



Van nature veeleisend

Jaarverslag  
2009

## > Krachtlijnen en Kerncijfers 2009

### Kerncijfers 2009

**OMZET: 392,4 MILJOEN EUR**

Omzetgroei beïnvloed door stopzetting niet-rendabele contracten in Frankrijk.

---

**EBITDA: 35,2 MILJOEN EUR (+17,7%)**

Stijging vooral het gevolg van een verbeterde productmix, verdere efficiëntieverbeteringen in de gehele supply chain en voortgezette inspanningen op het vlak van kostencontrole en kostenreducties.

---

**EAT: 8,3 MILJOEN EUR (+8,6%)**

Netto winst 2009 bevat geen uitzonderlijke resultaten, in tegenstelling tot de netto winst na belastingen in 2008 (7,6 miljoen EUR), die een uitzonderlijk resultaat van 1,5 miljoen EUR bevatte.

---

**INVESTERINGEN: 17 MILJOEN EUR**

---

### Krachtlijnen 2009

#### DIVISIE VLEESWAREN:

- > volumestijging in alle belangrijke markten;
  - > grondstofprijzdalingen doorgerekend in verkoopprijzen;
  - > verdere groei van de service slicingactiviteiten in Nederland;
  - > bouw van slicingfabriek en value added logistics platform in Nijmegen (Nederland).
- 

#### DIVISIE BEREIDE GERECHTEN:

- > verdere verbetering van de rendabiliteit;
  - > omzetevolutie getemperd door evolutie van grondstofprijzen en door stopzetting in 2008 van niet-rendabele volumecontracten in Frankrijk;
  - > voortgezette investering in het merk Come a casa® in België.
- 

Voorstel tot verhoging van het bruto **dividend** van 2,10 EUR per aandeel tot **2,35 EUR** per aandeel.

---



## Geconsolideerde kerncijfers 2004-2009

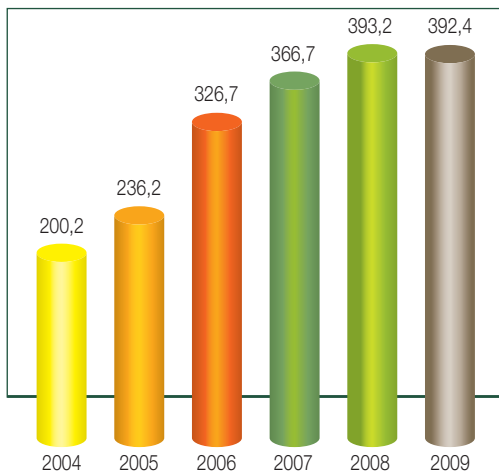
<b>GECONSOLIDEERDE VERLIES- EN WINSTREKENING</b>	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Verkopen	392.374	393.206	366.669	326.718	236.238	200.035
EBITDA <sup>(1)</sup>	35.155	29.866	29.274	23.981	21.632	20.855
Courant resultaat van bedrijfsactiviteiten	15.087	11.378	12.192	8.606	10.700	11.922
Niet courante bedrijfsactiviteiten	0	-3.425	-1.950	1.500	0	-1.750
Resultaat van bedrijfsactiviteiten	15.087	7.953	10.242	10.106	10.700	10.172
Resultaat na belastingen	8.256	7.604	6.069	5.973	5.949	5.030
Netto cash flow <sup>(2)</sup>	28.324	29.517	25.101	19.848	16.881	15.713
<b>GECONSOLIDEERDE BALANS EN FINANCIËLE STRUCTUUR</b>	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Vaste activa	146.266	150.361	161.173	134.537	83.828	66.541
Vlottende activa	83.750	89.075	86.597	73.621	50.597	45.374
Eigen vermogen	82.808	78.146	74.421	71.715	45.359	41.101
Totaal van de balans	230.016	239.436	247.770	208.158	134.425	111.915
Netto financiële schulden	65.464	69.853	71.681	56.458	28.863	13.666
Netto financiële schuld / Eigen vermogen	79,1%	89,4%	96,3%	78,7%	63,6%	33,2%
Eigen vermogen / Totaal activa	36,0%	32,6%	30,0%	34,5%	33,7%	36,7%
<b>AANDELEN- EN DIVIDENDINFORMATIE</b>	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Aantal aandelen	1.732.621	1.732.621	1.730.171	1.722.971	1.369.017	1.363.167
Gemiddeld aantal aandelen	1.732.621	1.731.641	1.727.118	1.588.088	1.366.698	946.196
Gemiddelde beurskoers december	54,38	41,91	56,85	65,10	66,10	60,51
Gewone winst per aandeel	4,77	4,39	3,51	3,76	4,35	5,32
Verwaterde winst per aandeel	4,76	4,38	3,49	3,7	4,24	3,59
EBITDA per aandeel	20,29	17,25	16,95	15,10	15,83	22,04
Netto cashflow per aandeel	16,35	17,05	14,53	12,50	12,35	16,61
Dividend per aandeel	2,35	2,10	2,10	2,10	2,10	2,00
Payout ratio	49,3%	47,8%	59,9%	60,6%	48,3%	36,3%
Dividend return (december)	4,3%	5,0%	3,7%	3,2%	3,2%	3,3%
<b>WAARDERING</b>	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Beurskapitalisatie (december)	94.220	72.614	98.360	112.165	90.492	82.485
Netto financiële schulden	65.464	69.853	71.681	56.458	28.863	13.666
Totale beurswaarde van de onderneming	159.684	142.467	170.041	168.623	119.355	96.151
Beurswaarde / Resultaat	19,3	18,7	16,2	18,8	15,2	16,4
Beurswaarde / EBITDA	4,5	4,8	5,8	7,0	5,5	4,6
Beurswaarde / Netto cashflow	5,6	4,8	6,8	8,5	7,1	6,1

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

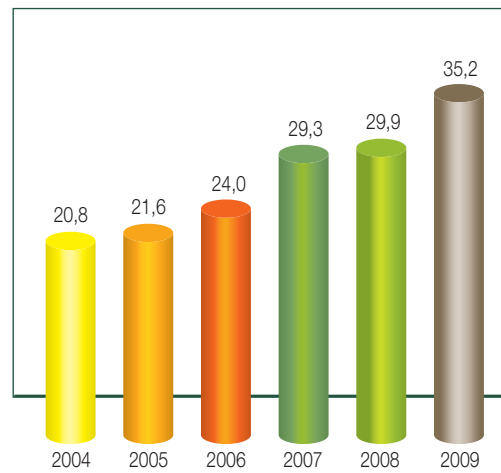
(2) Resultaat na belastingen + afschrijvingen + waardeverminderingen en voorzieningen

Voor de verklaring van de verantwoordelijke personen, de geconsolideerde jaarrekening van de Ter Beke groep, de verkorte jaarrekening van Ter Beke NV en de respectievelijke opinies van de commissaris-revisor wordt verwezen naar de financiële bijlage bij het jaarverslag, die u achteraan in dit jaarverslag terugvindt, dan wel op de website [www.terbeke.com](http://www.terbeke.com) in de investor relations module.

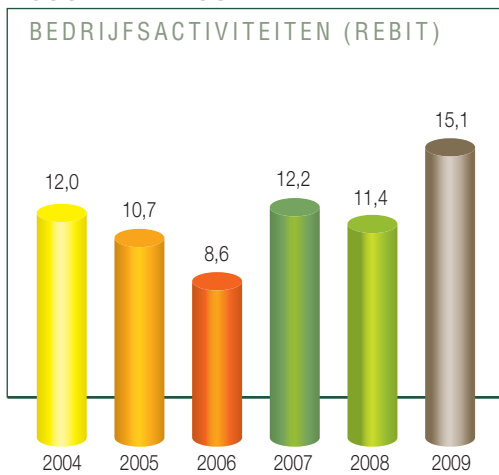
### OMZET



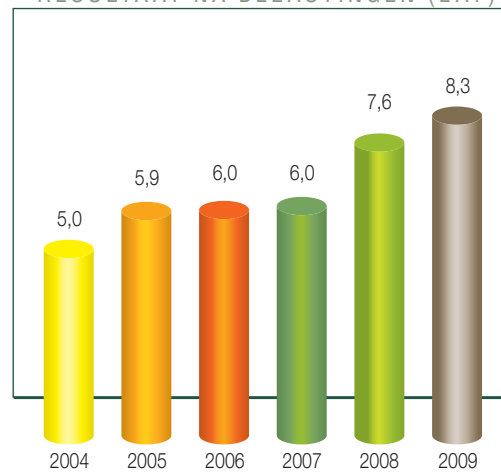
### EBITDA



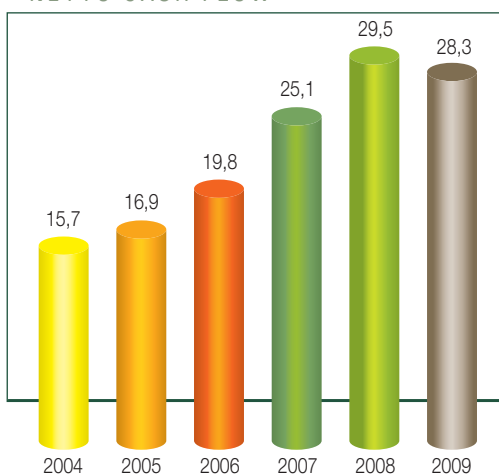
### COURANT RESULTAAT VAN BEDRIJFSACTIVITEITEN (REBIT)



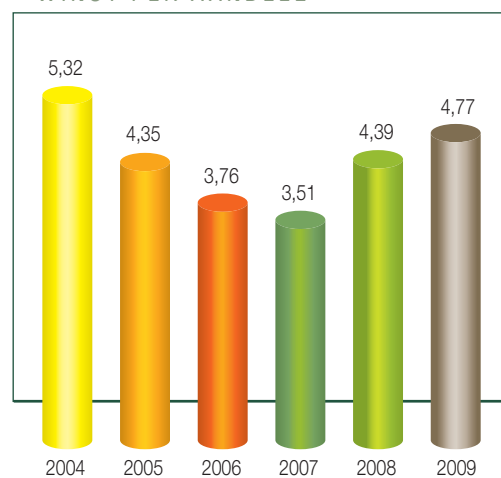
### RESULTAAT NA BELASTINGEN (EAT)



### NETTO CASH FLOW



### WINST PER AANDEEL



GECONSOLIDEERDE JAARREKENING TER BEKE GROEP

(alle bedragen in miljoen EUR, winst per aandeel in EUR)

## > Profiel van de groep

Ter Beke is een innoverende Belgische verse voedingsgroep die haar assortiment commercialiseert in 10 Europese landen. De groep heeft 2 kernactiviteiten: fijne vleeswaren en verse bereide gerechten, beschikt over 9 industriële vestigingen in België, Nederland en Frankrijk en telt ongeveer 1.800 medewerkers. Ter Beke realiseerde in 2009 een omzet van 392,4 miljoen EUR. Ter Beke is genoteerd op Euronext Brussel.

**terbeke**  
Fresh Food Group

### Divisie Vleeswaren

- > producent en slicer van fijne vleeswaren voor de Benelux, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland
- > 4 productievestigingen in België (Wommelgem, Waarschoot, Marche-en-Famenne en Herstal) en 4 centra voor versnijding en verpakking van vleeswaren waarvan 2 in België (Wommelgem en Veurne) en 2 in Nederland (Milsbeek en Ridderkerk)
- > innoverend in het segment van voorverpakte vleeswaren
- > distributiemerken en eigen merknamen l'Ardennaise®, Pluma® en Daniël Coopman®
- > ongeveer 1050 medewerkers



### Divisie Bereide Gerechten

- > producent van verse bereide gerechten voor de Europese markt
- > marktleider in koelverse lasagne in Europa
- > 3 productievestigingen waarvan 2 in België (Wanze en Marche-en-Famenne) en 1 in Frankrijk (Alby-sur-Chéran)
- > merknamen Come a casa® en Vamos® naast distributiemerken
- > ongeveer 750 medewerkers





## Inhoud

Profiel van de groep	1
Inhoud	3
1 > Brief van de voorzitter	4
2 > Charter van de groep Ter Beke	6
3 > Ter Beke en duurzaam ondernemen	8
4 > Verslag van de Raad van bestuur over 2009	14
4.1 Activiteitenverslag	15
- Belangrijkste gebeurtenissen in 2009	15
- Markten	15
- Productontwikkeling en Marketing	18
- Operations	22
- Onderzoek en Ontwikkeling	28
- Sociaal verslag	30
- Beschrijving van de belangrijkste ondernemingsrisico's	35
4.2 Vooruitzichten 2010	35
5 > Verklaring inzake Corporate Governance	36
6 > Beurs- en aandeelhoudersinformatie	44
7 > Financiële kalender en contactinformatie	48

## Bijlage

### Financiële bijlage bij het jaarverslag 2009

Verklaring van de verantwoordelijke personen
Geconsolideerde Winst- en Verliesrekeningen 2009 en 2008
Uitgebreid resultaat 2009 en 2008
Geconsolideerde Balansen 2009 en 2008
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen 2009 en 2008
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2009 en 2008
De grondslagen voor de financiële verslaggeving en toelichtingen
Verslag van de Commissaris over de geconsolideerde jaarrekening
Verkorte jaarrekening van Ter Beke NV
Verslag van de Commissaris over de verkorte jaarrekening
Financiële kalender en contactinformatie





## > Brief van de voorzitter

### Ter Beke haalt uitstekende resultaten in crisisjaar

2009 zal herinnerd worden als een 'annus horribilis' voor de wereldeconomie in het algemeen en voor de Westerse in het bijzonder.

In die context is het verheugend vast te stellen dat onze groep goed standgehouden heeft, getuige daarvan o.a. de financiële resultaten.

De geconsolideerde netto-omzet bleef nagenoeg ongewijzigd en bedroeg 392,4 Miljoen EUR. Indien we abstractie maken van de niet rendabele volumecontracten die we beëindigden in het eerste semester van 2008 in Frankrijk dan kunnen we spreken van een mooie omzetgroei. Voormelde sanering en de evolutie van de productmix resulteerden in de divisie Bereide Gerechten in een omzetzijging van 4,5 Miljoen EUR (-3,7%).

De omzet van de divisie Vleeswaren groeide met 3,7 Miljoen EUR (+1,4%).

Deze positieve evolutie is het resultaat van zowel de groei van de service slicing activiteiten in Nederland als van een groei in de traditionele vleeswarenactiviteiten in onze thuismarkten. De omzetgroei wordt getemperd door dalende grondstofprijzen en door wijzigingen in de productmix. Verder in dit verslag leest u meer over de positieve ontwikkeling van onze omzet.

De EBITDA stijgt met 17,7% van 29,9 Miljoen EUR tot 35,2 Miljoen EUR. Deze stijging is vooral het gevolg van een verbeterde productmix, verdere efficiëntieverbeteringen in de gehele supply chain en voortgezette inspanningen op het vlak van kostencontrole en kostenreducties.

Het resultaat van bedrijfsactiviteiten (EBIT) stijgt fors. Daarover vindt u informatie verder in dit verslag.

De groep Ter Beke realiseert een nettoresultaat na belastingen van 8,3 Miljoen EUR, een stijging t.o.v. het vorige jaar met 8,6%. Dit resultaat bevat geen uitzonderlijke elementen.

Tegelijk investeerde Ter Beke in 2009 voor 17 Miljoen EUR in materiële vaste activa. De belangrijkste projecten betroffen de installatie van 2 nieuwe versnijdings- en verpakkingslijnen voor vleeswaren en de verhuis van de slicingactiviteiten van de site in Hendrik-Ido-Ambacht naar de site in Ridderkerk (Nederland).





In de divisie Bereide Gerechten werd vooral geïnvesteerd in de verdere stroomlijning van de productieactiviteiten in de sites te Wanze en Marche-en-Famenne. Daarnaast werd in alle vestigingen geïnvesteerd in een rationeel energieverbruik en in de duurzaamheid van de productie. U leest er meer over in het verslag. Tot slot investeerde Ter Beke in België verder in haar merk Come a casa® en zal dit verderzetten in 2010.

Bewust van het belang van duurzaamheid levert Ter Beke vele inspanningen op het vlak van kwaliteit van producten en processen, voedselveiligheid, gezondheid en evenwichtige voeding, duurzaam energimanagement, preventie en afvalbestrijding. U leest hierover uitgebreid in een apart hoofdstuk in dit verslag.

Onze groep werkt nauw samen met universiteiten en onderzoeksinstituten en doet zelf heel wat toegepast wetenschappelijk onderzoek en productontwikkeling in haar eigen researchcentra. Tevens werken we nauw samen met Flanders' Food, de innovatiepoot van de Vlaamse Regering, dat wordt voorgezeten door de heer Eddy Van der Pluym, bestuurder van de groep. We brengen tevens verslag uit over de dialoog met de sociale partners en over de diversiteitspolitiek van de groep.

In het hoofdstuk over Corporate Governance leest u over onze remuneratiestrategie en het remuneratieverslag.

In naam van de Raad van bestuur dank ik Marc Hofman, Gedelegeerd Bestuurder, en zijn team voor de mooie resultaten, zowel kwantitatief als kwalitatief.

Gelet op de evolutie van de resultaten zal de Raad van bestuur aan de Algemene Vergadering van aandeelhouders voorstellen het bruto dividend te verhogen van 2,10 EUR per aandeel tot 2,35 EUR per aandeel over 2009. We willen hiermee een goed evenwicht aanhouden tussen de noden van de onderneming en de erkenning van de aandeelhouders voor hun steun, en tevens ons vertrouwen uitdrukken in de evolutie van het bedrijf.

Ook in 2010 werken we verder aan de verbetering van de rendabiliteit van onze activiteiten in de beide divisies. We bouwen een nieuwe slicingfabriek en een value added logistics platform in Nijmegen (Nederland), we investeren in ons merk Come a casa® en bouwen verder aan de vertrouwensrelatie met onze klanten en met de consument.

De groep Ter Beke vertrouwt erop dat ze de groei in beide divisies kan bestendigen en dat de resultaatsverbetering van 2009, behoudens onverwachte omstandigheden, in 2010 kan worden verdergezet.

Luc De Bruyckere, voorzitter





## > Charter van de groep Ter Beke

### Missie

Wij creëren **waarde** voor **onzelf** en onze **klanten** door **leiderschap** in **kwalitatieve verse bereide gerechten en fijne vleeswaren**.

### Doelstellingen

Wij willen leiderschap door het verstrekken van kwaliteitsproducten, door vernieuwing en innovatie van producten en diensten, door een betrouwbare dienstverlening, door de efficiëntie van onze organisatie en infrastructuur en door onze kennis, know-how, competentie en vakmanschap betreffende onze activiteiten.

Wij willen onze klanten enthousiasmeren met vernieuwende producten en innovaties en door een toegevoegde waarde biedende dienstverlening en aldus uitgroeien tot hun bevoorrechte partner. Wij beschouwen integrale kwaliteit en efficiëntie als voorwaarden voor de realisatie van onze strategie.

Wij willen een rendabele, open onderneming zijn en beschouwen winst als een middel tot continuïteit, als een instrument om de aandeelhouders een adequate vergoeding te geven en als een middel om aan onze medewerkers een faire en competitieve remuneratie te bieden.

Wij beschouwen groei als middel, een voorwaarde en een uitdaging en zeker als een na te streven doel.

Wij willen onze verantwoordelijkheid opnemen

- > tegenover onze **aandeelhouders**, door hen een marktcompetitief rendement te bieden en te bouwen aan een adequate aandeelhouderswaarde
- > tegenover de **consument**, door hem waarde te geven voor zijn geld en hem gegarandeerd veilige producten aan te bieden die voldoen aan alle geldende wettelijke vereisten terzake (HACCP, FAVV Autocontrole,...)
- > tegenover onze **medewerkers**, die wij willen motiveren door erkenning en een faire beloning, door teamwerk, door een prettige werksfeer en door hen kansen te bieden tot permanent leren. Wij willen hun persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren en erkennen en eerbiedigen hun waardigheid en rechten
- > tegenover de **gemeenschap**, door duurzaam te ondernemen en te handelen als een onderneming met burgerzin, door een correcte onderneming te zijn ten aanzien van de overheid, haar

leveranciers, haar socio-economische omgeving, door een gezonde en veilige werkomgeving te vrijwaren en door respectvol om te gaan met het leefmilieu.

## Strategische krachtlijnen

Ter Beke wil een toonaangevende Europese aanbieder zijn bij een aantal geselecteerde retailers en bij de gespecialiseerde groothandel.

In onze kernproducten, verse bereide gerechten en fijne vleeswaren, willen we een leidende positie behouden of verwerven in de door ons gekozen markten.

Ter Beke wil **groeien** door productontwikkeling en **innovatie**, via partnerships met key accounts, door strategische samenwerkingen, allianties en acquisities.

Wij willen een hoge servicegraad realiseren in samenwerking met onze klanten.

In onze thuismarkten kiezen we voor een gedifferentieerde meerkanalen aanpak gesteund op de consumentenmerken Come a casa® (verse bereide gerechten) en l'Ardennaise® (fijne vleeswaren) en op de handelsmerken Vamos® (verse bereide gerechten) en Daniël Coopman® (fijne vleeswaren). In de internationale markten kiezen we voornamelijk voor een retail gerichte marktaanpak.

Onze product- en dienstenstrategie is gebaseerd op het permanent streven naar **efficiëntie**, **kwaliteit** en **productveiligheid**. Onze infrastructuur is erop gericht flexibel te zijn en ons tegelijk toe te laten aan **lage kost** te opereren.

Onze organisatiestructuur drukt voorgaande strategie uit, wordt gericht op de specificiteit van elk van onze twee kernactiviteiten door de onderbrenging van deze activiteiten in twee afzonderlijke filialen, en wordt gedragen door competente en gemotiveerde medewerkers.

## Waarden

De waarden van de groep Ter Beke zijn:

- > **teamwork**: wij engageren ons om samen te werken om de doelstellingen van Ter Beke te realiseren. Professionele relaties zijn gebaseerd op wederzijds respect, vertrouwen, luisterbereidheid en ondersteuning.
- > **resultaatgerichtheid**: de realisatie van gemeenschappelijke en overeengekomen doelstellingen drijft ons handelen. Wij dragen op efficiënte wijze bij tot het uitvoeren van de strategie.
- > **innovatie**: wij stimuleren een ondernemende houding om toekomstgerichte oplossingen te creëren en te lanceren die toegevoegde waarde creëren en ons onderscheiden van onze concurrenten.
- > **klantgerichtheid**: wij worden gedreven door de wens om oplossingen te bieden voor de bestaande en toekomstige vragen van onze klanten en consumenten.
- > **integriteit**: wij zijn eerlijk en open in al onze relaties.

We gebruiken deze waarden als uitgangspunt en als toetssteen voor ons persoonlijk gedrag en dat van de onderneming.





# 3

> Ter Beke en duurzaam ondernemen

Ook in 2009 was duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen een belangrijke pijler binnen het globale beleid van Ter Beke. Oog hebben voor het evenwicht tussen economische prestaties en de sociale en ecologische effecten daarvan maakt deel uit van onze bedrijfsvoering in alle gebieden. Duurzaam ondernemen is hierbij geen einddoel op zich maar een continu verbeteringsproces waarbij wij op systematische wijze economische, sociale en ecologische overwegingen integreren.

## Kwaliteit en Voedselveiligheid: prioriteit n° 1

Kwaliteitsbeheer en voedselveiligheid spelen een sleutelrol in het continu verbeteren van onze producten, onze service en onze interne werking. De basis voor ons kwaliteits- en voedselveiligheidsbeleid is het intern kwaliteitscharter van Ter Beke. Dit charter vormt de basis van een geïntegreerd autocontrolesysteem dat duidelijke richtlijnen en voorschriften hanteert voor de verschillende deelaspecten van het kwaliteits- en veiligheidsbeleid zoals:

- > **leveranciersselectie en -opvolging:** Ter Beke werkt enkel met leveranciers die bewijzen dat zij de eisen van Ter Beke blijvend kunnen invullen. Een gestructureerde selectieprocedure, waarin kwaliteitsbeheersing centraal staat, geldt hierbij als uitgangspunt.
- > **specificatiebeheer:** alle grondstoffen en verpakkingsmaterialen worden grondig onderzocht op het voldoen aan alle wettelijke en andere kwaliteitsnormen en kritische parameters worden gedefinieerd die bepalend zijn voor de veiligheid en de kwaliteit van de eindproducten waarin ze verwerkt worden.
- > **naspeurbaarheid:** bij ontvangst van grondstoffen en verpakkingsmaterialen wordt een unieke code toegekend die doorheen het gehele productieproces wordt gebruikt en die zich vertaalt in een uniek lotnummer voor afgewerkte producten. Daardoor zijn alle producten volledig traceerbaar, zowel naar klanten als naar leveranciers.
- > **procesbeheersing en -veiligheid:** bij de ontwikkeling van producten worden de samenstelling en het productieproces onderworpen aan een risicoanalyse volgens de principes van HACCP ("Hazard Analyses and Critical Control Points"). Hieruit volgen kritische controlepunten voor de veiligheid en de kwaliteit van het productieproces. Het beheersen van ingrediënten die een allergische reactie kunnen veroorzaken zoals bvb. noten, melk, eieren, schaaldieren is een inherent deel van onze productveiligheid.
- > **kwaliteit van afgewerkte producten:** de kwaliteit van de afgewerkte producten wordt systematisch geverifieerd. Daartoe beschikt Ter Beke over een eigen verificatielaboratorium dat onafhankelijk van de productie-eenheden opereert.
- > **onafhankelijke verificatieaudits:** de correcte implementatie van het autocontrolesysteem wordt op periodieke basis geverifieerd en gecertificeerd door verschillende onafhankelijke certificatie-instellingen. Deze audits gebeuren aan de hand van binnen de voedingssector erkende kwaliteitsstandaarden zoals BRC ("British Retail Consortium"), IFS ("International Food Standard") en ACS-sectorgids (AutoControleSysteem voor de vleeswaren en de bereide gerechten). Alle Belgische productiebedrijven staan verder onder permanent toezicht van en





## Gezonde en evenwichtige voeding

Een gezonde en evenwichtige voeding is essentieel voor iedereen. Ter Beke helpt daarom actief mee aan het creëren van goede eetgewoonten en het bevorderen van een gezonde levenswijze:

- > **voedingswaarde:** de voedingswaarde van de Ter Beke producten wordt op een uniforme en transparante wijze gecommuniceerd naar klanten en consumenten. Ter Beke hanteert daartoe de etikettering op basis van GDA's ('Guideline Daily Amount'). Hierbij wordt de energiewaarde en de hoeveelheid van een aantal basisnutriënten (zoals vet, verzadigd vet, suikers, zout,...) per portie uitgedrukt als een percentage van de dagelijkse behoefte.
  - > **productontwikkeling vleeswaren:** bij iedere productontwikkeling zoeken we naar mogelijke zout- en vetreducties en herleiden we waar mogelijk het aantal additieven tot een minimum. In samenwerking met leveranciers en onderzoeksinstituten (o.a. Flanders' Food) werd in 2009 een programma opgesteld om verschillende zout- en vetverlagende middelen voor vleeswaren te onderzoeken op hun effectiviteit naar smaak, verwerkbaarheid en voedselveiligheid. Ter Beke werkte in 2009 ook actief verder aan de eliminatie van gluten en melkallergenen in haar charcuterieproducten.
  - > **productontwikkeling bereide gerechten:** in 2009 breidde de groep haar samenwerking uit met Weight Watchers® voor de ontwikkeling en verdeling van een gamma gezonde mediterrane gerechten.
- systematische inspectie door het FAVV (Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen), net zoals onze buitenlandse vestigingen gecontroleerd worden door de lokale nationale overheid (VWA in Nederland en DGCCRF in Frankrijk).
- > **integrale keten benadering:** omdat kwaliteit en voedselveiligheid niet start bij de aanlevering van grondstoffen aan en het afleveren van eindproducten door Ter Beke bedrijven, worden aan onze leveranciers en logistieke partners dezelfde eisen gesteld m.b.t. hun auto-controlesysteem, inclusief de verificatie en certificatie ervan.
- Al deze systemen lieten Ter Beke in 2009 toe op duurzame wijze garant te staan voor de kwaliteit en de voedselveiligheid van haar producten en diensten.

ten in het kader van het Weight Watchers®-programma. Details in verband met deze ontwikkelingsprojecten staan verderop in dit jaarverslag.

## Duurzaam produceren

Ook met betrekking tot de impact van de voedingsproductie streeft Ter Beke naar duurzaamheid. In al haar productievestigingen voert de groep een investeringsbeleid waarbij bewust gezocht wordt naar duurzame technologieën, erop gericht om zoveel mogelijk de hinder voor mens en milieu te voorkomen of te verminderen tegen een aanvaardbare kost. Er werden in 2009 audits uitgevoerd met betrekking tot het energieverbruik. Deze lieten toe verbeteringen op elke productiesite op het vlak van energieverbruik, water, afvalbeheer enz. te bepalen. Op basis van deze evaluatie werden een aantal verbeteringsprojecten op touw gezet waarvoor de nodige budgetten werden vrijgemaakt.

Het opvolgen van cruciale ecologische indicatoren laat toe een beeld te schetsen van de prestaties van de groep op het vlak van eco-efficiëntie. Bij eco-efficiëntie gaat het erom meer waarde te creëren met minder impact op het milieu. Het is een zoektocht naar winst voor het milieu (minder water, energie,...) én winst voor het bedrijf (minder kosten). Het meten van relevante bedrijfsgegevens op milieuvlak is daarbij belangrijk.

**Energie:** het bewust verbruiken van energie is een sleutelthema. Er wordt permanent gezocht naar innovatieve oplossingen om te komen tot een bewust en verantwoord energieverbruik en een beperking van de CO<sub>2</sub> uitstoot. De Belgische productiesites in Marche-en-





Famenne, Wanze, Wommelgem en Waarschoot hebben zich geëngageerd via de Energie Auditconvenant (Vlaanderen) of via het Accord de Branche (Wallonië) om de nodige investeringen te doen die moeten resulteren in een jaarlijkse reductie van de totale CO<sub>2</sub> uitstoot. In samenwerking met onze energieleveranciers werd een elektronische analyse tool opgezet die toelaat de verbruiken van gas en electriciteit on-line op te volgen per fabriek. Elke investering omvat een opgave van het energieverbruik die medebepalend is bij de keuze van de aan te kopen installaties. De rentabiliteit van een investering omvat het minimaliseren van het energieverbruik en dus een rentabiliteit op lange termijn. In 2009 leidden deze inspanningen tot een verdere reductie van het energieverbruik met meer dan 10%. In augustus 2009 heeft Ter Beke de beslissing genomen om voor het resterende deel van 2009 enkel nog 'groene electriciteit' aan te kopen. Deze electriciteit wordt volledig geproduceerd uit hernieuwbare niet vervuilende bronnen. Daartoe heeft Ter Beke 'certificaten van oorsprong' aangekocht, voor een hoeveelheid die het totale electriciteitsverbruik van alle Belgische vestigingen dekt. Daardoor valt de CO<sub>2</sub> uitstoot van de groep, veroorzaakt door het gebruik van electriciteit op de zes Belgische vestigingen, op nul terug.

**Water:** speciale aandacht gaat ook uit naar een vermindering van het totale waterverbruik van de groep. Zo werd het waterverbruik van de Belgische vestigingen van de groep in 2009 met meer dan 10% verminderd.

**Afval:** het rationeel gebruik van grondstoffen in de productie en de afvalproductie maken het voorwerp uit van een systematisch beheer en van continue reductieplannen. Het beheer ervan gaat door een volkomen gecontroleerde recyclage om zoveel mogelijk afvalstromen te vermijden. De selectieve inzameling van afvalstromen werd op alle sites ingevoerd en geoptimaliseerd.

**Logistiek:** het optimaliseren van het transport is één van onze prioriteiten. In eerste instantie het vervoer van de medewerkers maar ook het transport van grondstoffen en afgewerkte producten, waarvan de logistieke trajecten werden geoptimaliseerd tussen de diverse sites maar eveneens tussen de leveranciers, de sites en de klanten. In 2009 werd gestart met de integratie en optimalisatie van de logistieke activiteiten in Nederland. Dit zorgt opnieuw voor een reductie van de CO<sub>2</sub> uitstoot.



## Duurzaam ondernemen en Verpakking

Bij elke ontwikkeling van nieuwe verpakkingen wordt van in het begin rekening gehouden met het milieu. Steeds wordt de vraag gesteld of een bepaalde verpakingscomponent überhaupt wel nodig is, of het gewicht hiervan kan vermindert worden, of meerdere componenten niet kunnen gecombineerd worden tot 1 nieuwe component, en of het basismateriaal niet kan gewonnen worden uit duurzame grondstoffen (sustainable resources).

Daarbij wordt het uiteindelijke doel van verpakken niet uit het oog verloren: verzamelen, transporteren, communiceren en beschermen. Onze verpakkingen zijn immers een zeer belangrijke en noodzakelijke hoeksteen in onze strategie inzake voedselveiligheid. Dit impliceert bijzondere technologische eisen aan de verschillende componenten die we inzetten.



In het verleden werden reeds meerdere projecten succesvol gerealiseerd: folies en schaaltes werden dunner gemaakt waardoor het gewicht verminderde, het aandeel gerecycleerd papier in kartonnen dozen werd verhoogd, enz.

Ter Beke heeft zich sinds eind 2009 samen met enkele leveranciers met succes gericht op de studie en ontwikkeling van een milieuvriendelijk verpakingsalternatief en zal in de Benelux als eerste versneden en voorverpakte vleeswaren aanbieden in een composteerbare verpakking, met volledig behoud van kwaliteit en houdbaarheid.

## Duurzaam ondernemen en maatschappelijk engagement

Ter Beke gaf ook in 2009 blijk van haar sterk maatschappelijk engagement door actief lidmaatschap van organisaties als Voka, VBO, UWE, de beroepsorganisaties Fevia (voedingsindustrie), Brema (bereide gerechten) en Fenavian (vlees en vleesverwerking). Meer informatie daarover wordt gegeven in het hoofdstuk Wetenschappelijk Onderzoek & Ontwikkeling in het activiteitenverslag van de Raad van bestuur.

Daarenboven is Ter Beke een trouwe partner van de Vlerick Leuven Gent Management School en stimuleert zij op deze manier onderzoek naar duurzaam ondernemen en goede Corporate Governance. Ter Beke werkt tenslotte actief aan de diversiteit van haar personeelsbestand. De precieze invulling hiervan wordt verder in dit jaarverslag uiteengezet in het sociaal verslag.





# 4

> Verslag van de Raad van bestuur over 2009

## Activiteitenverslag

### Belangrijkste gebeurtenissen in 2009

#### Bouw value added logistics platform in Nederland

Ter Beke heeft op 9 juni 2009 een samenwerkingsovereenkomst ondertekend met Warehouses De Pauw die voor de Nederlandse Ter Beke dochter Langeveld/Sleegers, gespecialiseerd in de versnijding en verpakking van fijne vleeswaren, in de regio Nijmegen een nieuw value added logistics platform zal bouwen waarin Ter Beke de versnijdingsactiviteiten van Langeveld/Sleegers en alle Nederlandse logistieke activiteiten zal centraliseren vanaf eind 2010. Op 23 februari 2010 werd de eerste steen voor dit project gelegd. Meer informatie vindt u onder de hoofding 'Productie en investeringen'.

#### Integratie slicingactiviteiten Nederland

In juli 2009 werden de slicingactiviteiten van de groep in de vestigingen in Hendrik-Ido-Ambacht en Ridderkerk (Nederland) succesvol geïntegreerd op de site in Ridderkerk. De site te Hendrik-Ido-Ambacht werd verlaten en de huurovereenkomst werd stopgezet. Meer informatie vindt u onder de hoofding 'Productie en investeringen'.

### Markten

#### Algemeen - Omzetevolutie

Zoals blijkt uit de resultaten heeft Ter Beke bewust gekozen voor de verbetering van de rendabiliteit van haar activiteiten.

De omzetgroei van de groep werd in 2009 gecompenseerd door de beëindiging van niet rendabele volumecontracten in Frankrijk in het eerste semester van 2008. Hierover werd ook reeds in het jaarverslag over 2008 gerapporteerd.

Deze sanering en de evolutie van de productmix resulteerden in de divisie Bereide Gerechten in een omzetsdaling van 4,5 miljoen EUR (-3,7%).

De omzet van de divisie Vleeswaren groeide met 3,7 miljoen EUR (+1,4%). Deze positieve evolutie is het resultaat van zowel de groei van de service slicing activiteiten in Nederland als van een groei in de traditionele vleeswarenactiviteiten in onze thuismarkten. De omzetgroei wordt getemperd door dalende grondstofprijzen die doorgerekend werden in onze verkoopprijzen.

#### Divisie Vleeswaren

##### Algemeen

De bestaande trends, met name een stijging van de voorverpakte charcuterie en een daling van de bedieningsproducten wordt ook in 2009 bestendigd. Tevens stellen we een stijgende vraag vast naar zout- en vetarme producten en gebruiks- en milieuvriendelijkere verpakkingen. De crisis zette aan tot het kopen van kleinere en/of hersluitbare verpakkingen.





Ter Beke speelt in op de nieuwe trends zonder daarom de traditionele kanalen en productgroepen in de kou te zetten. Getuigen hiervan het ruime assortiment van kwalitatieve producten in salami, gevogeltecharcuterie, kookwaren, paté, kookhammen en zoutwaren en dit zowel in bulk als in voorverpakte fijne vleeswaren. Steeds opnieuw stelt Ter Beke de dingen in vraag door te luisteren naar haar consumenten en klanten en daardoor een zo goed mogelijk antwoord te bieden op de wijzigende marktvraag. Ook in 2009 investeerde de groep verder in marktonderzoek, productontwikkeling en verpakkingstechnologieën en optimalisatie van het bestaande productieapparaat. De vleeswarendivisie verstevigde haar positie als grootste versnijder en verpakker van fijne vleeswaren in de Benelux.

## Markten en Distributiekkanalen

**Discount:** Ter Beke kan terugkijken op een lange ervaring in dit kanaal en blijft erin slagen om dankzij een specifiek en kwalitatief assortiment zijn positie te verstevigen.

**Retail:** de consument blijft centraal staan bij de ontwikkelingen van de categorie. Door regelmatig onderzoek te vertalen naar ontwikkelingen in product en verpakking slaagt Ter Beke erin om ook in 2009 samen met haar retailklanten te groeien in quasi alle productcategorieën.

**Traditioneel kanaal:** het traditioneel kanaal (grossier, slager, traiteur) blijft zich aanpassen aan de wijzigende marktomstandigheden. Ter Beke blijft dit kanaal ondersteunen en maakt het verschil door in te spelen op de specifieke noden en een aangepast aanbod aan producten en commerciële ondersteuning.

**Geografisch:** met uitzondering van het Verenigd Koninkrijk groeit de Vleeswaren divisie van de groep in al haar actieve markten.

De Benelux neemt uiteraard nog steeds de belangrijkste plaats in, mede door de belangrijkheid van haar positie in de industriële slicingactiviteiten, maar ook door het brengen van een aantal nieuwe producten en verpakkingen.

In Duitsland versterkten we onze positie in paté en introduceerden we nieuwe specialiteiten.

De terugval in het Verenigd Koninkrijk is vooral te wijten aan de positie van het

Britse Pond en het stopzetten van een aantal minder rendabele promotionele activiteiten.

Samen met ons cliënteel werden nieuwe initiatieven geïdentificeerd om in 2010 verder te groeien.

## Divisie Bereide Gerechten

### Algemeen

Terwijl de markt van verse bereide gerechten werd gekenmerkt door een expansie in allerlei richtingen qua verpakking, receptuur, houdbaarheden en prijs, heeft de Bereide Gerechten divisie van de groep ervoor geopteerd zich verder te specialiseren in die dingen waar ze goed in is, met name het maken van verse bereide lasagnes en pasta maaltijden, en ook hierbij zo veel mogelijk te luisteren naar de behoeften van haar cliënteel en haar consumenten.

In 2009 investeerde de groep in marktonderzoek, productontwikkeling en verpakkingstechnologieën en optimalisatie van het bestaande productieapparaat.

Hierbij werd voornamelijk aandacht geschonken aan de verse en natuurlijke ingrediënten, de receptuur en de kwaliteit. Bij ontwikkelingsprojecten werd ook hier reeds zo veel mogelijk rekening gehouden met de vraag naar zout- en vetarme producten en gebruiks- en milieuvriendelijkere verpakkingen.

De algemene positie van Ter Beke in de markt van de bereide gerechten, van haar merk Come a casa® en van de gerechten die onder licentie van Weight Watchers® worden verkocht, werd verstevigd.

### Markten en Distributiekkanalen

**Discount:** de discountmarkt is in de meeste Europese landen nog steeds groeiend. Dankzij een jarenlange commerciële ervaring en een specifieke aanpak met aangepast assortiment in de verschillende landen slaagt de groep er in om zijn positie als erkend leverancier van verse bereide gerechten in dit kanaal verder te bestendigen. Vooral de verkoop van lasagne en pasta maaltijden zorgde voor een verdere groei van de volumes.

**Retail:** Ter Beke kiest duidelijk voor een leidende rol in de verse bereide mediterrane gerechten. Zij zweert trouw aan lasagne en pasta op basis van verse en natuurlijke ingrediënten met Come a casa® als topreferentie. 2009 was een jaar van herbronning bij de consument en verdere optimalisatie van recepturen, kwaliteit en productieapparaat.





Vooral in 2010 zullen vernieuwde producten en concepten op de markt worden gebracht.

**Traditioneel kanaal:** samen met de traditionele grossiers bouwt de groep verder aan haar plaats in dit segment. Nieuwe producten en recepturen worden gelanceerd voor verdeling bij slaggers en traiteurs, niet-tegenstaande de druk op dit kanaal.

**Geografisch:** internationaal blijft de vaststelling dat de grote retailers de druk op de prijzen verder opvoeren en daarmee de marges van de producenten/leveranciers onder druk zetten. De Benelux blijft ook in de bereide gerechten de belangrijkste markt voor de groep.

Een aantal contracten in de Franse markt werden reeds in 2008 stopgezet, wat een omzetzdaling tot gevolg had in 2009.

De focus van de groep in Spanje ligt op het grossierkanaal, waarin Ter Beke zelfstandig haar sterke marktpositie heeft opgebouwd. Zij consolideert deze positie via een net van grossiers die instaan voor een performante nationale verdeling van het gamma.

In de Duitse markt van de bereide gerechten werd in 2009 met succes gewerkt aan een verdere groei van de verkochte volumes.

De groep verdeelt haar bereide gerechten ook nog in Zwitserland, Ierland, Denemarken en in een aantal andere Europese landen.

Lokaal marktonderzoek in al deze markten heeft de groep de nodige inzichten verschaft om in 2010 samen met haar klanten verder voor groei te kiezen.

## Productontwikkeling en Marketing

### Algemeen

In 2009 zijn de afdelingen productontwikkeling voor de Vleeswaren divisie en de Bereide Gerechten divisie nauwer gaan samenwerken om maximaal synergie te kunnen creëren.

De focus voor productontwikkeling situeert zich op twee vlakken:

- > ontwikkeling van nieuwe producten, zowel onder de eigen merken als onder de private labels van de klanten;
- > ondersteuning inzake vernieuwing en optimalisatie van productieprocessen en de introductie van nieuwe technologieën in samenwerking met de operations-afdelingen van de beide divisies

De belangrijkste ontwikkelingsprojecten in 2009 zijn de volgende:

inzake **gezondheid**:

- > **'zoutreductie'**: Ter Beke heeft een programma opgesteld om zowel voor de vleeswaren als voor de bereide gerechten het zoutgehalte te verminderen in samenspraak met de klanten. Het afgelopen jaar hebben we veel geïnvesteerd in onderzoek en hebben we vastgelegd wat onze doelstellingen zijn op basis van de beschikbare technologieën. De implementatie van zoutalternatieven in de verschillende vleeswaren en bereide gerechten is - in nauwe samenwerking met onze klanten - voorzien voor 2010.
- > **'clean label'**: Ter Beke streeft er continu naar om - daar waar het mogelijk is - zoveel mogelijk met natuurlijke ingrediënten te werken en zo weinig mogelijk allergene stoffen te gebruiken. Voorbeelden hiervan zijn het gebruik van enkel natuurlijke aroma's, het optimaal gebruik van anti-oxidanten, het actief opsporen en elimineren van allergenen, enz. Uiteraard gebeurt dit steeds in open samenwerking met onze klanten.



inzake **kwaliteit**:

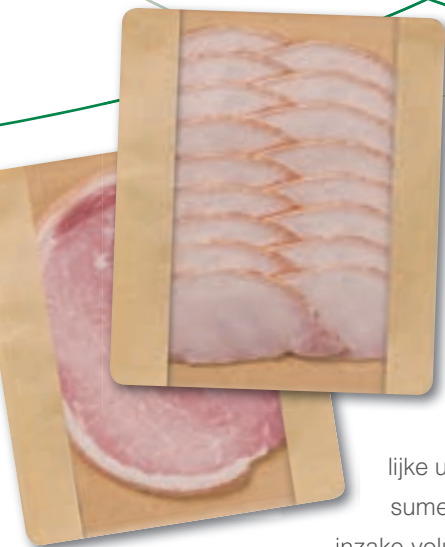
- > **'Pasta Quality'** was de code naam van een langdurig project in de vestiging te Marche-en-Famenne om via een nieuw proces de organoleptische kwaliteit van pasta's (spaghetti, penne, enz.) te verbeteren. Voor meer informatie zie hieronder bij divisie Bereide Gerechten.
- > ook in de andere fabrieken zijn er verschillende initiatieven genomen om via nieuwe technologieën en processen de kwaliteit van de producten zowel organoleptisch als naar productveiligheid te verbeteren.

### Divisie Vleeswaren

Onder andere door haar verwezenlijkingen op het vlak van productontwikkeling heeft de groep in een stabiliserende vleeswarenmarkt in de Benelux in 2009 toch een mooi resultaat neergezet. Het marktaandeel van de groep is in 2009 gevoelig gestegen. In België is de groep marktleider in de markt van vleeswaren met een marktaandeel van ca. 15%.

Het aandeel van de voorverpakte vleeswaren is in de totale belgische markt verder toegenomen, wat impliceert dat het gedeelte verkocht via de bedieningstoog verder onder druk staat. In Nederland is het aandeel van de voorverpakte vleeswaren nog hoger. De groei die Ter Beke in 2009 heeft neergezet is dan ook vooral terug te vinden in het segment van de voorverpakte vleeswaren, waarin de groep sterk vernieuwend is.





Zo heeft de groep in België met succes een nieuw concept van voorverpakking gelanceerd, als waardige opvolger van het eerste FreshPack concept dat het reeds in 2004 op de markt bracht. De nieuwe verpakking heeft een artisanale, ambachtelijke uitstraling die perfect aansluit bij de verwachtingen en behoeftes van de moderne consument. Sinds de lancering in juni 2009 heeft dit verpakingsconcept alle verwachtingen inzake volumes, consumenten- en retailverwachtingen ruimschoots ingelost.

Daarnaast heeft de groep het éénpersoonsconcept, dat reeds in 2008 in Nederland succesvol werd gelanceerd, in 2009 ook uitgerold in België bij één van de toonaangevende retailers.

De vleeswarenmarkt wordt gekenmerkt door een dominante positie van retailbrands. Ter Beke werkt dan ook actief mee aan het management van deze categorie bij haar klanten. Dit heeft ertoe geleid dat de groep, samen met de retailers, producten heeft ontwikkeld in diverse categorieën (gevogelte, kookham,...), die resulteerden in een aantal belangrijke contracten.

Verder blijft Ter Beke producten ontwikkelen die bijdragen tot een gezonder voedingspatroon. Zo heeft de groep een aantal producten ontwikkeld in diverse vleeswarencategorieën met een sterk gereduceerd zoutgehalte of waarbij additieven tot een minimum beperkt zijn. Ook dit gebeurt in nauwe samenwerking met de klant.

Het concept van de ovengebakken producten werd in 2009 uitgerold in Duitsland, nadat dit reeds in 2008 zijn succes had bewezen in de Benelux markt.

### Divisie Bereide Gerechten

Binnen de divisie Bereide Gerechten maakte de groep de duidelijke strategische keuze om binnen verse bereide lasagnes en pasta maaltijden uit te groeien tot een belangrijke Europese speler. Alle marketing- en productontwikkelingsactiviteiten schrijven zich in in de uitvoering van deze strategie en resulteren in het gericht bedienen van zowel klant als consument.

De Europese positie van de groep binnen het segment **lasagnes** is in 2009 opnieuw door tal van nieuwe contracten bestendigd. Deze gezonde basis zorgt voor een perfecte doorstart voor 2010. Enkele parameters binnen dit segment worden sinds begin 2009 met meer zorg en focus bewaakt, met nadruk op het leveren van een constante productkwaliteit. Het product wordt







volgens overeengekomen klanten- en consumentenverwachtingen opgevolgd en gemeten via opgestelde kwaliteitscontroles. Een kwalitatief product is de garantie voor verdere groeiperspectieven. Door de toenemende druk op de marktprijs is het een continue uitdaging voor de groep om haar producten aan te bieden zonder compromissen op kwaliteit. Inzake ontwikkeling van de productcategorie is er in 2009 actief gewerkt aan het intensifiëren van de klantencontacten om o.a. de productontwikkelingsbehoeftes beter te kunnen inschatten voor vandaag en morgen. In het verlengde hiervan liggen o.a. op verpakkingsvlak tal van uitdagingen om het aanbod verder te kunnen differentiëren.

Vooraf binnen het segment van de **pasta maaltijden** zijn er op productontwikkelingsvlak verdere stappen gezet in 2009. Er is actief gewerkt op de algehele productkwaliteit van het product met focus op enerzijds een verbeterde visuele attractiviteit door de ingrediënten meer te laten zien, anderzijds door te werken aan een meer 'al dente' pasta. Het resultaat zal in 2010 zichtbaar worden voor de consument o.a. bij de herlancering van de pasta maaltijden van Come a casa® in België. De ambities reiken verder dan België alleen en het prospectieprogramma loopt op volle toeren om in andere Europese landen dit concept uit te rollen.

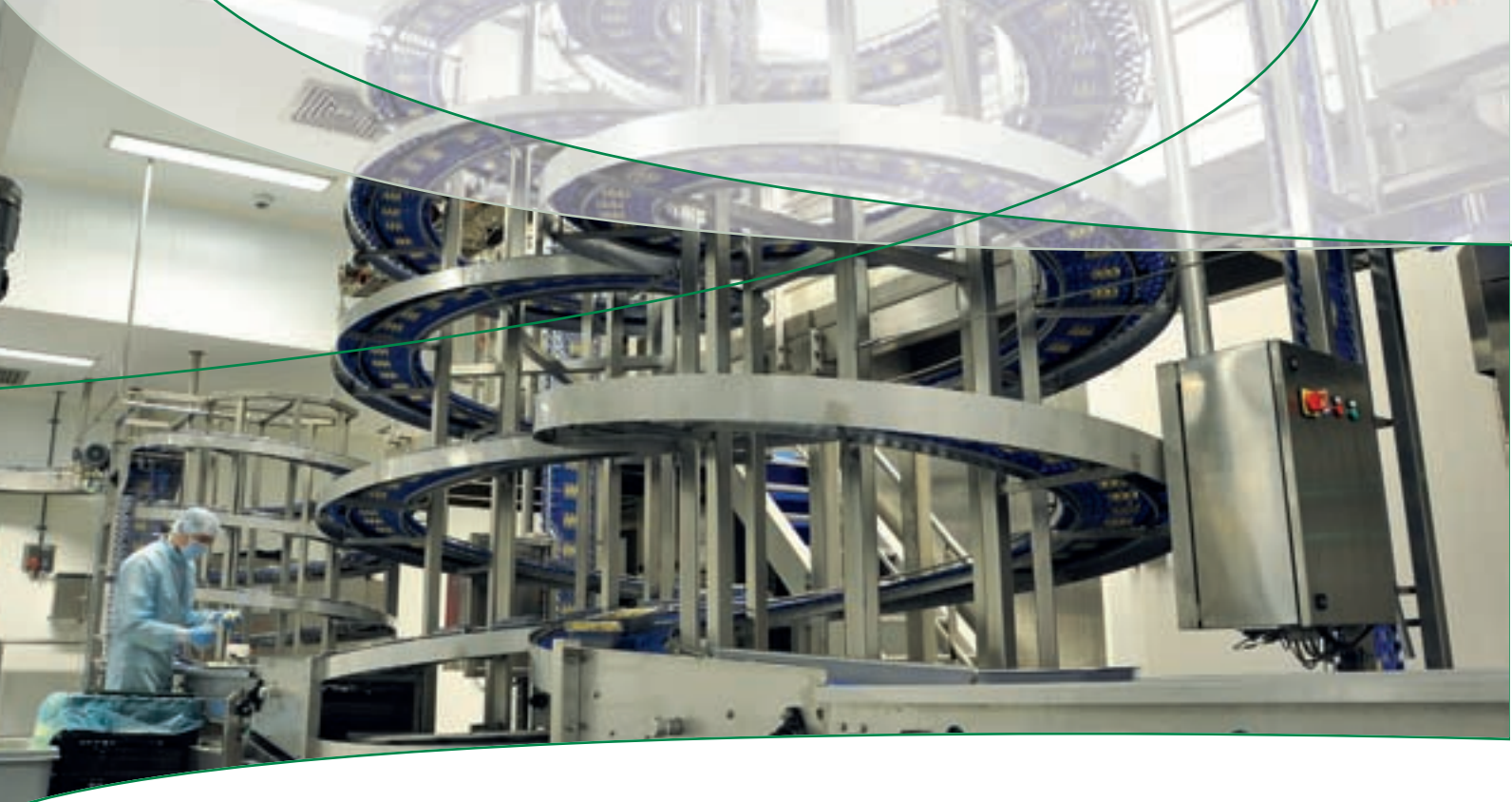
Rond tal van nutritionele vraagstukken (vooral zout- en vetreductie) heeft Ter Beke initiatieven actief opgestart, weliswaar zonder compromissen te aanvaarden op smaak of kwaliteit. Dit om te anticiperen op de toenemende nutritionele eisen bij zowel klant als consument.

Het succes van de lancering, onder licentie, van producten onder het **Weight Watchers®** merk zet zich onmiskenbaar verder in 2009. Naast de succesvolle introductie van kiplasagne, pizza margherita en spaghetti bolognese, is de introductie van een 4de variëteit macaroni een groot succes. Zowel de klanten als consumenten blijken dit concept te waarderen binnen de mediterrane bereide gerechten.

**Come a casa®**, het bereide gerechtenmerk van de groep voor consumentenproducten, verstevigt opnieuw zijn positie binnen de markt, zowel binnen lasagne als pasta maaltijden.

2009 was het jaar van de herlancering van de lasagnes, de locomotief van het merk. Er werd in 2 stappen gewerkt: in het voorjaar werd het recept algemeen herzien en in het najaar is er





gewerkt aan een gratin met Emmenthal als verse kaastopping. Deze focus heeft geleid tot een mooi resultaat. In diverse marktonderzoeken en in de markt zien we dat de consumenten deze herlancering hebben gewaardeerd.

De kwalitatieve opwaardering van de lasagne is het centrale leitmotiv geweest voor de merkondersteuning, zowel op TV, in magazines, op het internet, als op het winkelpunt. Opnieuw is de notoriëteit van het merk gestegen (76% geholpen gekendheid - bron: Ipsos juli 2009).

Na de lasagnes onder de loep te hebben genomen in 2009, staat er een herlancering van een kwalitatief productaanbod binnen de pasta maaltijden op het programma voor 2010. Ook hier zal de nodige ondersteuning aan gegeven worden.

Naast productontwikkelingsinspanningen en -verbeteringen is 2009 tevens het jaar van merk-analyse met een gefundeerd positioneringsvraagstuk. Hierbij zijn tal van onderzoeken gevoerd en zijn zowel interne als externe experts betrokken. Dit moet leiden tot een duidelijkere positie in de markt, relevant en differentiërend voor de consument en bovendien toegevoegde waarde leverend aan de groep, aan de klant en aan de consument. Het doel bestaat erin om de brand equity van Come a casa® (Ipsos nov. 2009 : 129) constant te verbeteren en de waarde hierdoor voor de groep te laten toenemen. De Ipsos-barometer zal ons toelaten om tijdig bijsturingen te kunnen doen om bovenstaand doel te realiseren.

## Operations

### Inkoop - Grondstoffen

De markt van enkele voor ons zeer belangrijke grondstoffen zoals varkensvlees en melkproducten stond onder zware druk in 2009. Deze druk werd veroorzaakt door een licht overaanbod op de Europese markten.

Na de zeer sterke prijsstijgingen van 2008 zijn de prijzen van onze basisgrondstoffen en verpakkingen, deze laatste eveneens sterk beïnvloed door het herstel van de aardolieprijs t.o.v. 2008, opnieuw genormaliseerd in 2009.



## Productie en investeringen

### Divisie Vleeswaren

Al onze productie (3) en slicing (4) bedrijven hebben in het algemeen een positief jaar 2009 achter de rug.

Door een doorgedreven focus op het in 2008 gestarte 'S&OP proces' (Sales & Operations Planning) binnen de divisie Vleeswaren kon de groep in 2009 opnieuw een verhoging van het servicelevel realiseren vanuit alle fabrieken, en dit voor alle markten.

Dankzij het volgehouden werk in al onze vestigingen op enkele specifieke aandachtspunten en het invoeren van diverse structurele maatregelen inzake kwaliteitsborging, kon het aantal consumentenklachten in 2009 verminderd worden met 35%.

In 2009 werd verder gewerkt aan de strategische optimalisatie van onze bedrijven. Nadat in 2008 vooral de productiebedrijven geoptimaliseerd werden en ingericht volgens een maximale product-specialisatie, lag de focus in 2009 op de optimalisatie van onze service slicing bedrijven.

De vestiging in **Ridderkerk** werd verdubbeld in omvang, wat een totale investering betekende van ongeveer 2 miljoen EUR. De slicingactiviteiten van de site in Hendrik-Ido-Ambacht werden in juni 2009 volledig overgebracht naar de vernieuwde site in Ridderkerk. Alle medewerkers van de site in Hendrik-Ido-Ambacht konden worden tewerkgesteld in Ridderkerk. Deze belangrijke transfer werd door het team van Berkhout Verssnijlijn BV uitgevoerd zonder verlies aan service t.o.v. onze klanten en zonder toegift op de hoge kwaliteit van het eindproduct.

Om te voldoen aan de gestegen vraag werd in Ridderkerk tevens de capaciteit uitgebreid met de installatie van een extra slicing lijn.

Een belangrijke stap voor de vestiging van Langeveld/Sleegers BV in **Milsbeek** (Nijmegen) was de definitieve goedkeuring van de bouw van een nieuwe fabriek. Ter Beke heeft op 9 juni 2009 een samenwerkingsovereenkomst ondertekend met Warehouses De Pauw die een nieuw value added logistics platform zal bouwen waarin Ter Beke de versnijdingsactiviteiten van Langeveld/Sleegers en alle Nederlandse logistieke activiteiten zal centraliseren. Op 23 februari 2010 werd de eerste steen voor dit project gelegd





en de opstart is voorzien in het vierde kwartaal van 2010. Alle activiteiten van Langeveld/Sleegers BV zullen worden ondergebracht in het nieuwe gebouw dat een logistiek centrum van 8000 m<sup>2</sup> en een slicingfabriek van 6000 m<sup>2</sup> zal herbergen.

De vestiging te **Veurne** werd in 2009 verder uitgebouwd als service-slicing fabriek, en meer dan 2 miljoen EUR werd geïnvesteerd in 3 nieuwe slicinglijnen.

Een volledig geautomatiseerde versnijdingslijn voor de rauwe producten werd in gebruik genomen in het derde kwartaal 2009, en voor het lanceren op de Belgische markt van een volledig nieuw verpakkingsconcept werden 2 flexibele slicing- en etiketteerlijnen aangekocht. Dit nieuwe verpakkingsconcept betreft een volgende generatie van onze 'verspak' producten. Naast de traditionele 'klappak' en 'flowwrap' verpakkingen kunnen we nu ook gelamineerde papierverpakkingen aanbieden (zie hoger).

Om een antwoord te bieden op de vraag naar extra slicing capaciteit voor de producten vanuit de fabriek in **Wommelgem** (kookham, paté, kookworsten) werd 3 miljoen EUR geïnvesteerd in een volautomatische state-of-the-art slicinglijn voor gekookte producten en in nieuwe capaciteit voor de versnijding van paté producten.

De vestiging in Wommelgem bekroonde een volgehouden inspanning naar upgrade van de kwaliteit van producten en infrastructuur, door in de 2de jaarhelft van 2009 met brio goedgekeurd te worden als productie site voor/door onze meest veeleisende klanten.

In de productievestiging te **Waarschoot** (salami, gevogelte) stond 2009 in het teken van de verdere uitbouw en optimalisatie van de nieuwe gevogelte fabriek die, als laatste test, gedurende enkele weken met zeer groot succes op volle capaciteit heeft gedraaid.

### Divisie Bereide Gerechten

Naast de opvolging van klassieke parameters zoals efficiëntie en servicegraad werden in alle fabrieken van de Bereide Gerechten divisie bijzondere inspanningen geleverd inzake duurzaam ondernemen. De algemene aanpak vanuit de divisie werd vertaald naar specifieke acties die per site werden ingevoerd en die ook op de andere sites zullen worden uitgerold.

Onder duurzaam ondernemen wordt vooral verstaan:

- > een steeds verantwoord gebruik van de grond- en hulpstoffen in de productie.

- > beheer van afvalstromen met meer respect voor het milieu.
- > een werkomgeving gericht op de veiligheid van de medewerkers.

**Gebruik van grond-en hulpstoffen:**

hierbij wordt vooral aandacht besteed aan het verbruik van electriciteit, gas en water. Acties werden ondernomen op basis van energieaudits die toelaten de verbruiken te rangschikken in volgorde van belangrijkheid en het verbruik beter te beheersen.

**Electriciteit:** de groep besteedt aandacht aan de vermindering van de verbruikte hoeveelheden maar evenzeer aan de herkomst van de electriciteit met het doel de CO<sub>2</sub> uitstoot te verminderen.

*De oorsprong van de electriciteit:* bij de heronderhandeling van het contract voor de aankoop van electriciteit werd de beslissing genomen om "groene electriciteit" aan te kopen.

De studie omtrent warmtekrachtkoppeling werd gefinaliseerd en het investeringsbudget werd goedgekeurd. Een systeem van warmtekrachtkoppeling zal vanaf 2010 maar liefst 39% van de electriciteitsbehoeften van de site te Marche-en-Famenne dekken en een vermindering van de CO<sub>2</sub> uitstoot met 800 Ton met zich meebrengen.

*De verbruikte hoeveelheden:* op de site in Wanze werden tellers geïnstalleerd die nog meer zullen aanzetten tot een nauwkeurige opvolging van het energieverbruik van het machinepark.

Nieuwe procedures voor het stopzetten van de installaties werden ingevoerd op de sites in Wanze en Marche-en-Famenne.



Deze dwingen de medewerkers om bewust om te gaan met het energieverbruik.

Het electriciteitsintensieve gebruik van perslucht werd eveneens onder de loep genomen en een plan om lekken te detecteren en te verhelpen werd ingevoerd ten einde overconsumptie te minimaliseren.

**Gas:** in 2009 werd een gevoelige vermindering van het gasverbruik gerealiseerd op de site in Marche-en-Famenne, hoofdzakelijk door het vervangen van de bestaande kookinstallatie door een installatie met hoog rendement en uitgerust met een systeem van energierecuperatie door stoom, alsook door het implementeren van een nieuw productieprocédé waarbij de ovens minder worden gebruikt en er aldus minder gas wordt verbruikt.

In 2010 zal de productie van warm water op de site in Marche-en-Famenne gevoelig worden gereduceerd zodat ze voor 88% zal gedekt worden door het systeem van warmtekrachtkoppeling.





**Water:** verschillende acties leidden tot een gevoelige daling van het waterverbruik in de divisie.

- > de herziening van de reinigingsmethoden (vooral 's nachts) liet toe het waterverbruik dat met deze activiteiten gepaard gaat te verminderen.
- > het vervangen van installaties door installaties die minder water verbruiken en een betere opvolging van het verbruik toelaten.
- > een frequente sensibilisering van de medewerkers die zich inzetten om het gestelde doel te bereiken.

***Het beheer van afvalstromen:***

volgende doelstellingen werden hierbij gehanteerd:

- > de ratio afval/geproduceerd product verminderen.
- > het geproduceerde afval op een meer ecologisch verantwoorde wijze beheren.

Vermindering van het afvalvolume: een permanente sensibilisering door de medewerkers van de kwaliteitsafdeling gecombineerd met verhoogde output van de nieuwe installaties hebben de laatste drie jaar toegelaten de hoeveelheid afval te verminderen bij stijgende productievolumes. Precieze prestatieindicatoren per afdeling zullen in 2010 worden geïnstalleerd om deze sensibilisering nog te verhogen.

Beheer van afvalstromen: sinds 2009 wordt alle afval hetzij gebruikt in een systeem van recuperatie van energie door verbranding, hetzij door gespecialiseerde firma's gerecycleerd. De doelstelling voor 2010 bestaat erin nog meer afval te recyclen in plaats van te verbranden.

***Veiligheid op de werkvloer:***

bijzondere inspanningen werden geleverd op het vlak van veiligheid in alle sites van de divisie met significante resultaten. Het aantal arbeidsongevallen daalde gevoelig tussen 2008 en 2009 (met 30% op de site in Wanze). Een gepersonaliseerde aanpak per afdeling en een permanente betrokkenheid van de medewerkers liggen aan de basis van deze verbetering. Verschillende sensibiliseringsmethoden werden opgezet. Voortdurend worden technische verbeteringen op het vlak van bescherming ingevoerd. Deze dragen bij tot een algemeen klimaat van veiligheid.

## Logistiek

De in 2008 ingeslagen weg tot verbetering van de ecologische footprint van de groep is in 2009 verdergezet. Waar economisch haalbaar en in functie van de klantenvraag hebben we in gezamenlijk overleg met onze logistieke partners de transporten, in hoofdzaak in de Belgische markt, verder geoptimaliseerd en het aantal te rijden kilometers verlaagd.

Deze verbeteringen uiteten zich hoofdzakelijk in het reduceren van het aantal leveringen, waar mogelijk, in het meer aanleveren tijdens de nachturen en het rechtstreeks van de productielijn naar de klant brengen.

Op basis van een opgestarte studie omtrent de fysieke stromen van afgewerkte producten naar de Nederlandse klanten is in 2009 de beslissing genomen tot het bouwen van een centraal value added logistics centre in de buurt van Nijmegen. Dit gebouw zal operationeel zijn eind 2010. De ingebruikname van dit distributiecentrum zal ons toelaten om de verschillende productstromen van onze sterk gespecialiseerde productiesites (zowel uit België als uit Nederland) te consolideren en als één geheel bij de klant te brengen.

Parallel met de bouw van dit distributiecentrum zijn onderhandelingen opgestart om alle transport naar de Nederlandse markt onder te brengen bij één logistieke partner.

Terzelfdertijd is een aanzet genomen om diepgaander te onderzoeken in welke mate het pickingproces kan geautomatiseerd worden.

Voor de uitbating van eigen expeditieplatformen beschikt de groep over een uniek WMS (warehouse management system), software die maximaal antwoord biedt aan de specifieke eisen gesteld aan onze afgewerkte producten (zoals bvb. de naspeurbaarheid, houdbaarheid, beheer van lotcodes enz.).

Dit WMS is ondertussen in meerdere expedities werkzaam, wordt verder uitgerold en werd ook in 2009 aangevuld met bijkomende modules omwille van klantspecifieke eisen.

De gemiddelde prijs van de brandstoffen lag lager in 2009 dan in 2008, weliswaar met een lichte opwaartse evolutie in het najaar. Mede door deze gemiddelde daling zijn de transportkosten in absolute waarde lager in 2009 dan voorgaande jaren. Dankzij interne optimalisatieprogramma's kon het effect van de stijgingen van de brandstofkost eind 2009 onder controle gehouden worden.





## Onderzoek en Ontwikkeling

### Wetenschappelijk onderzoek

Via basisonderzoek bouwt Ter Beke voortdurend aan de noodzakelijke kennisverwerving om op korte termijn de operationele activiteiten te ondersteunen en op middellange en lange termijn te blijven innoveren. Deze krachtlijnen van onze kennisopbouw omvatten onder meer:

- > de optimale kwaliteit en functionaliteit van grondstoffen en ingrediënten;
- > de innovatie in processingtechnieken met behoud van de smaak en voedingswaarde van onze producten;
- > het bewaren van de kwaliteit van de geproduceerde producten en het bewaken van hun voedselveiligheid;
- > de rol van onze producten in de voeding en gezondheid van onze consumenten;
- > de impact van onze grondstoffen, ingrediënten en verpakkingen op het milieu.

Eigen kennis binnen onze bedrijven wordt aangevuld met extern onderzoek,

zowel op het precompetitieve vlak door de samenwerking met Flanders' Food, IWT en andere onderzoeksinitiatieven, als door het afsluiten van vertrouwelijke bilaterale samenwerkingsovereenkomsten met externe kenniscentra en geselecteerde leveranciers.

De aldus verworven fundamentele wetenschappelijke inzichten worden door verder doorgedreven toegepast onderzoek omgezet in generieke bouwstenen die op hun beurt gebruikt worden ter ondersteuning van productontwikkeling. In het ganse proces wordt de kwaliteit van het fundamenteel onderzoek, de vlotte doorstroming van kennis doorheen de organisatie en de valorisatie ervan bewaakt door de directeur R&D-QA. Onderzoek en ontwikkeling is een groepsactiviteit waarbij maximale synergie tussen de verschillende kennisdomeinen en een optimaal gebruik daarvan, en het bewaken van de verworven kennis en toepassing, als leidraad gelden.



### Maatschappelijk engagement van Ter Beke inzake onderzoek

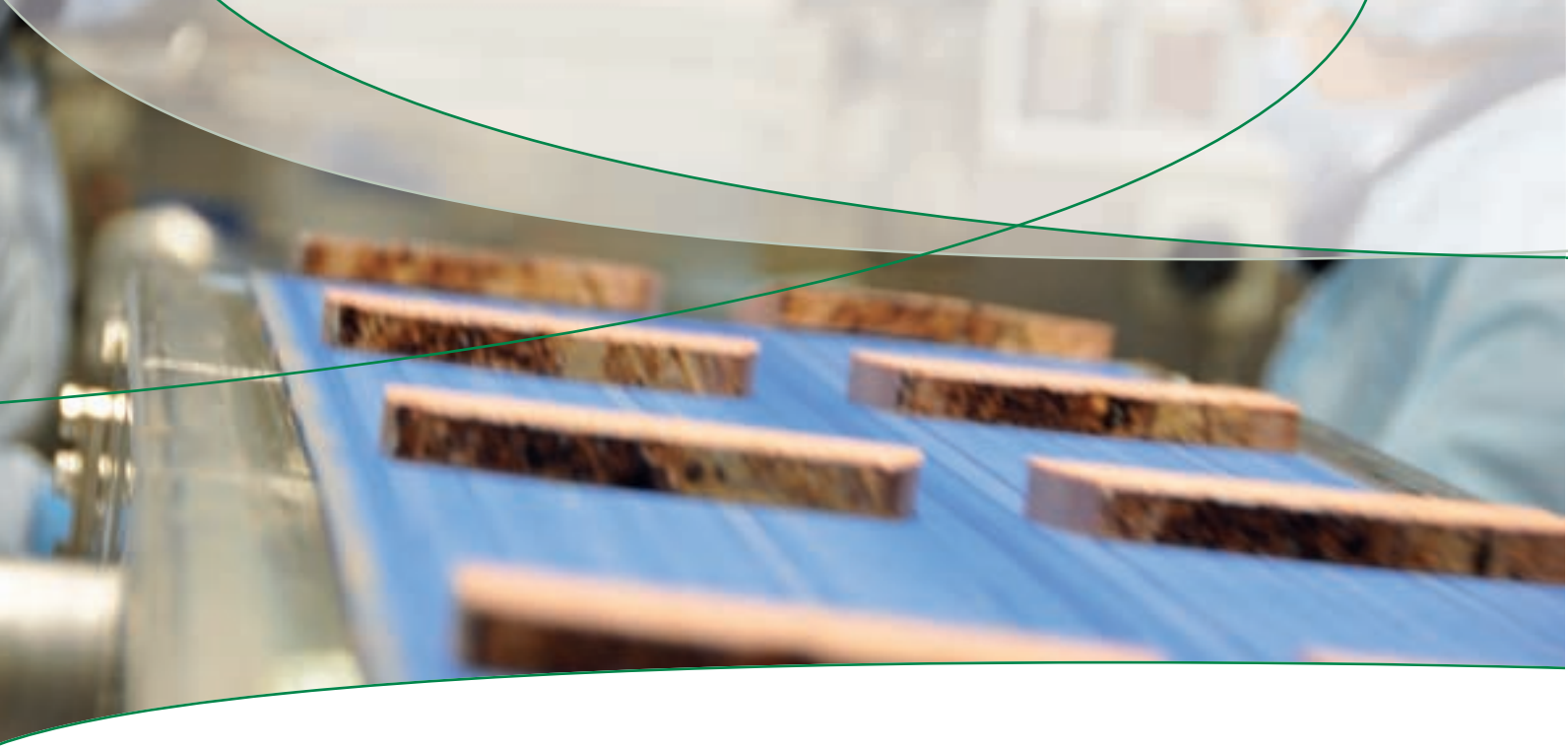
Ter Beke neemt, vooral in hoofde van de persoon van haar directeur R&D-QA, Dr. ir. Guido Bresseleers, actief en intensief deel aan de beleidsvoorbereiding en het overleg binnen de voedingsketen. Ter Beke is daarmee direct vertegenwoordigd in de belangrijkste overlegorganen met de andere stakeholders. Zij aarzelt niet om binnen deze structuren haar verantwoordelijkheid te nemen. Aldus vervulde Ter Beke in 2009 het voorzitterschap van de technische comités binnen de Belgische sectorfederaties FENAVIAN ('Nationale Federatie der Fabrikanten van Vleeswaren en Conserven') en BReMA ('Belgian Ready Meals Association') alsook van het Europese 'Technical, Legal and Food Safety Committee' van het overkoepelende CLITRAVI ('Centre de Liaison des Industries Transformatrices de Viandes de l'U.E') en is Ter Beke actief lid van ECFE ('European Chilled Food Federation'). De voortrekkersrol die Ter Beke daardoor vervult, wordt over de grenzen heen erkend

en gevaloriseerd in de talloze contacten met klanten en leveranciers, evenals



met andere stakeholders zoals collega's in de voedingsindustrie (FEVIA, CIAA), distributie (FEDIS), Belgische regelgevende (FOD) en controlerende overheden (FAVV), en consumentenorganisaties (Testaankoop, Oivo,...). Ter Beke werkt ook actief mee aan de invulling van het Nationaal Voedings- en Gezondheidsplan voor België. De doelstellingen van dit plan, vnl. m.b.t. zout- en vetreductie en een verhoging van het gehalte aan groenten, worden vertaald in concrete aanpassingen van bestaande en ontwikkeling van nieuwe producten, zowel onder eigen merk als onder huismerken van onze klanten. Aldus honoreert Ter Beke ruimschoots de sectorengagementen die op dat vlak met andere stakeholders worden afgesloten. Deze initiatieven worden aangevuld met doelgerichte productverbeteringen in het kader van gezondheid zoals onder andere





'clean label' (beperken van additieven in onze producten) of het bannen van nadelige vetten uit onze bereide gerechten.

Op het vlak van milieu-impact wordt rationeel omgegaan met grondstoffen en verpakkingen. Tevens weert Ter Beke alle ingrediënten van GGO-oorsprong (Genetisch Gemodificeerde Organismen) uit haar producten, maakt geen gebruik van bestraalde ingrediënten en gebruikt zoveel mogelijk enkel duurzaam gewonnen palmolie. Met betrekking tot de mogelijk nadelige impact van productie van vlees op het milieu verkiest Ter Beke het gebruik van het minder milieubelastend varkens- en gevogeltevlees boven rundsvlees.

## Sociaal verslag

### Organisatie

Op sociaal vlak lag de focus in 2009 intern op de verdere integratie van de organisatie, evenals op het maximaal waarborgen van de tewerkstelling in minder gunstige economische omstandigheden.

Er is verder gewerkt aan het stroomlijnen van processen en procedures en aan de vereenvoudiging van de organisatiestructuur, zodat we snel en alert kunnen inspelen op een steeds complexere, voortdurend veranderende, en veeleisende omgeving.

In de Nederlandse vestigingen zijn de versnijdingsactiviteiten in 2009 verder geoptimaliseerd, onder meer door de transfer van de versnijdingsactiviteiten van de vestiging Hendrik-Ido-Ambacht naar Ridderkerk, waar na een intense verbouwingsperiode de slicingfaciliteiten verdubbeld zijn. De klanten hebben geen hinder ondervonden van de verhuisoperatie, en dit dankzij de inzet, het enthousiasme en het engagement van alle betrokken medewerkers, en de ondersteuning van de collega's uit Milsbeek.

Voor de verdere uitbouw van de Nederlandse organisatie zijn in 2009 de nodige investeringen goedgekeurd voor de bouw van een centraal logistiek centrum in Nijmegen, en de Nederlandse

organisatie heeft versterking gekregen van een eigen Human Resources Manager die samen met het lokale management instaat voor de professionalisering en de versterking van de 'menselijke' organisatie.

Via een regelmatige en gestructureerde informatie, een interactieve communicatie, een permanente dialoog, en de actieve betrokkenheid van onze medewerkers in diverse projectgroepen werken wij permanent aan een dynamische organisatie die zichzelf in vraag durft te stellen en de flexibiliteit heeft om zich snel aan te passen aan de vragen en de behoeften van onze omgeving.

Dit gebeurt onder meer via de maandelijkse resultatenvergaderingen in de verschillende vestigingen, de kwartaalvergaderingen met de leden van het managementteam, en de halfjaarlijkse informatiemomenten aan het personeel.

In 2009 werd met het managementteam het project 'Ter Beke - Together is Better' opgestart rond cultuur, waarden, en de vertaling van de basiswaarden naar aangepast gedrag, noodzakelijk om met de hele organisatie de toekomstige uitdagingen succesvol te kunnen realiseren.





## Competenties

Het bereiken van onze businessdoelstellingen hangt voor een groot deel af van de motivatie, de inzet en de betrokkenheid van onze medewerkers. Ter Beke wil een werkomgeving creëren die getalenteerde mensen aantrekt, hen de kans geeft om zich ten volle te ontplooiën en zich zowel professioneel als persoonlijk verder te ontwikkelen. Het optimaal inzetten en ontwikkelen van competenties leidt immers tot een succesvolle en duurzame ontwikkeling van de onderneming. De belangrijkste peilers om dit te realiseren zijn de werving van getalenteerde medewerkers, een passend evaluatiebeleid en permanente ontwikkeling.

We vertrekken hierbij van een competentiemodel, dat naast generieke com-

petenties zoals bedrijfsbetrokkenheid, klantgerichtheid en flexibiliteit, eveneens een aantal functiespecifieke competenties bevat. Dit competentiemodel wordt als basis gehanteerd voor de versterking van de organisatie via externe en interne recruitering, alsook voor de ontwikkeling van de aanwezige competenties via de jaarlijkse evaluatiecyclus en de daaraan gekoppelde opleidings- en ontwikkelingsplannen voor de betrokken medewerkers.

## Aanwervingen

In 2009 werden bij Ter Beke 64 nieuwe medewerkers aangeworven met een contract van onbepaalde duur.

Totale tewerkstelling in voltijdse equivalenten per 31 december:

(inclusief het gemiddelde aantal interimarissen over 2009)

	2009	2008
Arbeiders	1.411	1.412
Bedienden	359	372
<b>TOTAAL</b>	<b>1.770</b>	<b>1.784</b>

Rekeninghoudend met de nog openstaande vacatures kunnen we stellen dat het personeelsbestand in 2009 stabiel gebleven is in minder gunstige economische omstandigheden.

## Diversiteit

In onze huidige multiculturele samenleving, waarin bovendien de vergrijzing van de bevolking een feit is, nemen we als onderneming onze maatschappelijke verantwoordelijkheid inzake diversiteit.

Ter Beke is ervan overtuigd dat een op diversiteit gericht beleid een positieve uitwerking kan hebben op de kwaliteit van haar werking en op de uitstraling van de onderneming. Wij hebben ervoor gekozen om stap voor stap een duurzaam diversiteitsbeleid op te bouwen, met als stevige basis het respectvol omgaan met de verscheidenheid in medewerkers op het gebied van leeftijd, opleiding, achtergrond, cultuur, nationaliteit, ... binnen een organisatie die geleidelijk aan internationaler gaat werken.

### Vorming, opleiding en ontwikkeling

Heel wat factoren - de continue wijziging van de marktsituatie en van de consumentenbehoeften, de steeds hogere eisen inzake voedselveiligheid, onze constante zorg om de consument een veilig, kwaliteitsvol en eerlijk product aan te bieden - zorgen ervoor dat continue opleiding noodzakelijk is opdat onze medewerkers onophoudelijk voldoen aan de behoeften inzake flexibiliteit, competentie en expertise.

Via interne bedrijfsopleidingen 'on the job', introductiesessies, bedrijfsbezoeken, regelmatige productopleidingen,... zorgen wij er in eerste instantie voor dat onze medewerkers permanent over een degelijke en actuele bedrijfs- en productkennis beschikken.

Basis- en vervolmakingscursussen rond voedselveiligheid, kwaliteit, hygiëne, veiligheid, ergonomie,..., alsook omtrent de

steeds wijzigende wet- en regelgeving terzake, zorgen ervoor dat er bij de medewerkers doorheen de hele organisatie een permanent bewustzijn en continue aandacht is voor deze basiselementen.

Naast de algemene opleidingen worden via de jaarlijkse functioneringsgesprekken of periodieke evaluatiemomenten eveneens de meer jobspecifieke opleidingsbehoeften en de individuele ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers in kaart gebracht en vertaald naar aangepaste coachings- of opleidingsprogramma's.

De snelle ontwikkelingen in onze omgeving en de evolutie van onze organisatie vereisen dat een aantal productiegerelateerde functies mee-evolueren. Polyvalentie, de ontwikkeling van nieuwe competenties en de investering in opleiding staan hierbij centraal.





Hiervoor doen we vaak beroep op professionele hulp van externe organisaties zoals IPV/IFP, die ons via gespecialiseerde tools en programma's helpen om onze medewerkers continu verder te ontwikkelen en voor te bereiden op de toekomst.

De niet-technische competenties worden in kaart gebracht met behulp van assessment centers voor de nieuwe medewerkers, en development centers voor de beloftevolle en ambitieuze medewerkers, en dit met het oog op loopbaanbegeleiding en carrièreontwikkeling.

In functie van doorgroeimogelijkheden biedt de organisatie eveneens de eigen medewerkers de kans om als eerste te solliciteren voor vacatures die in de organisatie vrijkomen. Alle vacatures worden ver-

spreid via de Ter Beke jobsite, via e-mail en via affichage aan de communicatieborden in de fabrieken. In 2009 werden een 20-tal vacatures ingevuld via doorgroei van eigen medewerkers.

### **Evenwicht en ontplooiing van het personeel**

Ter Beke is er zich van bewust dat het evenwicht tussen werk en privéleven van haar medewerkers heel belangrijk is. Er wordt dan ook steeds gezocht naar oplossingen om dit permanent te verbeteren en om zowel voor de organisatie (de afdeling, de collega's) als voor de betrokken medewerker een evenwicht te vinden waar iedereen zich goed bij voelt.

Bij de vaste medewerkers werkt 20% van de arbeiders en 22% van de bedienden in een deeltijds stelsel. De deeltijdse tewerkstelling loopt zowel via vrijwillig deeltijdse arbeid als via de systemen van tijdskrediet zoals het algemeen stelsel, het stelsel van ouderschapsverlof, medische bijstand, palliatief verlof, ...

### **Sociale partners**

Sociale dialoog en overleg vormen één van de sleutels tot het succes van een onderneming. De belangrijkste wijzigingen die de organisatie heeft doorgemaakt zijn mede tot stand gekomen via een open en constructieve dialoog met onze sociale partners, die wij permanent op de hoogte houden van onze activiteiten en beslissingen, en die wij eveneens vanaf het begin bij elk project betrekken en uitnodigen om mee te denken aan oplossingen waar iedereen zich kan in vinden.

## Beschrijving van de belangrijkste ondernemingsrisico's

De belangrijkste risico's voor de groep Ter Beke zijn de risico's verbonden aan fluctuaties in grondstofprijzen, de kwaliteit van de grondstoffen, de evolutie van de GBP-wisselkoers en van de rentevoeten en het risico met betrekking tot de solvabiliteit van haar commerciële partners.

### Grondstof- en verpakkingsprijzen

Het belangrijkste ondernemingsrisico voor de groep Ter Beke, als bedrijf dat actief is in de voedingsindustrie en dat vooral werkt met natuurlijke grondstoffen, is het risico verbonden aan de kwaliteit en de prijsfluctuaties van de grondstoffen en verpakkingsmaterialen. Ter Beke tracht dit prijsrisico te beperken door, waar mogelijk, termijncontracten af te sluiten en door het werken met volume-jaarafspraken.

### Productaansprakelijkheid

Ter Beke produceert en verkoopt vleeswaren en bereide gerechten. Zoals eerder vermeld in het hoofdstuk duurzaam ondernemen, stelt Ter Beke hoge eisen naar productveiligheid en kwaliteit. Ter dekking van haar productaansprakelijkheid werd een verzekering onderschreven.

### Kredietrisico

De klanten en uitstaande klantensaldo's worden van nabij opgevolgd zodat potentiële risico's kunnen beperkt en beheerst worden. Het overgrote deel van de verderingen is op grote Europese retailers.

### Wisselkoersrisico

De marge in de Vleeswaren divisie stond in 2008 extra onder druk door de negatieve koersevolutie van het Britse Pond. In 2008 werden voor 0,6 miljoen EUR wisselkoersverliezen geboekt, terwijl in 2009 (mede als gevolg van de gunstige indekkingen voor de eerste jaarhelft) een wisselkoerswinst van 0,5 miljoen EUR werd gerealiseerd. Er worden geen financiële instrumenten aangewend voor handelsdoeleinden.

### Liquiditeits- en kasstroomrisico

Door de belangrijke netto cashflow t.o.v. de netto financiële schuldpositie is het liquiditeitsrisico eerder beperkt. Om het liquiditeitsrisico verder te beperken wordt het thesauriebeleid centraal gevoerd.

## Vooruitzichten 2010

De groep vertrouwt erop dat ze de groei in beide divisies kan bestendigen en dat de resultaatsverbetering van 2009, behoudens onverwachte omstandigheden, in 2010 kan worden verdergezet.





# 5

> Verklaring inzake Corporate Governance



De vennootschap heeft de Belgische Corporate Governance Code 2009 als referentiecode aangenomen ([www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be)).

Het Corporate Governance Charter van de groep, waarin zij haar positie ten aanzien van de bepalingen van de Corporate Governance Code 2009 verduidelijkt, is gepubliceerd op de website van de vennootschap ([www.terbeke.com](http://www.terbeke.com)).

Deze Verklaring inzake Corporate Governance bevat de feitelijke informatie omtrent het Corporate Governance beleid bij Ter Beke, inclusief het Remuneratieverslag en de belangrijkste kenmerken van het interne controle- en risicobeheersingsysteem.

## Raad van bestuur

### Samenstelling en werking

De Raad van bestuur bestond in 2009 uit elf leden en was samengesteld uit 3 categorieën bestuurders: 4 niet-uitvoerende bestuurders, 3 uitvoerende bestuurders en 4 onafhankelijke bestuurders.

De samenstelling van de raad per 31 december 2009, alsmede de vergaderingen en de aanwezigheden in 2009 zijn samengevat in onderstaande tabel:

NAAM	FUNCTIE	TYPE**	EINDE MANDAAT	COMITÉS *	VERGADERINGEN 2009 (X = AANWEZIG)						
					08-01	19-02	07-05	23-06	27-08	23-09	10-12
Luc De Bruyckere	Voorzitter	U	2011		X	X	X	X	X	X	X
Marc Hofman	Gedelegeerd Bestuurder	U	2012		X	X	X	X	X	X	X
Frank Coopman	<sup>(1)</sup> Bestuurder	N U	2011		X	X	X	X	X	X	X
Dominique Coopman	Bestuurder	N U	2011		X	X	X	X	X	X	X
Louis-H. Verbeke	<sup>(2)</sup> Bestuurder	N U	2012	RBC	X	X	X	X	X	X	
Eddy Van der Pluym	Bestuurder	U	2012		X	X	X	X	X	X	X
Luc Vansteenkiste	<sup>(3)</sup> Bestuurder	N U	2011	AC	X		X	X	X		X
Vincent Doumier	<sup>(4)</sup> Bestuurder	O	2010	AC	X	X			X		X
Willy Delvaux	<sup>(5)</sup> Bestuurder	O	2011	RBC	X	X	X	X	X	X	X
Thierry Balot	<sup>(6)</sup> Bestuurder	O	2010	AC	X	X	X	X	X		X
Jules Noten	<sup>(7)</sup> Bestuurder	O	2011	AC - RBC	X	X	X	X	X	X	X

In de hoedanigheid van vaste vertegenwoordiger van:

- (1) NV Holbigenetics
- (2) BVBA Louis Verbeke
- (3) LMCL CVA
- (4) Compagnie du Bois Sauvage SA
- (5) BVBA Delvaux Transfer
- (6) Sparaxis SA
- (7) BVBA Lemon

\* AC = Auditcomité  
RBC = Remuneratie- en Benoemingscomité

\*\* U = Uitvoerend  
NU = Niet uitvoerend  
O = Onafhankelijk

#### EREMANDATEN

Daniël Coopman	Ere-Voorzitter
Prof. Dr. L. Kymperst	Ere-Bestuurder





De gedetailleerde werking van de Raad van bestuur is beschreven in het intern reglement van de Raad van bestuur, dat integraal deel uitmaakt van het Corporate Governance Charter van de groep.



De Raad van bestuur zal aan de Algemene Vergadering van 27 mei 2010 voorstellen om over te gaan tot herbenoeming als bestuurder, voor een termijn van drie jaar aflopende op de Algemene Vergadering van 2013, van Compagnie du Bois Sauvage NV (vast vertegenwoordigd door de heer Vincent Doumier) en Sparaxis NV (vast vertegenwoordigd door de heer Thierry Balot). Bois Sauvage zal bij herbenoeming niet langer voldoen aan de criteria van onafhankelijkheid van de Corporate Governance Code 2009 omdat zij reeds drie termijnen als onafhankelijk bestuurder zetelt. Sparaxis NV wordt herbenoemd als onafhankelijk bestuurder in de zin van artikel 524 en 526ter W.Venn.



### Comités binnen de Raad van bestuur

In de schoot van de Raad van bestuur waren in 2009 twee comités actief: het Auditcomité en het Remuneratie- en Benoemingscomité. De samenstelling van de comités is conform de wetgeving en sluit aan bij de voorschriften van de Corporate Governance Code. De comités werken binnen het mandaat dat hen door de Raad van bestuur werd verstrekt en dat beschreven is in de uitvoerige reglementen in bijlage bij het Corporate Governance Charter.



De samenstelling van het Auditcomité per 31 december 2009, alsmede de vergaderingen en de aanwezigheden in 2009 zijn samengevat in onderstaande tabel:



NAAM	VERGADERINGEN 2009 (X = AANWEZIG)			
	17 FEB	07 MEI	25 AUG	10 DEC
Luc Vansteenkiste		X	X	X
Vincent Doumier*	X	X	X	X
Thierry Balot	X	X	X	X
Jules Noten	X	X	X	X

\*Voorzitter

Alle leden van het comité beschikken over een gedegen kennis van financieel management. Desgewenst vergaderde het comité in aanwezigheid van de commissaris. Het Auditcomité adviseerde de raad over de jaarresultaten 2008 en de halfjaarresultaten 2009 en inzake





de interne controle en het risk management van de groep. Het houdt toezicht op de interne auditfunctie.

De samenstelling van het Remuneratie- en Benoemingscomité per 31 december 2009, alsmede de vergaderingen en de aanwezigheden in 2009 zijn samengevat in onderstaande tabel:

NAAM	VERGADERINGEN 2009 (X = AANWEZIG)	
	25 MRT	23 SEP
Louis-H. Verbeke*	X	X
Willy Delvaux	X	X
Jules Noten	X	X

\*Voorzitter

Het Remuneratie- en Benoemingscomité adviseert de Raad van bestuur over de vergoedingen van de directieleden, de voorzitter en de bestuurdersbezoldigingen. Het Comité adviseert ook over het

algemene remuneratiebeleid voor de bestuurders en het topmanagement alsmede over de principes van het systeem van variabele verloning. Verder adviseert het comité de Raad van bestuur over de benoeming en herbenoeming van bestuurders, de samenstelling van de comités binnen de Raad van bestuur, de leden en de voorzitter van het Directiecomité en de Gedelegeerd Bestuurder.

## Evaluatieproces

De Raad van bestuur evalueert permanent haar eigen samenstelling en werking alsmede de samenstelling en werking van de comités. Regelmatig wordt ook een meer geformaliseerde evaluatie georganiseerd onder leiding van de voorzitter van de raad. De laatste uitgebreide evaluatie vond plaats in 2008 en de bevindingen van deze evaluatie werden geïmplementeerd.





## Directiecomité en dagelijks bestuur

Het Directiecomité van de groep was in 2009 als volgt samengesteld:

- > Marc Hofman, Voorzitter/Gedelegeerd Bestuurder
- > Wim De Cock, Operations Directeur Vleeswaren
- > Marc Lambert, Operations Directeur Bereide Gerechten
- > Annie Vanhoutte, Directeur Human Resources
- > René Stevens, Group CFO

Het Directiecomité vergaderde in 2009 tweewekelijks en telkens de operationele realiteit dit noodzaakte. Het stond in voor de managementrapportering aan de Raad van bestuur. De gedetailleerde werking van het Directiecomité is

beschreven in het intern reglement van het Directiecomité, dat integraal deel uitmaakt van het Corporate Governance Charter van de groep.

## Belangenconflicten

In 2009 dienden zich in de schoot van de Raad van bestuur, noch in het Directiecomité belangenconflicten aan in de zin van artikel 523 W. Venn. noch werden enige conflicten gemeld in het kader van bijlage 2 bij het Corporate Governance Charter van de groep in verband met transacties met verbonden partijen.

## Extern toezicht

Deloitte Bedrijfsrevisoren BV o.v.v.e. CVBA, vertegenwoordigd door de heer Dirk Van Vlaenderen, is benoemd tot commissaris van NV Ter Beke door de Algemene Vergadering van 31 mei 2007 voor een termijn van drie jaar. De Raad van bestuur zal de herbenoeming van de Commissaris voorstellen aan de Algemene Vergadering van 27 mei 2010. Met de commissaris wordt regelmatig overlegd en voor de semestriële en de jaarlijkse rapportering wordt hij uitgenodigd op de vergadering van het Auditcomité. De commissaris heeft geen relaties met Ter Beke die zijn oordeel zouden kunnen beïnvloeden. De vergoedingen die in 2009 betaald zijn voor audit- en niet auditdiensten aan Deloitte Bedrijfsrevisoren BV o.v.v.e. CVBA en aan de personen met wie Deloitte Bedrijfsrevisoren BV o.v.v.e. CVBA is verbonden, zijn weergegeven in de financiële bijlage bij dit verslag.

## Protocol inzake transacties in effecten van Ter Beke

Ter Beke beschikt over een Protocol houdende de regels inzake transacties in effecten van Ter Beke. Het Protocol werd toegevoegd als bijlage 3 bij het Corporate Governance Charter van de groep. Het Protocol bepaalt dat koersgevoelige informatie onmiddellijk moet gecommuniceerd worden. Bestuurders, directieleden en insiders moeten voorgenomen aandelentransacties voor advies voorleggen aan de Compliance Officer. Bij negatief advies moet de betrokkene afzien van de verrichting of de geplande transactie aan de Raad van bestuur voorleggen.

Het Protocol houdt tevens richtlijnen in om het vertrouwelijk karakter van bevoorrechte informatie te bewaren en voorziet in sperperiodes waarbinnen transacties in effecten van Ter Beke voor de bestuurders en relevante personen niet toegelaten zijn. Het Protocol wordt steeds meegedeeld en voor kennisname ondertekend door alle nieuwe leden van de Raad van bestuur, het Directiecomité en andere personen die op regelmatige basis toegang hebben tot bevoorrechte informatie.

De vennootschap houdt tevens een lijst bij van de personen die op regelmatige basis toegang hebben tot bevoorrechte informatie.





## Remuneratieverslag

### Algemeen

Het Remuneratiebeleid voor de leden van de Raad van bestuur, de CEO en de leden van het Directiecomité werd voorbereid door het Remuneratie- en Benoemingscomité en werd goedgekeurd door de Raad van bestuur.

Het Remuneratiebeleid van de groep inzake leden van de Raad van bestuur, de CEO en de leden van het Directiecomité maakt integraal deel uit van het Corporate Governance Charter en werd als bijlage gevoegd bij het intern reglement van het Remuneratie- en Benoemingscomité. Het Remuneratie- en Benoemingscomité ziet toe op de toepassing van dit beleid en adviseert de Raad van bestuur terzake.

Het remuneratieniveau voor de leden van de Raad van bestuur wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de Algemene Vergadering.

Het remuneratieniveau voor de CEO en de leden van het Directiecomité wordt vastgesteld door de Raad van bestuur op advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité.

### Vergoeding van de leden van de Raad van bestuur

Alle leden van de Raad van bestuur (overzicht zie hoger) ontvingen in 2009 een jaarvergoeding van 13.500 EUR. De voorzitters van de comités ontvingen daarenboven een éénmalige vergoeding van 5.000 EUR. De leden van de comités ontvingen in aanvulling op hun bestuurdersvergoeding een éénmalige bijkomende vergoeding van 3.000 EUR. De niet-uitvoerende en onafhankelijke bestuurders ontvingen geen andere vergoedingen.

### Vergoeding van de CEO en de leden van het uitvoerend management

De vergoedingen van de uitvoerende bestuurders en de leden van het Directiecomité zijn gestructureerd in een vast gedeelte, een variabel gedeelte dat wordt bepaald in functie van het behalen van welbepaalde doelstellingen voor het boekjaar, o.a. op financieel, strategisch en persoonlijk vlak, en bijkomende incentives zoals verzekeringen (o.a. pensioenplannen met vaste bijdragen) en een bedrijfswagen. Voor meer detail wordt verwezen naar het Remuneratiebeleid in het Corporate Governance Charter.

De individuele remuneratie van de Gedelegeerd Bestuurder/Voorzitter van het Directiecomité bedroeg voor 2009 (totale kost voor de groep, exclusief vergoeding voor bestuurdersmandaat Ter Beke NV):

- > vaste vergoeding: 303.925 EUR
- > variabele vergoeding over 2009 (cash): 170.822 EUR
- > pensioenen (vaste bijdragen): 12.629 EUR
- > andere verzekeringen: 4.870 EUR
- > bedrijfswagen: 14.214 EUR

De gezamenlijke remuneratie van de andere leden van het Directiecomité en de uitvoerende bestuurders (6) bedroeg voor 2009 (totale kost voor de groep, exclusief vergoeding voor bestuurdersmandaat Ter Beke NV):

- > vaste vergoeding: 1.369.445 EUR
- > variabele vergoeding over 2009 (cash): 237.888 EUR
- > pensioenen (vaste bijdragen): 103.217 EUR
- > andere verzekeringen: 11.983 EUR
- > bedrijfswagens: 121.839 EUR

In 2009 werden aan geen van de leden van het uitvoerend management van de

groep aandelen, aandelenopties of alle andere rechten om aandelen te verwerven, toegekend.

Er werden in 2009 geen aanwervings- of vertrekregelingen overeengekomen met de leden van het Directiecomité, noch met de uitvoerende bestuurders, die in strijd zijn met de wettelijke bepalingen, de bepalingen van de Corporate Governance Code 2009 of de gebruiken in de markt.

## Belangrijkste kenmerken van de interne controle en het risicobeheersingsysteem

Binnen de groep bestaat een interne controle en een risicobeheersingsysteem dat onder andere gebaseerd is op volgende elementen:

- > Er werd een interne auditfunctie gecreëerd die periodiek risico audits uitvoert op alle afdelingen van de groep en hierover rapporteert aan het Auditcomité.
- > Het Auditcomité wijdt minstens twee vergaderingen per jaar aan de bespreking van de interne controles en risicobeheersing.
- > De groep installeert interne controles in lijn met het geïntegreerde COSO II of Enterprise Risk Management Framework®.
- > Voor de belangrijkste risico's sluit de groep adequate verzekeringsovereenkomsten.
- > De groep hanteert een hedging-politiek teneinde wisselkoersrisico's te beheersen.





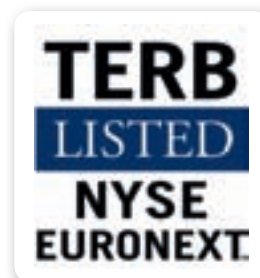
# 6

> Beurs- en aandeelhoudersinformatie



## Notering van het aandeel

Op 31 december 2009 werd het maatschappelijk kapitaal van Ter Beke vertegenwoordigd door 1.732.621 aandelen. De aandelen zijn genoteerd op de contantmarkt (continuummarkt) van Euronext Brussel (symbool: TERB). Teneinde de liquiditeit van het aandeel te bevorderen is sedert 2001 een "liquidity provider"-overeenkomst afgesloten met Bank Degroof.



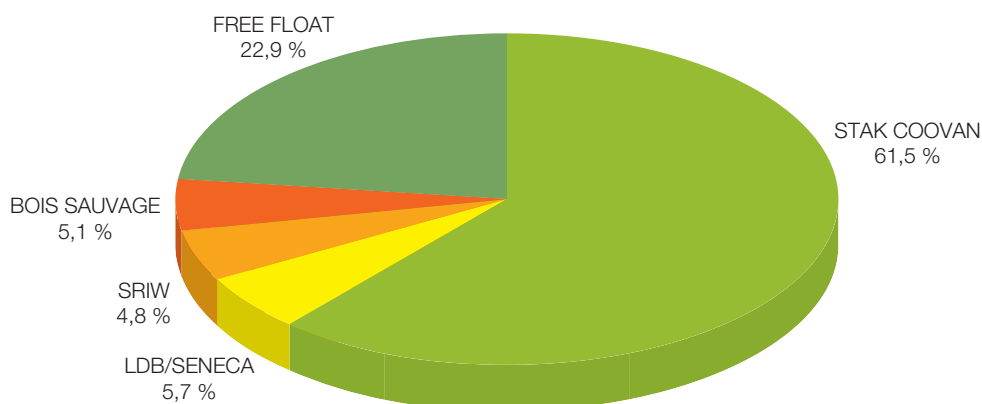
## Transparantie

In toepassing van de wet van 2 maart 1989, artikel 4 § 2, werden in 2009 de volgende kennisgevingen ontvangen van deelnemingen in het kapitaal van Ter Beke NV:

DATUM KENNISGEVING	KENNISGEVENDE AANDEELHOUDER	% AANDELEN OP DATUM KENNISGEVING
23 januari 2009 (*)	SPGP SA	0,00%

(\*) Situatie op 28 april 2008, kennisgeving pas ontvangen op 23 januari 2009

## Aandeelhoudersstructuur per 31 december 2009



Ter Beke NV hield geen eigen aandelen in bezit op 31 december 2009 (Ter Beke NV hield 1.000 eigen aandelen aan op 31 december 2008).





## Warrantenplannen

Per 31 december 2009 zijn nog 2.200 warrants in omloop, uitgegeven in het kader van het warrantenplan 2002, aan een uitoefenprijs van 42,59 EUR. De Buitengewone Algemene Vergadering van 28 mei 2003 besliste de uitoefenperiode van de warrants toegekend op basis van het plan 2002 te verlengen met drie jaar. Indien de in omloop zijnde warrants effectief geconverteerd worden dan zou dit voor de aandeelhouders van Ter Beke een dilutie van 0,13 % tot gevolg hebben.

## Dividend

Ter Beke wil zijn aandeelhouders een marktcompetitief rendement bieden door middel van de jaarlijkse betaalbaarstelling van een dividend.

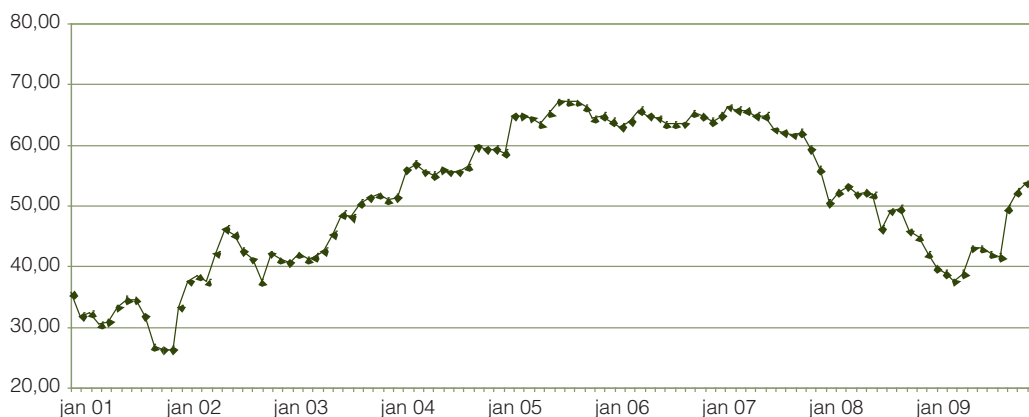
Over 2009 stelt de Raad van bestuur aan de Algemene Vergadering voor een bruto dividend van 2,35 EUR per aandeel uit te betalen (in 2008: 2,10 EUR per aandeel). Met dit dividend wil de Raad van bestuur een goed evenwicht aanhouden tussen de noden van de onderneming en de erkenning van de aandeelhouders voor hun steun, en tevens haar vertrouwen uitdrukken in de evolutie van het bedrijf.

Mits goedkeuring door de Algemene Vergadering op 27 mei 2010, wordt het dividend per aandeel betaalbaar gesteld vanaf 15 juni 2010 (ex-date 10 juni 2010) tegen afgifte van coupon nr. 22 aan de loketten van BNP Paribas Fortis, KBC, ING, Bank Degroof en Petercam NV.

## Vermeldingen in het kader van artikel 34 van het Koninklijk Besluit van 14 november 2007 – Beschermingsconstructies

De Raad van bestuur van Ter Beke NV is gemachtigd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders om, binnen het toegestaan kapitaal, het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap te verhogen onder de voorwaarden van artikel 607 van het Wetboek van Vennootschappen. Deze machtiging is toegekend voor een periode van drie jaar vanaf 23 juni 2009 en kan vernieuwd worden. Door een beslissing van de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 28 mei 2009 is de Raad van bestuur gemachtigd om in overeenstemming met artikel 620 van het Wetboek van Vennootschappen aandelen van de vennootschap te verkrijgen voor rekening van deze laatste, wanneer deze verkrijging noodzakelijk is om te voorkomen dat de vennootschap een ernstig en dreigend nadeel zou lijden. Deze machtiging is geldig voor drie jaar vanaf 23 juni 2009 en kan hernieuwd worden.

## Koersevolutie



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

## Opvolging door financiële analisten

Het aandeel Ter Beke werd in 2009 opgevolgd door de analisten van Bank Degroof, Petercam en KBC Securities. De analistenrapporten worden gepubliceerd op de website van Ter Beke [www.terbeke.com](http://www.terbeke.com), rubriek Investor Relations.

## Voorstellen aan de Algemene vergadering

De Raad van bestuur stelt aan de Algemene Vergadering van 27 mei 2010 voor:

- > de goedkeuring van de jaarrekening op 31 december 2009 en de instemming met de resultaatverwerking. Het niet geconsolideerde resultaat van het boekjaar is 5.800.226,84 EUR;
- > de uitkering van een bruto dividend van 2,35 EUR per aandeel, betaalbaarstelling op 15 juni 2010;
- > de herbenoeming als bestuurder voor een periode van drie jaar, die ingaat na afloop van de Algemene Vergadering van 27 mei 2010 en afloopt op de Algemene Vergadering van 2013 van Compagnie du Bois Sauvage SA, vast vertegenwoordigd door Vincent Doumier, en de herbenoeming als onafhankelijk bestuurder in de zin van artikel 524 en 526ter W. Venn. van Sparaxis SA, vast vertegenwoordigd door Thierry Balot;
- > de herbenoeming als Commissaris voor een periode van drie jaar, die ingaat na afloop van de Algemene Vergadering van 27 mei 2010 en afloopt op de Algemene Vergadering van 2013 van Deloitte Bedrijfsrevisoren, vast vertegenwoordigd door Dirk Van Vlaenderen en Kurt Dehoorne;
- > kwijting te verlenen aan de leden van de Raad van bestuur en aan de commissaris voor de uitoefening van hun mandaat in 2009;
- > de goedkeuring van de vaste jaarvergoeding van de bestuurders voor de uitoefening van hun mandaat in 2010 voor een bedrag van 173 duizend EUR.



## > Financiële kalender en contactinformatie

### Financiële Kalender

Algemene vergadering	27 mei 2010 om 11.00u
Aandeel noteert ex-coupon	10 juni 2010
Betaling dividend	15 juni 2010
Halfjaarresultaten 2010	27 augustus 2010 voor beurstijd
Tussentijdse verklaring derde kwartaal 2010	5 november 2010 voor beurstijd
Jaarresultaten 2010	Uiterlijk 30 april 2011

### Contactinformatie

**NV TER BEKE** - Beke 1 - B-9950 Waarschoot - RPR Gent 0421.364.139

#### Charcuterie

##### **NV TERBEKE-PLUMA**

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

##### **NV PLUMA**

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

##### **BINET SA**

Route de Hermée 2 - B-4040 Herstal  
RPM Herstal 0454.335.528

##### **NV TER BEKE VLEESWARENPRODUKTIE**

Beke 1 - B-9950 Waarschoot  
RPR Gent 0406.175.424

##### **NV HEKU**

Ondernemingenstraat 1 - B-8630 Veurne  
RPR Veurne 0436.749.725

##### **LANGEVELD/SLEEGERS BV**

Ovenberg 11 - NL-6596 DP Milsbeek  
KvK Limburg Noord 12036519

##### **H.J. BERKHOUT VERSSNIJLIJN BV**

Scheepmakerstraat 5 - NL-2984 BE Ridderkerk  
KvK Rotterdam 24140598

##### **TERBEKE-PLUMA UK LTD**

Hillbrow House - Hillbrow Road  
Esher Surrey - UK-KT10-9NW  
Company House n° 1935226

##### **PLUMA FLEISCHWARENVERTRIEB GMBH**

Nordstrasse 30 - D-47798 Krefeld  
117 / 5830 / 1047 - DE 123 114 501

##### **TERBEKE-PLUMA NEDERLAND BV**

Postbus 990 - NL-1000 AZ Amsterdam  
KvK Amsterdam 18024675

##### **SDF FOODS LTD**

Hillbrow House - Hillbrow Road  
Esher Surrey - UK-KT10-9NW  
Company House n° 01359697

#### Bereide gerechten

##### **NV FRESHMEALS**

Beke 1 - B-9950 Waarschoot  
RPR Gent 0884.649.304

##### **LES NUTONS SA**

Chaussée de Wavre 259a - B-4500 Wanze  
RPM Huy 0442.475.396  
Exploitatiezetel: 5 Chemin Saint-Antoine,  
6900 Marche-en-Famenne

##### **N.S. VAMOS ET CIE SA**

Chaussée de Wavre 259a - B-4500 Wanze  
RPM Huy 0427.663.397

##### **COME A CASA SA**

Chaussée de Wavre 259a - B-4500 Wanze  
RPM Huy 0446.434.778

##### **TER BEKE FRANCE SA**

ZI des Grands Vris  
F-74540 Alby-sur-Cheran  
RCS Annecy 309 507 176

##### **FRESHMEALS IBERICA S.L.**

Complejo Empresarial Atica  
Edificio 6, planta 3a, Oficina B1  
E-28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
ES B 82656521

##### **FRESHMEALS NEDERLAND BV**

Postbus 2085  
NL-4800 CB Breda  
KvK Utrecht 200.53.817

## > Colofon

### TER BEKE NV

Beke 1 – B-9950 Waarschoot

Telefoon: +32 9 370 12 11 – Fax: +32 9 370 12 12

E-mail: [info@terbeke.be](mailto:info@terbeke.be) – Website: [www.terbeke.com](http://www.terbeke.com)

RPR Gent 0421 364 139

---

De Nederlandstalige versie van dit jaarverslag wordt als officiële versie beschouwd.

Ce rapport annuel est également disponible en Français.

This annual report is also available in English.

---

ONZE DANK GAAT UIT NAAR AL ONZE MEDEWERKERS. HUN BETROKKENHEID BIJ HET  
REALISEREN VAN DE BEDRIJFSDOELEINDEN EN HUN DYNAMISME STELLEN ONS IN STAAT DE  
GERAPPORTEERDE RESULTATEN TE BEREIKEN EN VERTROUWEN TE HEBBEN IN DE TOEKOMST.

---

Creatie, opmaak en coördinatie: [www.colorstudio.be](http://www.colorstudio.be)

---



DIT JAARVERSLAG

WERD GEDRUKT

OP MILIEUVRIENDELIJK

PAPIER



**terbeke**  
Fresh Food Group