wordt opgenomen als last in de periode waarop deze betrekking heeft.

Pensioenen
Binnen de onderneming zijn verschillende pensioenregelingen van toepassing. In Nederland is het grootste deel van de werknemers aangesloten bij het Bedrijfstakpensioenfonds Wonen. Dit is een middelloonregeling waarbij er maximaal pensioen wordt opgebouwd over het SV-loon. Deze regeling wordt op basis van de huidige inzichten gezien als 'defined benefit'-regeling. Dit pensioenfonds is echter niet in staat om gegevens te verschaffen die een zuivere toepassing van IAS 19 mogelijk maken. Belangrijkste reden hiervoor is dat het aandeel van de onderneming in het bedrijfstakpensioenfonds Wonen niet voldoende betrouwbaar kan worden vastgesteld. Betreffende pensioenregeling wordt dientengevolge behandeld als zijnde een toegezegde bijdrageregeling.

Vrijwel alle overige regelingen zijn op basis van een systeem van beschikbare premie. De betaalde premies aan het Bedrijfstakpensioenfonds Wonen respectievelijk aan verzekeraars worden als lasten opgenomen in het jaar waarop zij betrekking hebben. In de overige landen is er geen sprake van bedrijfseigen pensioenregelingen.

Afschrijvingen
De afschrijvingen geschieden tijdsevenredig op basis van de verwachte economische levensduur. Op aanschaffingen in het verslagjaar wordt tijdsevenredig afgeschreven.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Het in dit kasstroomoverzicht gehanteerde middelenbegrip is gedefinieerd als geldmiddelen en kasequivalenten minus de kortlopende bankschulden voor zover deze geen betrekking hebben op het kortlopende deel van langlopende leningen. Kortlopende bankschulden zijn integraal onderdeel van het kasstroommanagement.

Op aandelen gebaseerde betalingstransacties

Leden van de Directie en enkele andere functionarissen van de onderneming ontvangen beloningen in de vorm van op aandelen gebaseerde betalingstransacties, waarbij deze werknemers bepaalde diensten verlenen als tegenprestatie voor vermogensinstrumenten (in eigenvermogensinstrumenten afgewikkelde transacties). De kosten van de in eigenvermogensinstrumenten afgewikkelde transacties met werknemers worden gewaardeerd tegen de reële waarde per de toekenningsdatum. De reële waarde wordt bepaald op basis van een gecombineerd model van Black & Scholes en Monte Carlo-simulaties. Bij de waardering van de in eigenvermogensinstrumenten afgewikkelde transacties wordt rekening gehouden met prestatievoorwaarden.

De kosten van de in eigenvermogensinstrumenten afgewikkelde transacties worden samen met een zelfde verhoging van het eigen vermogen opgenomen in de periode, waarin aan de voorwaarden met betrekking tot de prestaties en/of dienstverlening is voldaan, eindigend op de datum waarop de betrokken werknemers volledig recht krijgen op de toezegging (de datum waarop deze onvoorwaardelijk is geworden). De cumulatieve kosten, opgenomen voor in eigenvermogensinstrumenten afgewikkelde transacties op verslagdatum, weerspiegelen de mate waarin de wachtperiode is verstreken en de beste schatting van de vennootschap van het aantal eigenvermogensinstrumenten dat uiteindelijk onvoorwaardelijk zal worden toegekend. Het bedrag, dat ten laste van de winst-en-verliesrekening wordt gebracht voor een bepaalde periode, weerspiegelt de mutaties in de cumulatieve last.

Risico's

Het grootste financiële risico bestaat uit het niet realiseren van de gebudgetteerde omzetten en (daarmee) de geplande cashmarges, met name als gevolg van veranderingen in het consumentengedrag in reactie op wijzigende, economische omstandigheden. Ter beheersing van dit risico worden de omzetten en de orderintake per formule op dagelijkse basis gerapporteerd. Wekelijks worden daar gegevens omtrent gerealiseerde marges, bezoekersaantallen, conversie en bonbedragen aan toegevoegd en van commentaar voorzien.

Op basis van de analyses worden aanpassingen doorgevoerd in de inzet van marketingmiddelen, waaronder prijsbeleid en de inzet van reclame. Ook worden periodiek de kostenbudgetten beoordeeld en, waar nodig, bijgesteld. Daarnaast wordt gebruikgemaakt van (macro-)economische informatie vanuit de markt met inbegrip van branchespecifieke rapporten.

Valutarisico's, voornamelijk het gevolg van inkopen in dollars, worden niet afgedekt. Een wijziging van de gemiddelde dollarkoers van 5% zou bij het inkoopvolume van het verslagjaar een effect van ongeveer € 108 (2015: € 192) op het operationeel resultaat (EBIT) hebben, indien de verkoopprijzen niet worden gewijzigd. Er zijn vrijwel geen financiële instrumenten in vreemde valuta. Het valutarisico als gevolg van de aanwezigheid c.q. transacties in Zweden en Zwitserland en de mogelijke volatiliteit van de Zweedse kroon en de Zwitserse franc worden als gering geschat onder andere als gevolg van het feit dat het grootste deel van de goedereninkopen in euro's plaatsvindt.

Het renterisico is als gevolg van de huidige vermogensstructuur van de onderneming zeer beperkt. Het effect op het resultaat van een verandering (zowel omhoog als omlaag) van de rente met 50 basispunten zou op basis van het gebruik van de kredietfaciliteiten per ultimo 2016 een effect hebben van € 0 (2015: € 0) voor belasting. De boekwaarde van de financiële verplichtingen komt nagenoeg overeen met de reële waarde.

Het kredietrisico beperkt zich tot de groothandelsactiviteiten en de vorderingen op leveranciers uit hoofde van bonusafspraken. Hiervoor zijn naast de normale debiteurenbewaking geen specifieke maatregelen noodzakelijk. De reële waarde van de vorderingen is gelijk aan de boekwaarde. Het maximale kredietrisico is gelijk aan de boekwaarde van de vorderingen.

Het liquiditeitsrisico is door de aard van de activiteiten en de samenstelling van de balans, waarvan een groot deel courante voorraad, niet groot. Een omschrijving van de beschikbare kredietfaciliteiten vindt u in het hoofdstuk kortlopende verplichtingen (zie pag. 80). Voor een uiteenzetting van de overige risico's wordt verwezen naar de betreffende paragraaf in het Directieverslag (zie pag. 30).

Kapitaalmanagement

Conform het dividendbeleid heeft de onderneming als doelstelling een solvabiliteit (Eigen vermogen/Totaal vermogen) van ten minste 30%. Tevens mag de ratio netto-rentedragende-schuld/EBITDA niet groter zijn dan twee. In het werkkapitaal is de post voorraden veruit de belangrijkste. Hiervoor zijn per formule doelstellingen gedefinieerd. Deze variabelen zijn opgenomen in de wekelijkse rapportages.

De solvabiliteit ultimo 2016 bedraagt 53,5% (2015: 57,5%). De netto-rentedragende-schuld/EBITDA ratio bedraagt in 2016 0,0 (2015: 0,0).

EBITDA is gedefinieerd als zijnde het bedrijfsresultaat voor afschrijving en afwaarderingen vaste activa alsmede voor desinvesteringen vaste activa.

Segmentatie

Binnen de groep worden diverse operationele segmenten onderkend zoals deze ook door de besluitvormers binnen de entiteit worden beoordeeld. Deze operationele segmenten genereren zelfstandig opbrengsten en kosten. De belangrijkste operationele segmenten zijn vergelijkbaar in elk van de volgende opzichten:

- Aard van de producten en diensten
  De operationele segmenten verkopen primair matrassen, bedmeubilair (o.a. boxsprings), bedbodems en bedtextiel. Tevens bieden de operationele segmenten de dienst thuislevering aan.

- Cliënten van de producten en diensten
  De operationele segmenten verkopen direct aan de consument. De operationele segmenten richten zich daarbij specifiek op klanten in het 'value for money'-segment.

- Distributiekanalen van de producten en diensten
  De operationele segmenten genereren hun omzet in winkels (het offline retailkanaal) en hebben tevens een webshop (online retailkanaal). De online omzet in verhouding tot de totale omzet is voor de operationele segmenten vergelijkbaar.

- Economische kenmerken
  De operationele segmenten vertonen vergelijkbare economische kenmerken, onder andere op het gebied van omzet, brutomarge en omloopsnelheid van de voorraad.

Gegeven de vergelijkbaarheid van bovenstaande kenmerken worden deze operationele segmenten samengevoegd tot één te rapporteren segment.

Seizoenspatroon

Door het seizoenspatroon in de consumentenvraag liggen omzet en nettowinst doorgaans in het tweede en derde kwartaal op een lager niveau dan in het eerste en het vierde kwartaal.

Schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening moet de Directie bepaalde oordelen geven, aannames doen en schattingen maken die van invloed zijn op de toepassing van de verslaggevingsrichtlijnen en de waardering van de verantwoorde activa, passiva, opbrengsten en kosten. De werkelijke waardering achteraf kan als gevolg van deze oordelen, aannames en schattingen mogelijk materieel afwijken van de verantwoorde waardering.

Het werkelijke tijdstip van onttrekkingen uit voorzieningen is vooraf bij de bepaling onzeker. Oordelen, aannames en schattingen worden continu opnieuw beoordeeld en zijn gebaseerd op historische ervaringscijfers en andere factoren, waaronder toekomstverwachtingen. Deze toekomstverwachtingen zijn gebaseerd op redelijke verwachtingen met betrekking tot de relevante omgevingsfactoren van de betreffende jaarrekeningpost.

Aanpassingen met betrekking tot schattingen worden verantwoord in de periode waarin deze aanpassingen zijn gemaakt en, indien relevant, in de betrokken toekomstige perioden.

Indien bij het opstellen van de jaarrekening belangrijke schattingen zijn gemaakt, worden deze toegelicht bij de betreffende post in de toelichting. Beoordelingen met betrekking tot de waardering hebben vooral plaatsgevonden bij de immateriële en materiële vaste activa, voorraden en de voorziening voor verlieslatende contracten en belastingen.

Verwerking overnames

De verwerkingswijze van overnames is gebaseerd op de 'purchase accounting'-methode. Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en verplichtingen van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de desbetreffende vennootschap. De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen onderneming vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen, wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa. Indien de verkrijgingsprijs lager is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen, wordt het verschil (badwill) ten gunste van het resultaat gebracht.

Overname Sängjätten

Op 2 juni 2016 heeft Beter Bed Holding N.V. een principeovereenkomst gesloten met Sängjätten AB gevestigd te Göteborg (Zweden) over de overname van specifieke activa, het personeel en de huurcontracten van de Sängjätten Groep. De condities en (ontbindende) voorwaarden van deze overname zijn opgenomen in de op 2 juni 2016 tussen beide partijen ondertekende Share Purchase Agreement.

Deze activa zijn middels een Asset Transfer Agreement vanuit de Sängjätten Groep overgedragen aan een nieuw opgerichte onderneming, Sängjätten Sverige AB, gevestigd te Helsingborg (Zweden). Vervolgens heeft Beter Bed Holding N.V. op 17 juni 2016 100% van de aandelen in Sängjätten Sverige AB van Sängjätten AB overgenomen.

De formule Sängjätten sluit aan bij het businessmodel en het retailformat van de formule Beter Bed, waarbij operationele, commerciële en financiële synergie kan worden gerealiseerd. Met de overname van Sängjätten krijgt Beter Bed Holding een keten met landelijke dekking in Zweden.

De wijze van verwerking in de financiële resultaten van de groep is gebaseerd op de ‘purchase accounting’-methode. De overnamedatum (de datum waarop de overheersende zeggenschap over het vermogen en de activiteiten van de overgenomen partij effectief overgaan op de overnemende partij) is 17 juni 2016.

De koopprijs voor de aandelen is vastgesteld op € 3,3 miljoen. De netto reële waarde van de activa en passiva van Sängjätten bedraagt eveneens € 3,3 miljoen. De overgenomen activa bestaan voor € 1,5 miljoen uit voorraden, voor € 1,8 miljoen uit de activering van de merknaam Sängjätten en voor € 0,3 miljoen uit materiële vaste activa. Daarnaast is voor een bedrag van € 0,3 miljoen aan personeelgerelateerde verplichtingen overgenomen.

De omzet van de overgenomen activiteiten vanaf 17 juni tot en met 31 december 2016 bedraagt € 5,0 miljoen. Het bedrijfsresultaat over deze periode bedraagt € 0,6 miljoen negatief. Indien deze acquisitie het hele jaar tot de Beter Bed Holding N.V. groep zou hebben behoord, zou de omzet circa € 5,0 miljoen hoger zijn geweest.

Toelichting geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening

in duizend €, tenzij anders vermeld

1. Materiële vaste activa

	Bedrijfs-terreinen	Bedrijfs-gebouwen	Andere vaste bedrijfs-middelen	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2015	**5.460**	**3.240**	**20.189**	**28.889**
Investeringen	1.719	1.149	11.725	14.593
Herwaardering	(47)	-	-	(47)
Valutacorrecties	-	-	82	82
Desinvesteringen	-	-	(591)	(591)
Afschrijvingen	-	(390)	(8.016)	(8.406)
Boekwaarde 31 december 2015	**7.132**	**3.999**	**23.389**	**34.520**
Cumulatieve afschrijvingen	-	6.343	70.314	76.657
Cumulatieve herwaardering	(3.750)	-	-	(3.750)
Aanschaffingsprijs	**3.382**	**10.342**	**93.703**	**107.427**
Boekwaarde 1 januari 2016	**7.132**	**3.999**	**23.389**	**34.520**
Acquisities	**-**	**-**	**293**	**293**
Investeringen	**-**	**239**	**12.899**	**13.138**
Valutacorrecties	**-**	**-**	**(1)**	**(1)**
Desinvesteringen	**-**	**-**	**(325)**	**(325)**
Afschrijvingen	**-**	**(255)**	**(9.300)**	**(9.555)**
Boekwaarde 31 december 2016	**7.132**	**3.983**	**26.955**	**38.070**
Cumulatieve afschrijvingen	**-**	**6.599**	**76.371**	**82.970**
Cumulatieve herwaardering	**(3.750)**	**-**	**-**	**(3.750)**
Aanschaffingsprijs	**3.382**	**10.582**	**103.326**	**117.290**

De investeringen zijn nader toegelicht in het directieverslag (zie pag. 24).

De cumulatieve herwaardering heeft betrekking op de bedrijfsterreinen gelegen te Uden, Nieuw-Vennep en Hoogeveen, alsmede op de waarde van de grond van de winkelpanden die in eigendom zijn. Deze winkelpanden zijn gelegen in Elst, Den Helder, 's Hertogenbosch en Uden. De terreinen behorende bij de winkelpanden zijn op 30 juni 2015 getaxeerd en de grond behorende bij de distributiecentra te Uden en Hoogeveen zijn op 25 november 2015 getaxeerd door een onafhankelijke taxateur. De taxatie van het distributiecentrum te Nieuw-Vennep is op 25 juli 2014 door een onafhankelijke taxateur uitgevoerd. De taxaties zijn met behulp van de huurwaardekapitalisatiemethode uitgevoerd.

De materiële vaste activa zijn bedoeld voor eigen gebruik.

2. Immateriële vaste activa

	2016	2015
Boekwaarde 1 januari	**3.477**	3.517
Acquisities	**1.776**	-
Investeringen	**3.396**	1.370
Valutacorrecties	**(34)**	9
Afschrijvingen	**(1.613)**	(1.419)
Boekwaarde 31 december	**7.002**	3.477
Cumulatieve afschrijvingen	**7.693**	6.260
Aanschaffingsprijs	**14.695**	9.737

De investeringen zijn nader toegelicht in het directieverslag (zie pag. 24).

Samenhangend met de overname van Sängjätten is de merknaam 'Sängjätten' geactiveerd voor een bedrag van € 1,8 miljoen met een afschrijvingstermijn van 20 jaar. De overige immateriële vaste activa bestaan hoofdzakelijk uit licenties en software.

3. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa bestaan enerzijds uit langlopende vorderingen van € 660 (2015: € 395) en anderzijds uit uitgestelde belastingvorderingen van € 1.217 (2015: € 1.185).

De langlopende vorderingen betreffen waarborgsommen ten behoeve van de huurovereenkomsten van winkels. Deze worden gerubriceerd onder de financiële vaste activa vanwege het langlopende karakter van deze vorderingen.

De uitgestelde belastingvorderingen aan het einde van het verslagjaar worden als volgt nader gespecificeerd:

	2016	2015
Compensabele verliezen	**643**	632
Verschil fiscale en commerciële waardering (im)materiële vaste activa	**291**	291
Verschil fiscale en commerciële waardering pensioen	**261**	251
Verschil fiscale en commerciële waardering voorraad	**22**	11
Stand per 31 december	**1.217**	1.185

Ultimo 2016 is een belastingvordering opgenomen onder de financiële vaste activa van € 643 (2015: € 632) uit hoofde van toekomstige verliescompensatie. Deze vordering heeft voor € 530 betrekking op de overname van BettenMax in 2015. BettenMax beschikte op het moment van overname over niet-geactiveerde fiscaal compensabele verliezen. Omdat Beter Bed Holding op basis van de huidige inzichten verwacht deze fiscale verliezen binnen vijf jaar te kunnen compenseren, zijn deze volledig geactiveerd.

Een bedrag van € 10.797 (2015: € 8.824) aan te compenseren verliezen is niet verantwoord in de balans. Beter Bed Holding heeft als beleid dat fiscaal compensabele verliezen alleen worden geactiveerd indien er

op basis van een onderbouwde prognose van de fiscale resultaten binnen vijf jaar redelijke compensatiemogelijkheden te verwachten zijn. Compensatie van deze verliezen is op basis van de huidige inzichten onvoldoende waarschijnlijk. De fiscaal compensabele verliezen hebben de volgende looptijd:

Looptijd	
1 jaar	-
2 tot en met 5 jaar	1
6 tot en met 10 jaar	896
11 tot en met 15 jaar	4.528
Oneindig	5.372

Het verloop van de uitgestelde belastingvorderingen in 2016 en 2015 is als volgt:

	2016	2015
Stand per 1 januari	**1.185**	497
Via winst-en-verliesrekening	**32**	(70)
Via overname deelneming	**-**	758
Vanuit eigen vermogen	**-**	-
Stand per 31 december	**1.217**	1.185

4. Voorraden

Deze post bestaat uit winkelvoorraad € 55.239 (2015: € 50.962) en magazijnvoorraad € 6.645 (2015: € 6.964). De in deze post opgenomen afwaardering in verband met mogelijke incourantheid kan als volgt worden gespecificeerd:

	2016	2015
Stand per 1 januari	**1.633**	1.673
Toevoegingen	**1.595**	806
Onttrekkingen	**(1.354)**	(846)
Stand per 31 december	**1.874**	1.633

Gezien de hoogte van de brutomarge, de omloopsnelheden en het feit dat het over het algemeen weinig trendgevoelige producten zijn, is het risico op incourantheid van de voorraad relatief laag. Bij de uitverkoop van incourante voorraden worden doorgaans prijzen gerealiseerd die boven de kostprijs liggen.

De voorziening voor incourante voorraden heeft met name betrekking op retouren die niet aan de leverancier kunnen worden geretourneerd, beschadigde producten, showroomvoorraad, producten die uit het assortiment gaan en producten met een zeer lage omloopsnelheid. Bij ieder van deze categorieën wordt een inschatting gemaakt van de directe opbrengstwaarde. Indien de boekwaarde hoger ligt dan de directe opbrengstwaarde wordt de voorraad voor dit verschil afgewaardeerd.

De totale boekwaarde van de voorraad waarover een risico van incourantheid wordt gelopen, bedraagt € 6.203 (2015: € 3.240). De directe opbrengstwaarde van deze voorraad bedraagt € 4.329 (2015: € 1.607). Daarmee bedraagt het percentage van voorraad waarover een risico van incourantheid wordt gelopen ten opzichte van de totale voorraad 9,7% (2015: 5,4%).

5. Vorderingen

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar en zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs welke gelijk is aan de nominale waarde. De verkopen in de winkels en de uitleveringen van orders worden contant afgewikkeld. De vorderingen betreffen voornamelijk groothandelsdebiteuren en vorderingen op leveranciers uit hoofde van overeengekomen bonussen.

Vorderingen worden individueel voorzien indien er objectieve aanwijzingen zijn dat de kans op oninbaarheid groter is dan 50%. Deze inschatting wordt gemaakt aan de hand van ervaringscijfers en overige relevante informatie, zoals faillissement van de betreffende debiteur.

Voor de groothandelsdebiteuren is een voorziening opgenomen van € 25 (2015: € 67). Dit is 5,9% (2015: 47,9%) van de vorderingen waarvan de afgesproken betalingstermijn is verstreken.

6. Geldmiddelen en kasequivalenten

Deze post betreft de saldi van kas, cheques en banken. Het bedrag is als volgt samengesteld: kasmiddelen € 380 (2015: € 301), banksaldi € 20.070 (2015: € 23.495) en gelden onderweg € 1.342 (2015: € 1.716).

7. Eigen vermogen

Het verloop van de posten in het eigen vermogen is weergegeven in het geconsolideerd mutatie-overzicht eigen vermogen (zie pag. 65). De onderneming heeft een maatschappelijk kapitaal van € 2.000 verdeeld in 100 miljoen gewone aandelen van € 0,02 nominaal.

Het verloop van het aantal geplaatste en volgestorte aandelen en het verloop van het aantal aandelen in portefeuille is als volgt:

	2016	2015
Geplaatste en volgestorte aandelen per 1 januari	**21.955.562**	21.905.562
Emissie door uitoefening personeelsopties	-	50.000
Geplaatste en volgestorte aandelen per 31 december	**21.955.562**	21.955.562
Aandelen in portefeuille per 1 januari	-	2.723
Inkoop gedurende het jaar	-	-
(Her)uitgifte door uitoefening van opties	-	(2.723)
Verkoop aandelen in portefeuille	-	-
Aandelen in portefeuille per 31 december	-	-

De herwaarderingsreserve heeft betrekking op bedrijfsterreinen.

Aan de Algemene Vergadering zal worden voorgesteld om een slotdividend van € 0,40 in contanten per aandeel uit te keren. Hiermee komt het totale dividend over 2016 op € 0,74 per aandeel (2015: € 0,87).

8. Voorzieningen

Voor de langlopende huurcontracten, die betrekking hebben op de exploitatie van formules die zijn gestaakt, is een voorziening voor verlieslatende contracten gevormd. Deze voorziening is gebaseerd op de huurprijs en de resterende looptijd, waarbij rekening is gehouden met een onderverhuurkans en een opslag voor servicekosten.

De voorziening voor verlieslatende huurcontracten laat zich als volgt specificeren:

	2016	2015
Stand per 1 januari	**898**	2.055
Toevoeging	**-**	-
Onttrekkingen	**(450)**	(714)
Vrijval	**(173)**	(443)
Stand per 31 december	**275**	898
Waarvan kortlopend (in overige schulden)	**77**	360
Totaal voorziening verlieslatende huurcontracten	**198**	538

De vrijval wordt in 2016 voornamelijk veroorzaakt door het vroegtijdig kunnen beëindigen c.q. afkopen van een huurcontract.

9. Uitgestelde belastingverplichtingen

De uitgestelde belastingverplichtingen hebben voornamelijk betrekking op de verschillen tussen de fiscale en commerciële waardering van voorraden en vaste activa, waaronder bedrijfsterreinen, in Nederland, Duitsland en Zwitserland. Deze verschillen hebben een langlopend karakter. De uitgestelde belastingverplichtingen aan het einde van het verslagjaar worden als volgt nader gespecificeerd:

	2016	2015
Herwaardering van bedrijfsterreinen	**937**	937
Verschil fiscale en commerciële waardering voorraad	**761**	699
Verschil fiscale en commerciële waardering (im)materiële vaste activa	**376**	563
Verschil fiscale en commerciële waardering huurverplichtingen	**80**	80
Totaal	**2.154**	2.279

Het verloop van deze post in 2016 en 2015 is als volgt:

	2016	2015
Stand per 1 januari	**2.279**	2.218
Via winst-en-verliesrekening	**(125)**	73
Vanuit eigen vermogen	**-**	(12)
Stand per 31 december	**2.154**	2.279

10. Kortlopende verplichtingen

De vennootschap heeft ten behoeve van de financiering van de groep rekening-courantfaciliteiten van in totaal € 41,5 miljoen beschikbaar. Verder zijn faciliteiten beschikbaar voor het verstrekken van garanties ten bedrage van € 7,6 miljoen.

Ten behoeve van de rekening-courantfaciliteiten hebben de vennootschap en haar dochtermaatschappijen zich verbonden om hun activa niet zonder voorafgaande toestemming van de kredietverstrekkers met enig zekerheidsrecht te bezwaren.

Onderdeel van genoemde rekening-courantfaciliteiten zijn twee gecommitteerde faciliteiten ten bedrage van € 10,0 miljoen elk die een looptijd hebben tot en met respectievelijk 10 juli 2020 en 15 juli 2020. Er zijn geen zekerheden verstrekt voor de gecommitteerde faciliteiten. De belangrijkste voorwaarden van de kredietfaciliteiten zijn een minimale solvabiliteit van 25% en een ratio van netto-rentedragende-schuld gedeeld door EBITDA van maximaal 2,5.

Aan het einde van het verslagjaar werd enkel gebruikgemaakt van de rekening-courantfaciliteiten voor het verstrekken van bankgaranties voornamelijk ten behoeve van huurverplichtingen ten bedrage van € 0,6 miljoen (2015: € 0,5 miljoen). Van de faciliteiten specifiek beschikbaar voor het verstrekken van garanties was ultimo 2016 € 6,3 miljoen (2015: € 6,0 miljoen) in gebruik.

De overige schulden laten zich als volgt specificeren:

	2016	2015
Aanbetalingen	**9.804**	8.525
Reservering personeelskosten en personeelsuitkeringen	**8.408**	8.146
Overig	**3.344**	2.937
Totaal	**21.556**	19.608

In de post reservering personeelskosten en personeelsuitkeringen is een pensioenverplichting opgenomen voor een voormalig werknemer. De verplichting met een omvang van € 1,5 miljoen (2015: € 1,4 miljoen) is berekend op actuariële basis.

11. Financiële verplichtingen

	tot 3 maanden	3 tot 12 maanden	1 tot 5 jaar
2016			
Handelsschulden	**31.856**	**-**	**-**
Kredietinstellingen	**-**	**-**	**-**
Totaal	**31.856**	**-**	**-**
2015			
Handelsschulden	22.903	-	-
Kredietinstellingen	-	-	-
Totaal	**22.903**	**-**	**-**

De marktwaarde van de financiële verplichtingen is bij benadering gelijk aan de geamortiseerde kostprijs.

12. Informatie per geografisch gebied

Omzet per land	**2016**	**%**	2015	%
Duitsland	**213.800**	**52**	222.792	58
Nederland	**138.115**	**34**	115.254	30
Overige landen	**59.824**	**14**	48.744	12
Correctie intercompany	**(1.282)**	**-**	(1.350)	-
Totaal	**410.457**	**100**	385.440	100

(Im)materiële vaste activa per land	**2016**	2015
Nederland	**24.731**	23.580
Duitsland	**13.236**	10.853
Overige landen	**7.105**	3.564
Totaal	**45.072**	37.997

13. Personeelskosten

In de bedrijfslasten zijn de volgende loon- en salariscomponenten opgenomen:

	2016	2015
Lonen en salarissen	**82.684**	75.611
Sociale lasten	**14.881**	14.106
Pensioenpremies	**2.657**	2.267
Personeelsopties	**301**	192
Totaal	**100.523**	92.176

De pensioenpremies hebben vrijwel uitsluitend betrekking op toegezegde bijdrageregelingen of als zodanig aangemerkte regelingen. De kosten voor personeelsopties hebben voor € 135 betrekking op de huidige en gewezen bestuurders van de onderneming (2015: € 83).

Gemiddeld aantal werknemers

Bij de in de consolidatie betrokken ondernemingen waren in 2016 gemiddeld 2.621 werknemers (FTE) in dienst (2015: 2.427):

	2016	2015
Duitsland	**1.610**	1.560
Nederland	**636**	586
Spanje	**69**	61
Oostenrijk	**152**	122
Zwitserland	**96**	87
België	**11**	11
Frankrijk	**3**	-
Zweden	**44**	-
Totaal	**2.621**	2.427

14. Optieprogramma

De opties hebben een langetermijnkarakter en kunnen worden uitgeoefend mits de resultaatdoelstelling bereikt is. Vóór 2013 zijn de kosten van het optieprogramma berekend met behulp van het model van Black & Scholes. Vanaf 2013 zijn de kosten van het optieprogramma berekend met behulp van een gecombineerd model van Black & Scholes en Monte Carlo-simulaties. Hierna volgt een overzicht van de details van de verstrekte en nog uitstaande opties alsmede de gehanteerde waarden in het model van Black & Scholes.

Vanaf de optieserie 2013 zijn de voorwaarden gewijzigd. In de eerste drie jaar na uitgifte van de toegekende opties worden telkenmale per jaar 33,3% van de opties onvoorwaardelijk indien de 'Total Shareholder Return' (TSR = koerswinst vermeerderd met het uitgekeerde dividend) van Beter Bed Holding N.V. beter is dan de 'Total Shareholder Return' van de AScX met het jaar van uitgifte als basis. Daarnaast dient de werknemer na drie jaar nog in dienst te zijn. Uitoefening van de opties kan uitsluitend geschieden na drie jaar indien voldaan wordt aan deze voorwaarden.

In 2016 is het optieprogramma in opzet gewijzigd. De opties worden onvoorwaardelijk ineens drie jaar na uitgifte (in tegenstelling tot telkenmale per jaar 33,3%). Daarnaast wordt de TSR van Beter Bed Holding, die na drie jaar is bereikt, afgezet tegen de TSR van een negental relevante binnenlandse en buitenlandse beursgenoteerde bedrijven, die tezamen een peergroup vormen. De Directie van Beter Bed Holding N.V. is verplicht de in enig jaar verkregen aandelen uit hoofde van het optieprogramma gedurende vier jaar aan te houden. Tot 2016 blijft het oude optiebeleid/optiecontract gelden voor de reeds toegekende opties.

Vanaf de 2013-serie betekent dit dat bij de berekening wordt uitgegaan van drie verschillende Black & Scholes-waarden, risicovrije rentevoeten en volatiliteitpercentages. De bandbreedte van deze percentages zijn opgenomen in onderstaande tabel.

	2016	2015	2014	2011
Aantal verstrekt	**197.500**	186.000	166.700	218.000
waarvan A.H. Anbeek	***50.000***	*50.000*	*40.000*	*50.000*
waarvan B.F. Koops	***40.000***	*40.000*	*32.000*	-
Aantal uitstaand	**197.500**	113.333	97.800	133.650
Waarde volgens Black & Scholes	**€ 2,41 - € 2,44**	€ 2,19 - € 2,67	€ 1,78 - € 1,93	€ 1,58
Uitoefenen vanaf	**19-05-2019**	19-05-2018	19-05-2017	28-10-2013
Uitoefenen tot en met	**18-05-2021**	19-05-2020	19-05-2019	28-04-2017
Winstdoelstelling (in miljoen)	**-**	-	-	€ 32,0
Winstdoelstelling gerealiseerd in jaar	**-**	-	-	-
TSR > AScX	**-**	Nee	Deels (33,3%)	-
TSR > Peer Group	**-**	-	-	-
Aandelenkoers op toekenningsdatum	**€ 20,00**	€ 22,79	€ 17,37	€ 14,67
Uitoefenkoers	**€ 19,99**	€ 22,79	€ 17,37	€ 14,67
Verwachte looptijd	**5 jaar**	5 jaar	5 jaar	3,8 jaar
Risicovrije rentevoet (%)	**-0,52**	0,30	0,78 - 0,46	1,71
Volatiliteit (%)[1]	**25,40**	26,58	27,50 - 21,94	32,15
Dividend yield (%)	**3,40**	5,40	5,20	9,00

1 De verwachte volatiliteit is gebaseerd op de eindemaandsslotkoersen over de meest recente periode met een lengte gelijk aan de verwachte looptijd met een maximum van vijf jaar.

In 2016 zijn 87.108 opties vervallen doordat een aantal optiegerechtigde medewerkers voortijdig uit dienst is gegaan. Daarnaast zijn in 2016 in totaal 127.750 opties vervallen doordat de looptijd is verstreken. Verder is een deel van de opties komen te vervallen doordat niet aan de vestingcondities is voldaan. Het betreft hier de series 2013 deel III, 2014 deel II en 2015 deel I. Tot slot zijn in 2016 197.500 nieuwe opties verstrekt. Zie het overzicht uitstaande optieseries (zie pag. 12).

15. Afschrijvingen

	2016	2015
Afschrijvingen en afwaarderingen materiële vaste activa	**9.555**	8.406
Afschrijvingen en afwaarderingen immateriële vaste activa	**1.613**	1.419
Totaal afschrijvingen en afwaarderingen	**11.168**	9.825

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur en zijn als volgt:

Bedrijfsterreinen	0%
Bedrijfsgebouwen	3,33%
Andere vaste bedrijfsmiddelen	10% tot 33%
Immateriële bedrijfsmiddelen	5% tot 33%

16. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten bestaan voor € 47,8 miljoen uit huurkosten en leasekosten (2015: € 45,2 miljoen). Het restant van deze kosten betreft voornamelijk verkoop- en distributiekosten.

17. Belastingen

De aansluiting tussen de belastingdruk en de uitkomst van de berekening van de winst voor belasting vermenigvuldigd met het nominale belastingtarief in Nederland is per 31 december 2016 en per 31 december 2015 als volgt:

	2016	2015
Winst voor belastingen	**25.877**	30.648
Tegen het nominale tarief in Nederland: 25,0% (2015: 25,0%)	**6.469**	7.662
Aanpassing winstbelasting vorige jaren	**105**	(40)
Permanente verschillen	**(1.406)**	(1.559)
Niet-opgenomen toekomstige verliescompensatie	**602**	397
Realisatie niet-gewaardeerde verliezen	**-**	-
Toekomstige verliescompensatie	**(42)**	-
Effect van belastingtarieven buiten Nederland	**1.134**	1.629
Tegen een effectief belastingtarief van 26,5% (2015: 26,4%)	**6.862**	8.089
Winstbelasting opgenomen in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	**6.862**	8.089

In Europees verband vindt momenteel een nadere harmonisatie plaats van fiscale wetgeving. Als gevolg daarvan zal Beter Bed Holding met ingang van 2017 naar verwachting niet langer gebruik kunnen maken van een aantal fiscale faciliteiten in Duitsland. Dit zal naar alle waarschijnlijkheid een negatieve impact hebben op het effectieve belastingtarief van de groep in 2017.

De belastingpost in de winst-en-verliesrekening is als volgt samengesteld:

	2016	2015
Belasting over lopend jaar	**6.802**	7.985
Aanpassing winstbelasting vorige jaren	**105**	(40)
Tijdelijke verschillen	**(146)**	(14)
Realisatie verliescompensatie	**101**	158
Winstbelasting opgenomen in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	**6.862**	8.089

18. Bezoldiging bestuurders en commissarissen

De bezoldiging van bestuurders in 2016 en 2015 is als volgt:

	A.H. Anbeek		B.F. Koops		Totaal	
	2016	2015	**2016**	2015	**2016**	2015
Salaris	**350**	350	**250**	250	**600**	600
Variabele beloning	**110**	180	**73**	91	**183**	271
Pensioen	**105**	105	**63**	63	**168**	168
Personeelsopties	**78**	52	**57**	31	**135**	83
Sociale lasten	**16**	15	**16**	15	**32**	30
Leaseauto	**13**	13	**16**	16	**29**	29
Totaal	**672**	715	**475**	466	**1.147**	1.181

De variabele beloningen hebben betrekking op het jaar waaronder ze zijn gerubriceerd en opgenomen in de kosten van dat jaar. Bij de Directievoorzitter geldt dat de variabele beloning voor 50% afhankelijk is van het behalen van kwantitatieve doelstellingen en voor 50% afhankelijk is van het behalen van kwalitatieve doelen. Bij de Financieel Directeur is 40% van de variabele beloning afhankelijk van het behalen van kwantitatieve resultaten, de resterende 60% is afhankelijk van het bereiken van kwalitatieve doelen. Voor een uitgebreide toelichting wordt verwezen naar het remuneratierapport (zie pag. 55).

De bij de personeelsopties vermelde kosten betreffen de in dat jaar in de winst-en-verliesrekening verantwoorde bedragen.

De Directievoorzitter en de Financieel Directeur bezitten aan het eind van het boekjaar 3.000 respectievelijk 1.500 aandelen van Beter Bed Holding N.V. Zij hebben geen uitoefenbare opties op aandelen van Beter Bed Holding N.V. per 31 december 2016.

De bezoldiging van commissarissen in 2016 en 2015 is als volgt:

	2016	2015
D.R. Goeminne	**40**	40
A.J.L. Slippens	**26**	26
E.A. de Groot	**30**	30
W.T.C. van der Vis	**30**	30
Totaal	**126**	126

Leden van de Raad van Commissarissen hebben noch aandelen noch uitoefenbare opties op aandelen van Beter Bed Holding N.V.

19. Winst per aandeel

De nettowinst van € 19,0 miljoen gedeeld door het gemiddeld aantal uitstaande aandelen van 21.955.562 betekent een winst per aandeel van € 0,87 in het verslagjaar (2015: € 1,03). Als gevolg van de uitstaande optieseries is het aantal aandelen voor de berekening van de verwaterde winst per aandeel gelijk aan 22.003.666. Dit resulteert in een verwaterde winst per aandeel van € 0,86 (2015: € 1,02).

20. Niet uit de balans blijkende verplichtingen

De onderneming is langlopende huur- en leaseverplichtingen aangegaan inzake bedrijfspanden en overige bedrijfsmiddelen. Op balansdatum kan de minimale verplichting als volgt worden weergegeven:

Looptijd	2017	2018	2019	2020	2021	na 2021
Huurovereenkomsten	42.128	28.637	19.529	12.047	7.122	1.277
Leaseovereenkomsten	2.092	1.550	1.130	721	457	380
Totaal	44.220	30.187	20.659	12.768	7.579	1.657

Voor de Beter Bed-formule zijn de huurovereenkomsten voor bedrijfspanden voornamelijk langlopend (vijf tot tien jaar) met mogelijkheid tot verlenging. De huurovereenkomsten voor de Matratzen Concord-formule worden merendeels voor een termijn van vijf tot tien jaar aangegaan, waarbij een clausule wordt opgenomen dat de overeenkomst gedurende de eerste twee jaar kosteloos kan worden beëindigd.

In het verslagjaar is een bedrag van € 45,1 miljoen (2015: € 42,6 miljoen) verwerkt in de winst-en-verliesrekening uit hoofde van huurovereenkomsten onroerend goed en een bedrag van € 2,7 miljoen (2015: € 2,6 miljoen) uit hoofde van leaseovereenkomsten overige bedrijfsmiddelen.

Het Bedrijfstakpensioenfonds Wonen heeft een beleidsdekkingsgraad van 94,3% per ultimo 2016 (ultimo 2015: 103,3%). Per 31 december 2016 heeft de onderneming geen additionele verplichting.

21. Kosten controle jaarrekening

De kosten in rekening gebracht voor controle van de jaarrekening en andere niet-controleopdrachten door de controlerend accountant PwC Accountants N.V. bedragen:

	2016	2015
Controle van de jaarrekening	**252**	189
Andere niet-controleopdrachten	**16**	16
Totaal	**268**	205

De kosten voor controle van de jaarrekening en andere niet-controleopdrachten door PwC Accountants N.V. in Nederland bedragen € 145 (2015: € 104).

De andere niet-controleopdracht in 2016 betreft de beoordeling van de halfjaarcijfers.

22. Verbonden partijen

De in het hoofdstuk grondslagen van consolidatie (zie pag. 67) vermelde vennootschappen zijn betrokken in de consolidatie van Beter Bed Holding N.V. en haar deelnemingen.

Beter Bed Holding N.V. heeft voor alle Nederlandse groepsmaatschappijen verklaringen van hoofdelijke aansprakelijkheid afgegeven ten behoeve van uit rechtshandelingen van deze groepsmaatschappijen voortvloeiende verplichtingen. Op grond van deze garantieverklaringen is door deze groepsmaatschappijen gebruikgemaakt van de ontheffingsmogelijkheden, zoals vermeld in artikel 403 lid 1 en 3 van Titel 9 Boek 2 BW.

De financiële relaties tussen Beter Bed Holding N.V. en haar deelnemingen bestaan nagenoeg geheel uit het ontvangen van dividenden en het ontvangen van rente op verstrekte leningen.

23. Gebeurtenissen na balansdatum

In de tijd tussen het einde van het verslagjaar en het opmaken van deze jaarrekening hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan waarvan melding zou moeten worden gemaakt.

Vennootschappelijke jaarrekening

Vennootschappelijke balans

Per 31 december

in duizend € (voor verwerking voorstel winstbestemming)	Toelichting	2016	2015
Vaste activa			
Materiële vaste activa		-	1
Immateriële vaste activa		138	155
Financiële vaste activa	1.	184.474	165.636
Totaal vaste activa		184.612	165.792
Vlottende activa			
Vorderingen	2.	4.966	3.184
Geldmiddelen en kasequivalenten	3.	-	4
Totaal vlottende activa		4.966	3.188
Totaal activa		189.578	168.980

in duizend € (voor verwerking voorstel winstbestemming)	Toelichting	2016	2015
Eigen vermogen	4.		
Geplaatst kapitaal		439	439
Agioreserve		18.434	18.434
Reserve omrekeningsverschillen		913	1.097
Herwaarderingsreserve		2.812	2.812
Overige reserves		35.265	30.409
Onverdeelde winst		19.015	22.559
Totaal eigen vermogen		76.878	75.750
Verplichtingen			
Voorzieningen	5.	14.770	13.843
Kortlopende schulden	6.	97.930	79.387
Totaal verplichtingen		112.700	93.230
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		189.578	168.980

Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening

in duizend €	2016	2015
Inkoopwaarde	**2.638**	2.491
Brutomarge	**2.638**	2.491
Personeelskosten	**1.305**	1.546
Afschrijvingen en afwaarderingen vaste activa	**45**	54
Overige bedrijfskosten	**1.419**	1.002
Som der bedrijfslasten	**2.769**	2.602
Bedrijfsresultaat (EBIT)	**(131)**	(111)
Financiële baten	**6.555**	6.814
Financiële lasten	**(391)**	(596)
Resultaat voor belastingen	**6.033**	6.107
Belastingen	**(1.606)**	(1.528)
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	**14.588**	17.980
Nettowinst	**19.015**	22.559

Toelichting vennootschappelijke balans en winst-en-verliesrekening

Algemeen

De statutaire zetel van Beter Bed Holding N.V. is Linie 27 te Uden. De vennootschappelijke jaarrekening is opgesteld op basis van Titel 9, Boek 2 BW, waarbij gebruik wordt gemaakt van de IFRS-grondslagen zoals aanvaard binnen de Europese Unie en toegepast in de geconsolideerde jaarrekening. De deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd tegen de nettovermogenswaarde, berekend volgens de bij Beter Bed Holding N.V. gehanteerde grondslagen. Bij een negatieve waarde van een deelneming wordt ten behoeve van de waardering van deze deelneming respectievelijk eerst de deelneming afgewaardeerd, dan een afwaardering getroffen op de vorderingen op deze deelneming voor zover deze een uitbreiding zijn van de netto-investering in de deelneming en vervolgens een voorziening gevormd.

Bij Beter Bed Holding N.V. waren in 2016 gemiddeld 7 werknemers (FTE) in dienst (2015: 7).

De vennootschappelijke jaarrekening luidt in euro's en alle bedragen zijn afgerond op duizendtallen (€ 000) tenzij anders vermeld. Als gevolg van de recente aanpassing van artikel 402, Boek 2 BW is in de vennootschappelijke jaarrekening niet langer een beknopte winst-en-verliesrekening opgenomen.

De toelichting op de bestuurdersbeloningen (zie pag. 85) is opgenomen in de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

De kosten in rekening gebracht voor controle van de jaarrekening en andere niet-controleopdrachten door de controlerend accountant PwC Accountants N.V. zijn tevens toegelicht in de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

1. Financiële vaste activa

Hieronder zijn begrepen de deelnemingen in groepsmaatschappijen (zie pag. 67) en de vorderingen op groepsmaatschappijen.

Onder de post leningen aan deelnemingen zijn marktconforme leningen aan Beter Beheer B.V en Sängjätten Sverige AB opgenomen voor respectievelijk € 87.240 (2015: € 87.240) en € 419 (2015: € 0). De lening aan Beter Beheer B.V. betreft een vastrentende lening met een rentepercentage van 7% (2015: 7%). De lening aan Sängjätten Sverige AB betreft eveneens een vastrentende lening met een rentepercentage van 6,5%. De resterende looptijd van de lening aan Beter Beheer B.V. bedraagt twee jaar. De lening aan Sängjätten Sverige AB is in juni 2016 verstrekt en heeft geen einddatum. Er zijn geen zekerheden ten aanzien van beide leningen verstrekt. De reële waarde van de leningen is gelijk aan de nominale waarde.

Het verloop van deze post is als volgt:

	Deelnemingen	Leningen	Totaal
Saldo per 1 januari 2015	**70.988**	**88.240**	**159.228**
Resultaat deelnemingen 2015	18.966	-	18.966
Dividenduitkering	(12.056)	-	(12.056)
Kapitaalstorting	250	-	250
Koersresultaat	283	-	283
Herwaardering	(35)	-	(35)
Afgeloste leningen aan groepsmaatschappijen	-	(1.000)	(1.000)
Saldo per 31 december 2015	**78.396**	**87.240**	**165.636**
Saldo per 1 januari 2016	**78.396**	**87.240**	**165.636**
Resultaat deelnemingen 2016	**14.588**	**-**	**14.588**
Dividenduitkering	**(665)**	**-**	**(665)**
Acquisities	**3.298**	**-**	**3.298**
Verstrekte leningen aan groepsmaatschappijen	**-**	**874**	**874**
Koersresultaat	**(179)**	**(5)**	**(184)**
Mutatie voorziening deelnemingen	**1.377**	**(450)**	**927**
Saldo per 31 december 2016	**96.815**	**87.659**	**184.474**

2. Vorderingen

	2016	2015
Groepsmaatschappijen	**2.253**	545
Belastingen en premies sociale volksverzekeringen	**32**	33
Overige vorderingen	**2.681**	2.606
Totaal	**4.966**	3.184

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

Beter Bed Holding maakt gebruik van een cashpoolstructuur als gevolg waarvan sprake is van minimale en zeer kortdurende rekening-courantverhoudingen tussen groepsmaatschappijen.

3. Geldmiddelen en kasequivalenten

Deze post betreft de saldi kas en banken. Over de liquide middelen kan vrij worden beschikt.

4. Eigen vermogen

De vennootschap heeft een maatschappelijk kapitaal van € 2.000 verdeeld in 100 miljoen gewone aandelen van € 0,02 nominaal. Ultimo 2016 zijn 21.955.562 aandelen geplaatst en volgestort (2015: 21.955.562).

Er zijn geen ingekochte en nog niet ingetrokken aandelen. Voor de berekening van de winst per aandeel tellen ingekochte en niet ingetrokken aandelen niet mee.

Het verloop van de posten in het eigen vermogen is toegelicht in het geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen (zie pag. 65). De herwaarderingsreserve betreft de wettelijke reserve voor herwaardering en heeft betrekking op bedrijfsterreinen. De reserve-omrekeningsverschillen zijn eveneens een wettelijke reserve. Beide reserves zijn niet vrij uitkeerbaar.

5. Voorzieningen

Ultimo 2016 en 2015 bestaan de voorzieningen enkel uit de voorziening deelnemingen. De voorziening deelnemingen betreft een voorziening voor deelnemingen die na saldering met de door de vennootschap verstrekte leningen een negatieve nettovermogenswaarde tonen. Het verloop van de voorzieningen in 2016 en 2015 is als volgt:

	2016	2015
Stand per 1 januari	**13.843**	12.857
Resultaat deelnemingen	**927**	986
Stand per 31 december	**14.770**	13.843

6. Kortlopende schulden

De samenstelling van deze balanspost luidt:

	2016	2015
Kredietinstellingen	**96.176**	78.334
Belastingen en premies sociale verzekeringen	**1.127**	246
Overige schulden en overlopende passiva	**627**	807
Totaal	**97.930**	79.387

Beter Bed Holding maakt gebruik van een cashpoolstructuur als gevolg waarvan sprake is van minimale en zeer kortdurende rekening-courantverhoudingen tussen groepsmaatschappijen.

7. Niet uit de balans blijkende verplichtingen

De vennootschap vormt tezamen met de overige Nederlandse werkmaatschappijen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Ieder van de werkmaatschappijen is hoofdelijk aansprakelijk voor de te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken werkmaatschappijen. De onderneming verrekent de vennootschapsbelasting met de betrokken werkmaatschappijen die gebaseerd is op het resultaat voor winstbelasting van de betreffende werkmaatschappij.

Beter Bed Holding N.V. heeft voor alle Nederlandse groepsmaatschappijen verklaringen van hoofdelijke aansprakelijkheid afgegeven voor uit rechtshandelingen van deze groepsmaatschappijen voortvloeiende verplichtingen.

8. Gebeurtenissen na balansdatum

In de tijd tussen het einde van het verslagjaar en het opmaken van deze jaarrekening hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan waarvan melding zou moeten worden gemaakt.

9. Voorstel winstbestemming

Statutaire regeling omtrent de bestemming van de winst

Ter zake van de belangrijkste van toepassing zijnde bepalingen met betrekking tot de winstbestemming is in artikel 34 van de statuten het navolgende opgenomen:

Lid 1
Jaarlijks wordt door de Directie onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen vastgesteld welk deel van de winst (het positieve saldo van de winst-en-verliesrekening) wordt gereserveerd.

Lid 2
De winst na reservering volgens het voorgaande lid staat ter beschikking van de algemene vergadering.

Bestemming van het resultaat

2016	
De winst over het jaar bedraagt	19.015
Interim-dividend	(7.465)
Toevoeging reserves[1]	(2.768)
Voor uitkering beschikbaar	**8.782**

1 Op basis van het saldo van uitstaande en ingekochte aandelen per 31 december 2016.

Het voorstel winstbestemming is niet in de balans verwerkt.

Uden, 16 maart 2017

Directie
A.H. Anbeek, Directievoorzitter
B.F. Koops, Financieel Directeur

Raad van Commissarissen
D.R. Goeminne, Voorzitter
A.J.L. Slippens, Vicevoorzitter
E.A. de Groot
W.T.C. van der Vis

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van Beter Bed Holding N.V.

Verklaring over de jaarrekening 2016

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarrapport opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Beter Bed Holding N.V. op 31 december 2016 en van het resultaat en de kasstromen over 2016, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW);
- geeft de in dit jaarrapport opgenomen vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Beter Bed Holding N.V. op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016 van Beter Bed Holding N.V. te Uden ('de vennootschap') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van Beter Bed Holding N.V. en haar dochtermaatschappijen (samen: 'de groep') en de vennootschappelijke jaarrekening. De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2016;
- de volgende overzichten over 2016: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht totaalresultaat, het geconsolideerde kasstroomoverzicht en het geconsolideerde mutatieoverzicht eigen vermogen; en
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:

- de vennootschappelijke balans per 31 december 2016;
- de vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2016; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening is EU-IFRS en de relevante bepalingen uit Titel 9 Boek 2 BW en het stelsel dat is gebruikt voor het opmaken van de vennootschappelijke jaarrekening is Titel 9 Boek 2 BW.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van Beter Bed Holding N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Onze controle-aanpak

Samenvatting en context

Beter Bed Holding N.V. is een Europese retailorganisatie in de detail- en groothandel van bedden en matrassen. De groep bestaat uit verschillende groepsonderdelen en daarom hebben wij de reikwijdte en aanpak van de groepscontrole overwogen zoals uiteengezet in de sectie 'De reikwijdte van onze groepscontrole'. We hebben in het bijzonder aandacht besteed aan de gebieden die gerelateerd zijn aan de specifieke bedrijfsactiviteiten van de vennootschap, te weten netto-omzet en voorraden.

Wij ontwerpen onze controle-aanpak door het bepalen van materialiteit en het identificeren en inschatten van het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening. Wij besteden onder andere aandacht aan die gebieden waar de directie subjectieve schattingen heeft gemaakt. Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door de directie waaronder het evalueren van risico's op materiële afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van de directie.

Wij hebben er voor gezorgd dat de controleteams, zowel op groepsniveau als op het niveau van de groepsonderdelen, over voldoende specialistische kennis en expertise beschikken die nodig zijn voor de controle van een retailorganisatie. Omdat processen in de groep in hoge mate zijn geautomatiseerd hebben wij IT-specialisten opgenomen in het controleteam teneinde de procedures en processen die nodig zijn om IT-systemen te laten werken, te adresseren in de controle. Verder hebben wij specialisten op het gebied van belastingen en personeelsbeloningen in ons controleteam opgenomen.

De hoofdlijnen van onze aanpak waren als volgt:



Materialiteit

- Materialiteit: € 4.000.000, gebaseerd op 1% van de netto-omzet.

Reikwijdte van de controle

- We hebben de volledige financiële overzichten gecontroleerd van Beter Bed B.V., BBH Services GmbH & Co. KG (geconsolideerd), Matratzen Concord GmbH (Wenen, Oostenrijk) en Procomiber S.L. in het kader van onze controle van de geconsolideerde jaarrekening van Beter Bed Holding N.V.
- Op de groepsonderdelen Beter Bed Beheer B.V. en Beter Bed Holding N.V. zijn specifieke controlewerkzaamheden verricht op onderdelen van de financiële overzichten.
- Dekking controlewerkzaamheden: 91% van de netto-omzet, 86% van het balanstotaal en 84% van het resultaat voor belasting.

Kernpunten

- Juistheid van de netto-omzet
- Bestaan en waardering van de voorraden

Materialiteit

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Het begrip 'materieel belang' wordt toegelicht in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij bepalen kwantitatieve grenzen voor materialiteit. Deze grenzen, als ook de kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden voor de individuele

posten en toelichtingen in de jaarrekening te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel te evalueren.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel als volgt bepaald:

Materialiteit voor de groep	€ 4.000.000 (2015: € 2.890.000).
Hoe is de materialiteit bepaald	1% van de netto-omzet (2015: 0,75%)
De overwegingen voor de gekozen benchmark	We hebben deze algemeen geaccepteerde benchmark toegepast op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoeften van gebruikers van de jaarrekening. Op basis daarvan zijn wij van mening dat netto-omzet het belangrijkste kengetal is voor de financiële prestaties van de vennootschap. Het resultaat voor belasting is geen geschikte benchmark omdat deze zou leiden tot grote fluctuaties van jaar tot jaar in de materialiteit. Vorig jaar is vanwege de eerstejaarscontrole een voorzichtigere keuze gemaakt van 0,75%. Vanwege meer ervaring met de onderneming en inzicht in de organisatie en haar omgeving is het percentage dit jaar verhoogd naar 1%.
Materialiteit voor groepsonderdelen	Aan elk groepsonderdeel, binnen de reikwijdte van onze controle, is, op basis van onze oordeelsvorming, een materialiteit toegerekend die lager ligt dan de materialiteit voor de groep als geheel. De materialiteit die we hebben toegerekend aan de groepsonderdelen lag tussen de € 200.000 en € 4.000.000.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 100.000 (2015: € 100.000) rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

De reikwijdte van onze groepscontrole

Beter Bed Holding N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten in verschillende Europese landen. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Beter Bed Holding N.V.

De groepscontrole in het kader van de geconsolideerde jaarrekening van Beter Bed Holding N.V. heeft zich specifiek gericht op de volledige financiële overzichten van de significante groepsonderdelen BBH Services GmbH & Co. KG (geconsolideerd) en Beter Bed B.V., vanwege de kwantitatieve omvang voor de groep. De omvang en de bijdrage aan de netto-omzet, balanstotaal en resultaat voor belasting zijn daarbij belangrijke

overwegingen zijn geweest. Daarnaast hebben we de volledige financiële overzichten gecontroleerd van de groepsonderdelen Matratzen Concord GmbH (Wenen, Oostenrijk) en Procomiber S.L.

Bij de groepsonderdelen Beter Beheer B.V. en Beter Bed Holding N.V. zijn specifieke controlewerkzaamheden verricht om voldoende dekking te verkrijgen voor de controle van individuele posten van de geconsolideerde jaarrekening.

In totaal hebben wij met het uitvoeren van deze werkzaamheden de volgende dekking over onderstaande jaarrekeningposten verkregen:

Netto-omzet	91%
Balanstotaal	86%
Resultaat voor belasting	84%

De groepsonderdelen die niet onder de reikwijdte van de controle vallen vertegenwoordigen geen van allen meer dan 5% van de geconsolideerde omzet of het geconsolideerde balanstotaal. Op de financiële informatie van deze resterende groepsonderdelen hebben we op groepsniveau, onder meer, cijferanalyses uitgevoerd om onze inschatting, dat deze groepsonderdelen geen significante risico's op materiële fouten bevatten, te bevestigen.

Het groepsteam heeft bij Beter Bed B.V. controles van de volledige financiële informatie uitgevoerd en bij twee groepsonderdelen specifieke controlewerkzaamheden. Waar controlewerkzaamheden zijn uitgevoerd door accountants van groepsonderdelen, hebben wij de mate waarin onze betrokkenheid noodzakelijk was bepaald om in staat te zijn een conclusie te trekken of voldoende en geschikte controle-informatie betreffende deze groepsonderdelen is verkregen als basis voor ons oordeel bij de geconsolideerde jaarrekening als geheel.

Bij de groepscontrole hebben wij als groepsaccountant gefungeerd waarbij wij gebruik hebben gemaakt van buitenlandse accountants bij de controles van de groepsonderdelen BBH Services GmbH & Co. KG, Matratzen Concord GmbH (Wenen, Oostenrijk) en Procomiber S.L. Wij hebben hen voor aanvang van hun controlewerkzaamheden instructies gestuurd waarbij wij onder meer de uitkomsten van onze risicoanalyse voor de controle van de jaarrekening van Beter Bed Holding N.V. hebben inbegrepen. Ten aanzien van onze betrokkenheid bij de controlewerkzaamheden op de genoemde drie groepsonderdelen hebben wij de mate waarin onze betrokkenheid noodzakelijk was per groepsonderdeel bepaald, om in staat te zijn een conclusie te trekken of voldoende en geschikte controle-informatie betreffende deze groepsonderdelen is verkregen als basis voor ons oordeel bij de geconsolideerde jaarrekening als geheel. Wij hebben toegang tot het controledossier van de accountant van BBH Services GmbH & Co. KG en dit controledossier in detail gereviewd. Wij hebben het controleteam meerdere keren bezocht en zijn bijvoorbeeld bij de eindbesprekingen voor de jaareindecontroles bij BBH Services GmbH & Co. KG. en Matratzen Concord GmbH op locatie in Duitsland geweest en tevens hebben wij telefonisch deelgenomen aan de eindbespreking bij Procomiber S.L.

De consolidatie van de groep, de toelichtingen in de jaarrekening en een aantal aspecten zoals op aandelen gebaseerde beloningen, belastingen, bijbehorende toelichtingen en de vennootschappelijke jaarrekening van Beter Bed Holding N.V. zijn ook door het groepsteam gecontroleerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de raad van

commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van individuele kernpunten moeten in dat kader worden bezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten of over specifieke elementen van de jaarrekening.

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten
Juistheid van de netto-omzet *Toelichting 12 geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening* Netto-omzet is een belangrijk kengetal op basis waarvan de performance van de organisatie wordt beoordeeld (zie ook materialiteit). Het risico is aanwezig dat de netto-omzet te hoog wordt weergegeven, daarom is dit een kernpunt van onze controle. De netto-omzet wordt in de jaarrekening verwerkt op het moment dat de verkooptransactie is gerealiseerd, dat wil zeggen als de goederen zijn geleverd aan de klant en de onderneming geen belangrijke economische risico's meer loopt. De onderneming realiseert haar netto-omzet via verkoop in fysieke winkels en door online verkopen. Levering heeft plaatsgevonden wanneer de goederen zijn betaald in de winkel of wanneer de goederen zijn betaald en afgeleverd op locatie. Deze verkooptransacties worden voornamelijk geautomatiseerd verwerkt.	Onze controlewerkzaamheden omvatten het testen van opzet, bestaan en werking van door het management geïmplementeerde (geautomatiseerde) interne beheersmaatregelen teneinde een juiste verwerking van verkooptransacties te waarborgen. De belangrijkste interne beheersmaatregel voor de juistheid van de netto-omzet betreft de in SAP geautomatiseerde three-way-match. Wij hebben de Information Technology General Controls (ITGC) beoordeeld als randvoorwaarde om vervolgens met behulp van data-analyse software de three-way-match tussen verkooporder-levering-factuur opnieuw uit te voeren. Verder hebben wij richtinggevende cijferbeoordelingen uitgevoerd op de gerealiseerde netto-omzet door middel van filiaalvergelijkingen. De uitkomsten van de testwerkzaamheden op de interne beheersmaatregelen, de door ons uitgevoerde three-way-match en de richtinggevende cijferbeoordelingen waren bepalend voor de aard en omvang van de aanvullend uitgevoerde gegevensgerichte werkzaamheden welke voornamelijk bestaan uit het testen van individuele verkooptransacties door aansluiting met bewijs van levering (levering op locatie) of afgifte goederen.

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten
Bestaan en waardering van de voorraden *Toelichting 4 geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening*	Onze controleaanpak voor het bestaan van de voorraad omvat voornamelijk het testen van daarvoor relevante interne beheersmaatregelen, in het bijzonder de door het management geïmplementeerde periodieke voorraadinventarisaties en de geautomatiseerde

Kernpunten

De voorraden van € 62 miljoen vormen 43% van het balanstotaal van Beter Bed Holding N.V.
Deze voorraden betreffen winkelvoorraden en voorraden in de distributiecentra. De voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere opbrengstwaarde. De kostprijs van de voorraad bestaat uit verschillende componenten, waaronder toegerekende inkoopkortingen. Het toerekenen van inkoopkortingen en het bepalen van een eventuele afwaardering naar lagere marktwaarde is deels gebaseerd op de inschatting van het management. In combinatie met de omvang van de voorraden vinden wij bestaan en waardering van de voorraden daarom een kernpunt van onze controle.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

verwerking van de voorraadmutaties. Wij hebben op basis van een selectie van winkels en distributiecentra zelf voorraadtellingen bijgewoond ter controle van de intern uitgevoerde tellingen, op verschillende momenten gedurende het boekjaar. De uitkomsten daarvan hebben wij vergeleken met de door medewerkers uitgevoerde tellingen.

Voor de waardering van de voorraden hebben wij gegevensgerichte werkzaamheden verricht op de historische kostprijs, gerealiseerde marges en op de waardering van de incourante voorraden.

De historische kostprijs hebben wij getest door middel van een steekproef waarbij de verantwoorde kostprijs is aangesloten met onder andere de inkoopfactuur.

Wij hebben aan de hand van verkooptransacties geanalyseerd of voor voorraden (structureel) negatieve marges zijn behaald aan de hand van recente verkoopfacturen uit januari en februari 2017 teneinde vast te stellen of de inschatting van het management met betrekking tot het eventueel moeten afwaarderen van de voorraden aanvaardbaar is.

Tevens hebben wij een analyse uitgevoerd op de omloopsnelheid van voorraden en de uitkomsten daarvan vergeleken met de inschatting van het management ten aanzien van de courantheid van de voorraden.

Met betrekking tot de component toegerekende inkoopkorting van de kostprijs van de voorraad hebben wij de door het management gemaakte calculatie van de inkoopkorting op testbasis gecontroleerd aan de hand van de onderliggende contracten. De reeds afgewikkelde inkoopkortingen zijn aangesloten met de daadwerkelijke afrekening via de bank. Tevens hebben wij de rekenkundige juistheid van de toerekening van een deel van de inkoopkorting aan de voorraad per jaareinde getoetst.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die onder andere bestaat uit:
- het verslag van de directie;
- het MVO-verslag;
- het Corporate governance verslag;
- het bericht van de raad van commissarissen; en
- het Remuneratierapport.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:
- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het verslag van de directie, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten

Onze benoeming

Wij zijn op 19 mei 2015 benoemd als externe accountant van Beter Bed Holding N.V. door de raad van commissarissen volgend een besluit van de algemene vergadering op 19 mei 2015. Voor de controle van de jaarrekening over 2016 zijn wij op 19 mei 2016, volgend een besluit van de algemene vergadering, herbenoemd door de raad van commissarissen tot externe accountant van Beter Bed Holding N.V. Wij zijn nu voor een onafgebroken periode van 2 jaar accountant van de vennootschap.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

Verantwoordelijkheden van de directie en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

De directie is verantwoordelijk voor:
- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW; en voor
- een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de directie afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging

het enige realistische alternatief is. De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Eindhoven, 16 maart 2017
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. W.C. van Rooij RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2016 van Beter Bed Holding N.V.

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten 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 te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.

- Het vaststellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert.

Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening vanuit alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze zaken in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang is van het maatschappelijk verkeer.

Overige informatie

Meerjarenoverzicht

per 31 december	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Resultaat (in duizend €)						
Netto-omzet	**410.457**	385.440	363.953	357.363	397.288	397.035
Brutomarge	**237.107**	222.215	208.653	203.185	223.843	224.410
EBITDA[1]	**37.203**	41.115	31.284	22.272	38.143	46.798
Bedrijfsresultaat	**26.035**	30.699	23.042	12.284	23.719	38.288
Nettowinst	**19.015**	22.559	16.860	8.198	14.418	28.025
Afschrijvingen en afwaarderingen	**11.168**	9.825	8.242	9.988	14.424	8.510
Kasstroom[2]	**30.183**	32.975	25.102	18.186	28.842	36.535
Netto-investeringen	**16.209**	15.372	12.207	4.633	10.262	13.082
Vermogen (in duizend €)						
Balanstotaal	**143.617**	131.677	117.123	102.485	110.855	114.571
Eigen vermogen	**76.878**	75.750	68.635	57.963	55.832	62.015
Gegevens per aandeel						
Nettowinst in €	**0,87**	1,03	0,77	0,38	0,67	1,29
Kasstroom in €	**1,37**	1,50	1,15	0,84	1,33	1,69
Dividend in €	**0,74**	0,87	0,65	0,27	0,47	1,10
Gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen (in 1.000 aandelen)	**21.956**	21.947	21.855	21.734	21.681	21.660
Aandelenkoers ultimo jaar in €	**16,90**	22,48	17,20	17,61	13,20	13,99
Verhoudingsgetallen						
Omzetgroei	**6,5%**	5,9%	1,8%	-10,0%	0,1%	6,0%
Brutomarge/netto-omzet	**57,8%**	57,7%	57,3%	56,9%	56,3%	56,5%
EBITDA/netto-omzet	**9,1%**	10,7%	8,6%	6,2%	9,6%	11,8%
Bedrijfsresultaat/netto-omzet	**6,3%**	8,0%	6,3%	3,4%	6,0%	9,6%
Nettowinst/netto-omzet	**4,6%**	5,9%	4,6%	2,3%	3,6%	7,1%
Solvabiliteit	**53,5%**	57,5%	58,6%	56,6%	50,4%	54,1%
Overige						
Aantal filialen ultimo verslagjaar	**1.206**	1.161	1.127	1.175	1.219	1.187
Aantal FTE's ultimo verslagjaar	**2.765**	2.513	2.369	2.420	2.495	2.451
Omzet per FTE (in € 1.000)	**148**	153	154	148	159	165

1 *Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen, afwaarderingen en boekwaarde desinvesteringen. Voor 2015 werd het bedrijfsresultaat niet gecorrigeerd voor de boekwaarde desinvesteringen.*

2 *Nettowinst vermeerderd met afschrijvingen, afwaarderingen en boekwaarde desinvesteringen. Voor 2015 werd de nettowinst niet gecorrigeerd voor de boekwaarde desinvesteringen.*

Financiële agenda

12 mei 2017	Trading update 1e kwartaal 2017
18 mei 2017	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
19 mei 2017	Vaststelling slotdividend
22 mei 2017	Notering ex dividend (slot) 2016
23 mei 2017	Recorddatum slotdividend 2016
8 juni 2017	Betaalbaarstelling slotdividend 2016
14 juli 2017	Trading update 2e kwartaal 2017
30 augustus 2017	Halfjaarcijfers 2017
30 augustus 2017	Analistenmeeting (halfjaarcijfers 2017)
3 november 2017	Trading update 3e kwartaal 2017
7 november 2017	Notering ex dividend (interim) 2017
8 november 2017	Recorddatum interim-dividend 2017
22 november 2017	Betaalbaarstelling interim-dividend 2017
19 januari 2018	Trading update 4e kwartaal 2017

De actuele financiële agenda is te vinden op www.beterbedholding.nl.

Dit jaarverslag is een uitgave van

Beter Bed Holding N.V.
Linie 27
5405 AR Uden
Nederland

Postbus 716
5400 AS Uden
Nederland

T: +31 413 338 819
E: bbholding@beterbed.nl
W: www.beterbedholding.nl

Tekst

Beter Bed Holding N.V., Uden

Concept vormgeving

Monter, Amsterdam

Productie en coördinatie

Tangelo Software BV, Zeist

Rapportage

Periode: kalenderjaar 2016
Publicatie jaarverslag: 29 maart 2017
Publicatie vorig jaarverslag: 21 maart 2016