

van nature veeleisend

JAARVERSLAG 2011



Geconsolideerde kerncijfers 2004-2011

Geconsolideerde verlies- en winstrekening	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Verkopen	403.715	402.180	392.374	393.206	366.669	326.718	236.238	200.035
EBITDA (1)	33.233	37.501	35.155	29.866	29.274	23.981	21.632	20.855
Courant resultaat van bedrijfsactiviteiten	15.333	17.801	15.087	11.378	12.192	8.606	10.700	11.922
Niet courante bedrijfsactiviteiten	0	0	0	-3.425	-1.950	1.500	0	-1.750
Resultaat van bedrijfsactiviteiten	15.333	17.801	15.087	7.953	10.242	10.106	10.700	10.172
Resultaat na belastingen voor vermogensmutatiemethode	9.206	10.458	8.256	7.604	6.069	5.973	5.949	5.030
Resultaat na belastingen	9.006	10.458	8.256	7.604	6.069	5.973	5.949	5.030
Netto cash flow (2)	27.106	30.158	28.324	29.517	25.101	19.848	16.881	15.713

Geconsolideerde balans en financiële structuur	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Vaste activa	153.192	149.323	146.266	150.361	161.173	134.537	83.828	66.541
Vlottende activa	99.744	93.290	83.750	89.075	86.597	73.621	50.597	45.374
Eigen vermogen	93.879	89.116	82.808	78.146	74.421	71.715	45.359	41.101
Totaal van de balans	252.936	242.613	230.016	239.436	247.770	208.158	134.425	111.915
Netto financiële schulden (3)	59.619	57.168	65.464	69.853	71.681	56.458	28.863	13.666
Netto financiële schuld / Eigen vermogen	63,5%	64,2%	79,1%	89,4%	96,3%	78,7%	63,6%	33,2%
Eigen vermogen / Totaal activa	37,1%	36,7%	36,0%	32,6%	30,0%	34,5%	33,7%	36,7%

Aandelen- en dividendinformatie	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Aantal aandelen	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.730.171	1.722.971	1.369.017	1.363.167
Gemiddeld aantal aandelen	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.731.641	1.727.118	1.588.088	1.366.698	946.196
Gemiddelde beurskoers december	49,67	60,09	54,38	41,91	56,85	65,10	66,10	60,51
Gewone winst per aandeel	5,20	6,04	4,77	4,39	3,51	3,76	4,35	5,32
Verwaterde winst per aandeel	5,20	6,04	4,76	4,38	3,49	3,7	4,24	3,59
EBITDA per aandeel	19,18	21,64	20,29	17,25	16,95	15,10	15,83	22,04
Netto cashflow per aandeel	15,64	17,41	16,35	17,05	14,53	12,50	12,35	16,61
Dividend per aandeel	2,50	2,50	2,35	2,10	2,10	2,10	2,10	2,00
Payout ratio	48,1%	41,4%	49,3%	47,8%	59,9%	60,6%	48,3%	36,3%
Dividend return (december)	5,0%	4,2%	4,3%	5,0%	3,7%	3,2%	3,2%	3,3%

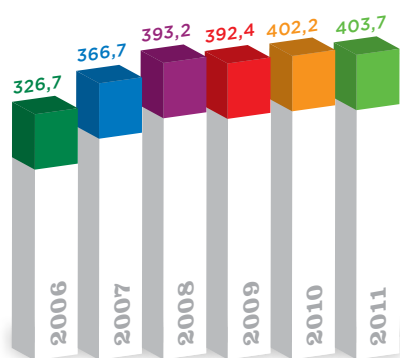
Waardering	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Beurskapitalisatie (december)	86.059	104.113	94.220	72.614	98.360	112.165	90.492	82.485
Netto financiële schulden	59.619	57.168	65.464	69.853	71.681	56.458	28.863	13.666
Totale beurswaarde van de onderneming	145.678	161.281	159.684	142.467	170.041	168.623	119.355	96.151
Beurswaarde / Resultaat	16,2	15,4	19,3	18,7	16,2	18,8	15,2	16,4
Beurswaarde / EBITDA	4,4	4,3	4,5	4,8	5,8	7,0	5,5	4,6
Beurswaarde / Netto cashflow	5,4	5,3	5,6	4,8	6,8	8,5	7,1	6,1

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

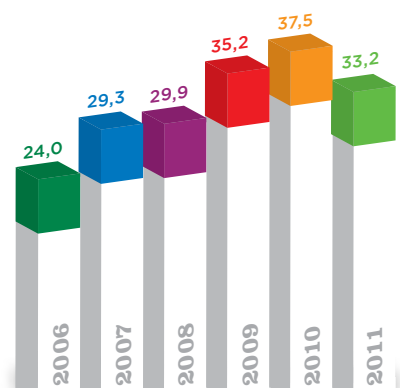
(2) Resultaat na belastingen vóór aandeel in ondernemingen via vermogensmutatiemethode + afschrijvingen + waardeverminderingen en voorzieningen

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

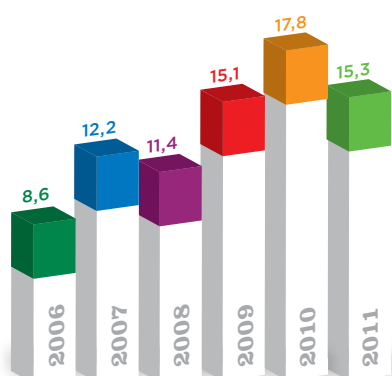
Omzet



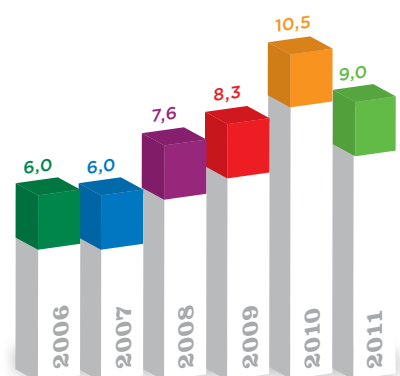
EBITDA



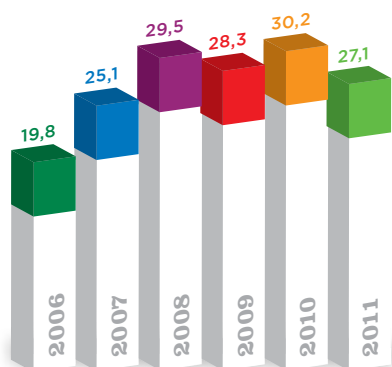
Courant resultaat van bedrijfsactiviteiten (rebit)



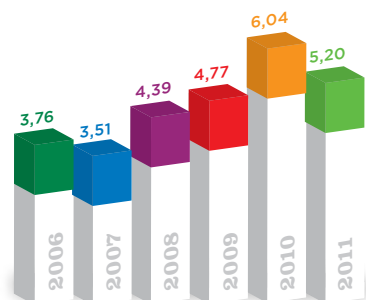
Resultaat na belastingen (eat)



Netto cash flow



Winst per aandeel



GECONSOLIDEERDE JAARREKENING TER BEKE: alle bedragen in miljoen EUR, winst per aandeel in EUR.

Krachtlijnen & kerncijfers 2011

OMZET

403,7 miljoen EUR

EBITDA

33,2 miljoen EUR

EAT

9,0 miljoen EUR

INVESTERINGEN

14,6 miljoen EUR

Vleeswaren

- **Marktaandeel stijgt** in België, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland;
- **Gewijzigde productmix** verklaart de lichte omzetsdaling bij stabiel volume;
- **Gestegen grondstofprijzen** drukken op de marge.

Bereide gerechten

- **Omzet- en volumestijging** in lasagne en pastamaaltijden;
- **Gestegen grondstofprijzen** drukken op de marge;
- **Come a casa**[®] groeit verder in België.

Voorstel tot betaling van een bruto dividend van 2,50 EUR per aandeel.

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 koelverse bereide gerechten, beschikt over 9 industriële vestigingen in België, Nederland en Frankrijk en telt ongeveer 1.800 medewerkers. Ter Beke realiseerde in 2011 een omzet van 403,7 miljoen EUR. Ter Beke is genoteerd op Euronext Brussel.



Divisie vleeswaren:

- producent en versnijder van fijne vleeswaren voor de Benelux, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland
- 3 productievestigingen in België (Wommelgem, Waarschoot en Herstal) en 4 centra voor versnijding en verpakking van vleeswaren waarvan 2 in België (Wommelgem en Veurne) en 2 in Nederland (Wijchen en Ridderkerk)
- innoverend in het segment van voorverpakte vleeswaren
- distributiemerken en eigen merknamen l'Ardennaise®, Pluma®, Oligusto® en Daniël Coopman®
- ongeveer 1.050 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)
- eigen merken Come a casa® en Vamos® naast distributiemerken
- ongeveer 750 medewerkers



Meer info op
www.terbeke.com

Inhoud



Profiel van de groep	1
Inhoud	3
Brief van de Voorzitter	4
Charter van de groep	6
Verslag van de Raad van Bestuur	9
Overzicht van de activiteiten en de resultaten van de groep Ter Beke in 2011	9
• Belangrijkste gebeurtenissen en evolutie van de resultaten in 2011	9
• Markten, marketing & productontwikkeling	11
• Operations & supply chain	18
• Onderzoek en ontwikkeling	22
• Sociaal beleid	24
• Beschrijving van de belangrijkste ondernemingsrisico's	28
• Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum	29
• Vooruitzichten 2012	29
Verklaring inzake deugdelijk bestuur over 2011	
• Algemeen	30
• Samenstelling en werking van de bestuursorganen en comités	30
• Belangenconflicten en transacties met verbonden partijen	33
• Externe controle	33
• Protocol betreffende transacties in effecten van Ter Beke	33
• Remuneratieverslag	34
• Belangrijkste kenmerken van de interne controle en risicobeheersingsystemen	38
• Andere wettelijke informatie	40
Geconsolideerde Jaarrekening 2011	43
Geconsolideerde winst- en verliesrekeningen per 31 december 2011 en 2010	44
Uitgebreid resultaat per 31 december 2011 en 2010	44
Geconsolideerde balansen per 31 december 2011 en 2010	45
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen per 31 december 2011 en 2010	46
Geconsolideerd kasstroomoverzicht per 31 december 2011 en 2010	47
De grondslagen voor de financiële verslaggeving en toelichtingen	48
Verkorte jaarrekening van Ter Beke NV	86
Verklaring van de verantwoordelijke personen	89
Verslag van de Commissaris over de geconsolideerde jaarrekening	90
Beurs- en aandeelhoudersinformatie	93
Contactinformatie	96

Brief van de voorzitter

Ter Beke realiseert bevredigende resultaten in een moeilijke marktomgeving.

Zoals iedereen weet beleven we economisch moeilijke tijden. Wij werden als groep in 2011 geconfronteerd met sterk stijgende grondstofprijzen, sterk gestegen loon- en energiekosten en een consument die steeds voorzichtiger wordt. De concurrentie tussen de verschillende actoren op onze markt verscherpt verder, zowel bij de aanbieders als bij de klanten.

In die omstandigheden zijn wij erin geslaagd te realiseren wat wij beloofden n.a.v. de publicatie van de halfjaarresultaten, namelijk een resultaat voor het tweede semester 2011 dat in lijn lag met dat van het jaar 2010. Ik kan mij daar als voorzitter enkel over verheugen.

De geconsolideerde omzet steeg in 2011 tot 403,7 miljoen EUR. De omzet van de divisie bereide gerechten steeg met 3,9%, vooral als gevolg van een sterke volumegroei in lasagne en pastamaaltijden. De omzet van de vleeswarendivisie daalde met ongeveer 1,1% bij een stabiel totaalvolume. Deze daling is vooral te wijten aan een veranderde productmix, waarbij de verkoopvolumes van goedkopere producten toenemen ten nadele van de volumes van de duurdere producten. Toch bleef ons marktaandeel stijgen in België, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland.

De daling van ons bedrijfsresultaat in 2011 is vooral het gevolg van de sinds het tweede semester van 2010 fel gestegen grondstofprijzen. Door de aard van de contracten die wij sluiten met onze grote retailklanten, treedt er onvermijdelijk een vertraging op in de doorrekening van deze prijsstijgingen in de verkoopprijzen.

Wij hebben ook in 2011 geïnvesteerd in de kwaliteit van onze producten, in innovatie en in de ondersteuning van ons merk Come a casa® in België. Het marktaandeel van Come a casa® bleef daardoor groeien en ons merk stimuleerde zelfs de groei van de totale categorie.

Wij investeerden in 2011 voor 14,6 miljoen EUR in materieel vast actief. De investeringen betreffen voornamelijk de automatisatie van de patéproductie te Wommelgem en verdere efficiëntie-investeringen en infrastructuuradaptaties in onze andere sites.

Tegelijk hebben wij verder gewerkt aan doorgedreven kostenbeheersing en aan kostenreductie in al onze vestigingen met als doel de impact van de grondstofprijsstijgingen en de stijging van de loon- en energiekosten op ons resultaat te beperken. De resultaten van enkele belangrijke efficiëntie-investeringen werden spijtig genoeg met enige vertraging gerealiseerd.

Zoals eerder aangekondigd ondertekenden wij op 25 mei 2011 de definitieve overeenkomsten m.b.t. de oprichting van een joint venture voor de productie en de verkoop van lasagne en pastamaaltijden in Centraal- en Oost-Europa. Die joint venture werd inmiddels opgericht in Polen onder de naam "The Pasta Food Company".

In het business plan van de joint-venture voorzien wij onder andere in de bouw van een fabriek die voor de Centraal- en Oost-Europese markt zal produceren. Als definitieve locatie voor deze fabriek kozen wij na een uitgebreide studie voor Opole, een stad in

het zuiden van Polen. Inmiddels kocht de joint venture de nodige grond aan en werd een aanvang genomen met de voorbereiding van het bouwdoossier.

Ons aandeel in het resultaat van The Pasta Food Company over 2011 is vanzelfsprekend licht negatief. Wij droegen immers voor 50% bij in de opstartkosten van de joint venture en in de eerste kosten die werden gemaakt met betrekking tot de bouw van de fabriek in Opole.

Omwille van het mindere eerste semester en rekening houdend met ons aandeel in de opstartkosten van de joint venture, bedraagt onze netto winst na belastingen dit jaar 9 miljoen EUR tegenover 10,5 miljoen EUR in 2010.

De Raad van bestuur zal aan de Algemene Vergadering voorstellen een bruto dividend uit te keren van 2,50 EUR per aandeel. Dit komt overeen met het dividend dat werd uitgekeerd over 2010.

Wij blijven in 2012 verder werken aan de verbetering van onze rendabiliteit in beide divisies, onder andere door de lancering van nieuwe producten en concepten, door te investeren in een betere productmix en door de noodzakelijke verhoging van onze verkoopprijzen.

Daarnaast zetten wij de investeringen verder in het merk Come a casa® en in de verbetering van de efficiëntie van de totale supply chain in 2012. We zullen er tegelijk strikt op toezien dat onze vaste kosten onder controle blijven.

Dit alles zou in 2012 opnieuw tot een resultaatsverbetering moeten leiden. Gelet op het onzekere economische klimaat verkiezen we op dit ogenblik evenwel nog geen concrete vooruitzichten te geven.

Recent kondigde ik aan mijn opvolging als voorzitter van Ter Beke te zullen voorbereiden. Een ad hoc comité in de schoot van de Raad van bestuur stelde inmiddels een profiel op voor mijn opvolger en ging op zoek naar de

meest geschikte kandidaat. Deze zal worden voorgesteld op de Algemene Vergadering van 31 mei 2012, waarna ik mijn opvolger zal begeleiden in een overgangsfase.

Hiermee komt een einde van een tijdperk en treedt Ter Beke in een nieuwe fase van haar succesvolle geschiedenis.

Ik kijk fier en tevreden terug op een 41 jaar lange vruchtbare samenwerking met de Heer en Mevrouw Coopman, de referentieaandeelhouders, die me de ruimte en het vertrouwen gaven om Ter Beke uit te bouwen tot een gerespecteerd beursgenoteerd familiebedrijf.

Ik heb mogen samenwerken met velen, in goede en in moeilijke tijden. Een onderneming is een groep van mensen die samen werken aan een doel en die met ambitie, met inzet en met kunde werken aan tevreden klanten, elke dag opnieuw.

Onder de competente leiding van Marc Hofman en zijn directie is Ter Beke vandaag een kwalitatief sterke en financieel gezonde onderneming die een grote, ook internationale toekomst te wachten staat.

Ik dank de aandeelhouders die onze groei steeds hebben ondersteund; ik dank onze klanten die ons hun vertrouwen geven; ik dank onze leveranciers voor een punctuele samenwerking. Maar vandaag dank ik vooral alle Ter Beke medewerkers, van hoog tot laag, voor de jarenlange samenwerking gebaseerd op respect en vertrouwen.

Ik wens u allen, samen met mijn opvolger, een goede vaart en wens u daarbij geluk en voorspoed en veel plezier.

Luc De Bruyckere,
Voorzitter



Charter van de groep

Missie

“Wij creëren waarde voor onze klanten en voor onszelf door leiderschap in kwalitatieve verse bereide gerechten en fijne vleeswaren.”

Doelstellingen

Wij streven leiderschap na 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 hun waardigheid en rechten erkennen en eerbiedigen
- 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 arbeidsomgeving te vrijwaren en door respectvol om te gaan met het leefmilieu.





Strategische krachtlijnen

Wij willen 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 wij een leidende positie behouden of verwerven in de door ons gekozen markten.

Wij willen **groeien** door productontwikkeling en innovatie, via partnerships met belangrijke klanten, door strategische samenwerkingen, allianties en acquisities.

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

In onze thuismarkten kiezen wij voor een gedifferentieerde meerkanalen aanpak gesteund op de consumentenmerken Come a casa® (verse bereide gerechten) en l'Ardennaise® (fijne vleeswaren) en op de merken Vamos® (verse bereide gerechten) en Daniël Coopman® (fijne vleeswaren) voor professionelen. In de internationale markten kiezen wij voornamelijk voor een retailgerichte 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

Onze waarden zijn het uitgangspunt en de toetssteen voor ons persoonlijk gedrag en dat van de onderneming. Onze waarden 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:** Wij dragen op efficiënte wijze bij tot het uitvoeren van de strategie. Ons handelen wordt gedreven door de realisatie van gemeenschappelijke en overeengekomen doelstellingen.
- **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.



Verslag van de Raad van bestuur

Overzicht van de activiteiten en de resultaten van de groep Ter Beke in 2011

Dit overzicht heeft betrekking op de geconsolideerde jaarrekening van de Ter Beke groep over het boekjaar 2011.

Belangrijkste gebeurtenissen en evolutie van de resultaten in 2011

De totale omzet van de groep stijgt in 2011 van 402,2 miljoen EUR tot 403,7 miljoen EUR.

De omzet van de divisie bereide gerechten stijgt met 4,8 miljoen EUR (+3,9%). Deze stijging is vooral een gevolg van volumegroei in lasagne en pastamaaltijden.

De omzet van de vleeswarendivisie daalt met 3,3 miljoen EUR (-1,1%) bij een stabiel totaalvolume. De omzetsdaling is vooral te wijten aan een veranderde productmix, waarbij de verkoopvolumes van goedkopere producten toenemen ten nadele van de volumes

van de duurdere producten. Het marktaandeel van de groep steeg in België, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland.

De EBITDA van de groep daalt met 4,3 miljoen EUR (-11,4%) van 37,5 miljoen EUR in 2010 tot 33,2 miljoen EUR in 2011.

Deze daling is vooral het gevolg van de sinds het tweede semester van 2010 fel stijgende grondstofprijzen. Door de aard van de contracten die de groep sluit met de grote retailklanten, treedt er onvermijdelijk een vertraging op in de doorrekening van deze prijsstijgingen in de verkoopprijzen.

Ter Beke investeerde in 2011 in de kwaliteit van haar producten, in innovatie en in de ondersteuning van het merk Come a casa® in België. Dit leidt tot een verdere groei van het marktaandeel van Come a casa® en stimuleert zelfs de groei van de totale categorie.



Meer info op
www.terbeke.com



Tegelijk werkte de groep verder aan een doorgedreven kostenbeheersing en -reductie in al haar vestigingen teneinde de impact van de grondstofprijstijging en de stijging van de loon- en energiekosten op het resultaat te beperken. De resultaten van enkele belangrijke efficiëntie-investeringen werden met vertraging gerealiseerd.

Het EBIT resultaat bedroeg 15,3 miljoen EUR t.o.v. 17,8 miljoen EUR in 2010 (-13,9%).

Zoals eerder aangekondigd ondertekenden Ter Beke en de aandeelhouders van het Franse Stefano Toselli op 25 mei 2011 de definitieve overeenkomsten m.b.t. de oprichting van een joint venture voor de productie en de verkoop van lasagne en pastamaaltijden in Centraal- en Oost-Europa.

De joint venture werd inmiddels opgericht onder de naam "The Pasta Food Company".

Het business plan van de joint-venture voorziet onder andere in de bouw van een fabriek die voor de Centraal- en Oost-Europese markt zal produceren. Als definitieve locatie voor deze fabriek werd na een uitgebreide studie gekozen voor Opole, een stad in het zuiden van Polen. Inmiddels werd een aanvang genomen met de voorbereiding van het bouwdoossier.

Het aandeel van Ter Beke in het resultaat van The Pasta Food Company over 2011 bedraagt -0,2 miljoen EUR. Het betreft 50% van de opstartkosten van de joint venture en van de eerste kosten die werden gemaakt met betrekking tot de bouw van de fabriek in Opole. Dit resultaat in de joint venture wordt geïncorporeerd via de vermogensmutatiemethode.



Ontwerp van de fabriek in Opole



Markten, marketing & productontwikkeling

Divisie vleeswaren

De divisie vleeswaren vermarktte in 2011 een ruim en innovierend assortiment van kwalitatieve fijne vleeswaren zoals salami, gevogeltecharcuterie, kookwaren, paté, kookhammen en zoutwaren, en dit zowel in bulk als versneden en voorverpakt.

Niettegenstaande een lichte omzetting bij stabiel volume, bestendigde de divisie in 2011 haar positie als grootste versnijder en verpakker van fijne vleeswaren in de Benelux.

Vooraf de verkopen van paté en kookworsten kenden in 2011 een sterke volumegroei. Ook onze industriële versnijdings- en verpakkingsactiviteiten groeiden verder in 2011. De verkoop van voorverpakte charcuterie stijgt immers nog steeds ten nadele van de verkoop van bedieningsproducten.

De divisie groeide in 2011 in alle geografische markten waar zij actief is. De **Beneluxmarkt** neemt uiteraard nog steeds de belangrijkste plaats in, mede door de belangrijkheid van haar Nederlandse positie in slicingactiviteiten. Ook in de **Duitse** markt versterkte de groep haar positie verder. De grootste volumegroei voor 2011 kwam vooral uit het **Verenigd Koninkrijk**, dit dankzij het binnenhalen van een belangrijk patécontract.

Bovenstaande groei in de divisie vleeswaren werd voornamelijk gerealiseerd dankzij de introductie van een aantal nieuwe producten en verpakkingsconcepten (zie verder) en een uitgebalanceerde promotiepolitiek op de bestaande assortimenten, zowel bij discount- en retailklanten als in het traditioneel kanaal.

Door regelmatig onderzoek te vertalen naar ontwikkelingen in product en verpakking slaagt Ter Beke erin om samen met haar **discount- en retailklanten** te groeien in quasi alle productcategorieën.

Naast de stijgende verkoop van voorverpakte vleeswaren in het retailkanaal, investeren wij ook verder in onze klanten in het **traditioneel kanaal** (grossier, slager, traiteur). Onze klanten in dit kanaal blijven zich flexibel aanpassen aan de wijzigende marktomstandigheden en wij blijven onze klanten ondersteunen door in te spelen op hun specifieke noden met een aangepast productaanbod en een aangepaste commerciële ondersteuning. Wij doen dit zowel onder ons eigen merk Daniël Coopman® als onder hun huismerken. Dit droeg in 2011 ongetwijfeld bij tot onze verdere groei in marktaandeel in het traditionele marktsegment en in de Belgische markt in zijn geheel.

Een aantal van de belangrijkste verwezenlijkingen van de divisie vleeswaren in 2011 zijn:

- **Nieuwe patéverpakking:** de investering van 2010 in een volledig nieuw verpakkingsrecept (tub) voor paté, samen met de investering in een geautomatiseerde afvul- en inpaklijn, heeft er in 2011 toe geleid dat we een sterke volumegroei hebben gekend in dit specifieke marktsegment. De aantrekkelijke vorm van de verpakking wist niet alleen de Europese consument te bekoren, maar overtuigde ook Engelse en Duitse retailers.
- **Productkwaliteit:** uiteraard werd ook in 2011 veel aandacht besteed aan een verdere optimalisering van de kwaliteit van een aantal productcategorieën. Terwijl in 2010 alle aandacht ging naar droge worst en kookham in bediening, werd in 2011 gesleuteld aan een kwaliteitsopti-



malisatie van de kookworsten en de kookhammen bestemd voor slicing.

- **Category management:** aangezien de vleeswarenmarkt gekenmerkt wordt door een sterke positie van de huismerken van onze klanten in het retailkanaal, hebben wij in 2011 verder actief meegewerkt aan het management van de vleeswarencategorie bij onze retailpartners. In het kader daarvan hebben wij een reeks nieuwe producten ontwikkeld en daarvoor belangrijke contracten gesloten met een aantal Europese retailers.
- **Plopworst®** en **Samsonworst®:** de groep bleef ook in 2011 met groot succes deze producten verkopen en ondersteunen onder licentie van Studio 100®.
- **L'Ardennaise®:** dankzij een sterk promotieplan op het bestaande assortiment van stuksproducten en de introductie van Le Fagnon kende L'Ardennaise® in haar thuismarkt België een mooie groei in 2011.

Door al deze initiatieven versterkten wij onze positie in de markten waar wij actief zijn. In België, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland groeide daardoor het marktaandeel van de divisie verder in 2011.

Divisie bereide gerechten

De divisie bereide gerechten verkochtte ook in 2011 een ruim assortiment aan koelverse mediterrane bereide gerechten, waaronder lasagne, pizza, moussaka en andere bereide maaltijden op basis van pasta zoals spaghetti, penne en tagliatelle. Wij verkochten die onder de huismerken van onze klanten en onder onze eigen merken Come a casa® en Vamos®.

De divisie bevestigt ook in 2011 haar positie als één van de leidende producenten van koelverse lasagne en warme pastamaaltijden in Europa.

De omzet van de divisie steeg in 2011 met 4,8 miljoen EUR of 3,9%. Deze omzetgroei was vooral het gevolg van een volumestijging in de internationale markten en een stijging van de verkoop van producten onder het merk Come a casa® in België (zie afzonderlijke inzet). Wij investeerden in dit merk onder andere door (1) de continue bijsturing van recepturen, (2) de ontwikkeling van vernieuwende recepten en (3) door een uitgebreide promotiecampagne met onder andere twee intensieve televisiecampagnes.

Als onze thuismarkt blijft de **Benelux** voor de bereide gerechten de belangrijkste geografische afzetmarkt. Vanzelfsprekend liggen de grootste groeiopportuniteiten op de internationale markten. Onze focus in **Spanje** ligt sinds een aantal jaar op het grossierkanaal, waarin wij zelfstandig onze sterke marktpositie hebben opgebouwd. Wij consolideren deze positie via een net van grossiers die instaan voor een performante nationale verdeling van het gamma. Ook in 2011 verhinderde de algemene economische crisis verdere groei in de Spaanse markt. In de **Duitse** markt van de bereide gerechten werkten wij met succes aan een verdere groei van de verkochte volumes. Dankzij enkele productontwikkelingen op basis van consumentensmaaktesten in Duitsland konden wij onze lasagnes nog verder afstemmen op de lokale smaak en daardoor een extra belangrijk private label lasagne contract sluiten. Deze business vertoont dan ook een gestage groei. Wij verdeelden in 2011 onze bereide gerechten verder via lokale distributeurs in Zwitserland, Ierland en Denemarken. In 2011 werd ons distributeursnetwerk uitgebreid naar Zweden. Daar kwam een opening bij een grote retailer met lasagne bolognese. Ook hier leggen we een mooie groei voor in een markt die nog relatief weinig bekend is met verse lasagne. De verdere

uitbouw van deze markt richting pasta-maaltijden wordt een focuspunt voor 2012. In Zwitserland worden onze producten ook verkocht onder ons Come a casa® merk en in Ierland hebben we een co-branding overeenkomst rond Come a casa® en het merk Carroll Cuisine® van onze plaatselijke distributeur. Lokaal marktonderzoek in al deze internationale markten heeft ons inmiddels de nodige bijkomende inzichten verschaft om ook in 2012 samen met onze klanten verder voor groei te kiezen. Zo worden in Ierland enkele pastamaaltijden geherlanceerd om meer te beantwoorden aan de consumentenverwachtingen.

Wij volgen in de bereide gerechtendivisie niet enkel een bewuste multi-landen politiek, doch eveneens een multi-kanalen politiek, waarbij wij een gedifferentieerde commerciële aanpak hanteren voor het discount-kanaal, het retail-kanaal en het traditionele kanaal van de grossiers.

Dankzij een jarenlange commerciële ervaring en een specifieke aanpak met aangepast assortiment in de verschillende landen, slagen wij erin om onze positie als erkend leverancier van verse bereide gerechten in het groeiende **discount-kanaal** verder te bestendigen. Vooral de verkoop van lasagne en pastamaaltijden zorgden hier voor een verdere groei van de volumes in 2011.

In elk van de landen waar wij actief zijn, streven wij naar intensieve partnerships met de belangrijkste **retailklanten**. Daarbij staan niet enkel de verkoop van onze producten maar ook en vooral een integrale dienstverlening doorheen de logistieke keten centraal.

Samen met de grossiers bouwen wij ook gestaag verder aan onze plaats in het **traditioneel kanaal**.

In 2011 werd verder ingezet op hoog kwalitatieve pastamaaltijden. Het in 2010 gelanceerde pasta quality project werd verder uitgerold. Het receptengamma werd aangepast en omvat vandaag producten die de vraag van de consument naar kwalitatieve convenience maaltijden weten te beantwoorden.

Een voorbeeld daarvan zijn de bereide maaltijden die wij aanbieden onder het merk **Weight Watchers®**. De gekendheid van dit merk in België groeit algemeen. De verkopen (onder licentie) van bereide gerechten onder het merk Weight Watchers® kenden in 2011 echter een licht vertraagde groei. Om deze vertraagde groei tegen te gaan is er nood aan een nieuwe dynamiek die de groei van de 5 referenties die wij onder dit merk vermarkten terug stimuleert. In 2011 werd daarom hard gewerkt in onze NPD afdeling om deze recepten verder te verbeteren om in 2012 de herlancering voor te bereiden. De consument wil lagere propoints zonder smaakverlies, waardoor het aandeel groenten in de recepten is verhoogd. Deze plannen werden alvast positief onthaald door onze klanten. Deze samenwerking heeft een positieve weerslag op het consumentengedrag in de categorie van de verse bereide gerechten.

De algemene positie van Ter Beke in de markt van de bereide gerechten, van ons merk Come a casa® en van de gerechten die onder licentie van Weight Watchers® worden verkocht, werd in 2011 verder verstevigd.



WeightWatchers®

* Weight Watchers® is the registered trademark of WW Foods LLC.

Come a casa®

Come a casa®, het consumentenmerk van de divisie bereide gerechten van Ter Beke, heeft in 2011 een zeer goed resultaat neergezet en dit op diverse vlakken.

Come a casa® is erin geslaagd om zijn positie binnen de mediterrane markt verder te verstevigen en zijn rol als groeimotor van de categorie te bevestigen.

In 2011 bouwde Come a casa® verder op het elan van 2010. Als facilitator van spontane, gezellige eetmomenten wil Come a casa® mensen samenbrengen. Deze belofte waarmaken betekende dat Come a casa® bewust opteerde voor een multimediale approach om een intensieve interactie te creëren met zijn doelgroep, met name gezinnen met thuiswonende kinderen.

Come a casa® pakte in 2011 uit met een innovatieve TV-campagne "Etenstijd", waarbij de ouders de kans kregen om hun kinderen aan tafel te roepen aan de hand van hun eigen, persoonlijke tv-spot. Deze campagne werd gebouwd vanuit een sterk on-line platform waarbij 70.000 unieke bezoekers werden aangesproken. Deze merkactivatie ging niet onopgemerkt voorbij en werd door diverse externe instanties bekroond. Een Silver Award op het Eurobest festival en een shortlisting op het festival van Cannes waren hiervan de meest sprekende resultaten.

Als marktleider in de categorie van de vers bereide maaltijden is het onze absolute verantwoordelijkheid onze producten continu aan te passen aan de hoogste verwachtingen van de consument. De resultaten van onze onderzoeken werden in 2011 onder andere vertaald in een "zeer gesmaakte" optimalisatie van onze topreferentie lasagne bolognese.

De pastamaaltijden werden in kwartaal 2 in de kijker geplaatst.

Een opvallende abribuscampagne en een opgemerkte tasting-stunt in de belangrijkste treinstations gaven tienduizenden mensen de kans om proevend kennis te maken met onze vernieuwde lijn op basis van zalm. Deze actie leverde naast extra marktgroei een bijzonder positieve bijdrage tot de verdere verbetering van onze merkbe-kendheid. Consistente communicatie zetten we ook door in het winkelpunt. Ons gedreven ondersteuningsteam zorgde hier in nauwe samenwerking met onze klanten voor een sterke visuele aanwezigheid, zowel op het klassieke winkelschap als via aantrekkelijke en thematische extra uitstallingen. In 2011 lag onze focus op hernieuwde en valoriserende promotionele aanbiedingen. In 2011 scoorden we veel bijval met acties zoals: Win de tafel van je dromen, Verzamel de Pastaborden, Terug naar school en de Martini Brut eindejaarsactie.

Het volledige ondersteuningsplan was beslissend om het merk zowel functioneel als emotioneel te versterken, en draagt bij tot het verder verdiepen van de relatie tussen onze gebruikers en het merk Come a casa®.

De resultaten van het Brand Health-onderzoek bevestigen onze positieve evolutie.



Product- en procesontwikkeling

De focus van onze afdeling productontwikkeling, zowel in de divisie vleeswaren als in de divisie bereide gerechten, lag ook in 2011 vooral op volgende twee gebieden:

- de verbetering van bestaande en de ontwikkeling van nieuwe producten, zowel onder de eigen merken als onder de huismerken van klanten;
- de ondersteuning op het gebied van vernieuwing en optimalisatie van productieprocessen en de introductie van nieuwe technologieën in samenwerking met de operations-afdelingen van beide divisies in de verschillende productievestigingen.

Onze productontwikkelingstrajecten worden ook in 2011 verder gedreven door volgende algemene doelstellingen:

- **Consument-gerichtheid:** wij produceren voor de consument en stemmen de ontwikkelingsprojecten af op de behoeften van de consument. Op basis van doorgedreven marktonderzoek werd de consumentenkennis ook in 2011 verder opgebouwd. Elk ontwikkelingsproject wordt dan ook getrokken vanuit marketing waarbij kennis van de finale doelgroep en zijn specifieke behoeftes alsook algemene foodtrends van doorslaggevend belang zijn.
- **Duurzaamheid:** wij zijn ons bewust van onze verantwoordelijkheid op het vlak van milieu tegenover de maatschappij en de leefomgeving. In alle ontwikkelingstrajecten, vooral op het gebied van verpakkingsmaterialen, evalueren wij de impact op het milieu en proberen wij die zoveel mogelijk te beperken. Wij gaan ook rationeel om met grondstoffen en weren alle ingrediënten van GGO-oorsprong (Genetisch Gemodificeerde Organismen) uit onze producten. Wij maken geen gebruik van bestraalde ingrediënten en gebruiken zoveel mogelijk enkel

duurzaam gewonnen palmolie. Bovendien wordt ook intensief onderzoek gevoerd naar alternatieven voor ingrediënten die palmvet of palmolie bevatten. Hierbij eisen we dat de onderzochte alternatieven in geen geval impact mogen hebben op de nutritionele of organoleptische kwaliteit van onze producten. Met betrekking tot de mogelijk nadelige impact van de productie van vleeswaren op het milieu verkiest Ter Beke het gebruik van het minder milieubelastend varkens- en gevogeltevlees boven rundvlees.

- **Zoutreductie en zoutvervanging:** onder dit luik namen wij een aantal initiatieven om structureel de kwaliteit en gezondheid van onze producten te verbeteren. Voor de producten die wij verkopen onder onze eigen merken, behaalden wij al in 2010 de doelstellingen opgesteld door BReMA en FSA voor 2012. Deze doelstellingen bevatten onder andere een reductie van zout in bereide gerechten met gemiddeld 15% en in vleeswaren met 10%. Voor de producten die onder de huismerken van onze klanten worden verkocht, werken wij ook in 2012 – in samenwerking met de klanten – verder aan zoutreductie.
- **Vetreductie:** wij onderzoeken verder technologieën voor vetreductie teneinde het totaal – maar vooral het verzadigd – vetgehalte in onze producten te kunnen reduceren zonder in te boeten op de huidige organoleptische kwaliteiten en smaak van onze producten.
- **“Clean label”:** wij streven ernaar het gebruik van niet-natuurlijke additieven in onze producten systematisch te verminderen. Dit blijft ook in 2012 een continue uitdaging.

“We verdiepen ons constant verder in de relatie tussen onze gebruikers en ons Come a casa® merk.”

Senior Brand Manager
Nathalie Vlaeminck





De belangrijkste ontwikkelings-trajecten van 2011 kunnen als volgt worden samengevat:

- Permanent sensorisch onderzoek in binnen- en buitenland draagt bij tot het regelmatig **herformuleren van onze producten** met als doel de leidersrol binnen de vers bereide maaltijden te behouden en te versterken in elk van onze geografische markten. Via externe partners worden onze producten regelmatig getoetst ten opzichte van de producten van concurrenten. Op basis van deze informatie krijgt onze productontwikkelingsafdeling duidelijk inzicht in de voorkeuren van de verschillende markten en kunnen de nodige receptuurherformuleringen uitgewerkt worden.
- Verder bouwend op 2010, startten wij in 2011 ook verschillende projecten om differentiatie en extra waarde aan de huidige bereide gerechtenportfolio toe te voegen. Dit niet alleen in het retailkanaal maar ook in de belangrijke grossiersmarkten in de Benelux.
- Door een geïntegreerde aanpak met de afdelingen kwaliteit, productie, specificatiebeheer en verkoop en marketing zijn wij er ook in 2011 in geslaagd opnieuw een aantal belangrijke **private label contracten** te sluiten (zowel in vleeswaren als in bereide gerechten, nationaal en internationaal). Bij dit soort van projecten is een professionele benadering essentieel om producten met een goede verhouding prijs/kwaliteit te ontwikkelen. Door een gedegen kennis van specifieke richtlijnen van onze klanten over kwaliteit en productsamenstelling, zijn wij in staat om snel en flexibel te reageren op hun vragen. Daarnaast is het ook essentieel voor ons om de lokale organoleptische voorkeuren in de verschillende markten te kennen. Hiervoor werken wij vaak samen met lokale leveranciers die de typische smaakpatronen van hun regio kennen.

- Ook in 2011 evalueerden we verder, op kritische wijze, elk aspect of element van de kostprijs van een product in het ontwikkelingstraject. Aan één aspect wordt echter niet geraakt: de **intrinsieke kwaliteit van het product**. De initiatieven die wij het afgelopen jaar namen, focussen vooral op volgende elementen:

- Alternatieve leveranciers voor bestaande ingrediënten: wij evalueren grondig elk nieuw voorstel op prijs, kwaliteit, beschikbaarheid, enz. samen met de aankoopafdeling en de kwaliteitsafdeling.
- Alternatieven voor bestaande ingrediënten: wij doen gericht onderzoek om de functionaliteit van ingrediënten te verbeteren. Onze afdeling productontwikkeling evalueert nieuwe voorstellen van onze leveranciers op mogelijke relevante toepassingen. Hierbij streven wij naar een win-win situatie tussen onszelf en onze klanten.
- Alternatieve en innovatieve manieren van produceren: wij evalueren deze op hun bruikbaarheid en werken ze uit met onze productie- en engineeringafdelingen.

Op gebied van **verpakkingsontwikkelingen** was 2011 vooral een jaar van consolidatie van wat werd gerealiseerd in de jaren voordien. Er werden immers de laatste jaren vele nieuwe verpakkingsconcepten gelanceerd: volledig nieuwe tubs voor paté, verpakkingen die voldoen aan het Bio-based certificaat, papierlaminaten voor onze verspak-verpakkingen, nieuwe trays voor onze maaltijden, etc. De diverse projecten gestart in 2010 werden tot een goed einde gebracht. In 2011 werd de focus dan gelegd op de nazorg: verbeteren en optimaliseren waar mogelijk, veranderen waar noodzakelijk. We kunnen daarbij rekenen op

een zeer goede samenwerking tussen de afdelingen verpakkingontwikkeling, engineering en onze leveranciers.

2011 was ook het jaar van nieuwe designs: een hele reeks producten kregen een nieuw kleedje, een modernere look, wat dan ook zichtbaar werd in de winkels. Deze trend wordt in 2012 verder gezet.

De focus bij nieuwe verpakkingontwikkelingen ligt steeds op het gebruiksgemak voor de klant, maar we verliezen nooit de duurzaamheid uit het oog. In samenwerking met onze machinelieferancier ontwikkelden we een nieuwe hersluitbare klappakverpakking, waarvan we het concept gepatenteerd hebben. Deze vernieuwende ontwikkeling maakt het mogelijk om de verpakking vlot te openen zonder de folie stuk te scheuren, waardoor dezelfde verpakking gemakkelijk kan herbruikt worden om onze producten in de koelkast te bewaren.

Ons bedrijf heeft een verantwoordelijkheid tegenover mens en milieu, en nieuwe verpakkingen worden uitgewerkt volgens de 5 R's (remove, reduce, reuse, renew, recycle). Aangezien we verse voedingswaren op de

markt brengen, en we aan onze klanten goede en veilige producten aanbieden, die lekker blijven tot op het einde van de houdbaarheid, stelt dit heel wat technische eisen aan de verpakking. Dit is een wezenlijk onderdeel van onze strategie inzake voedselveiligheid.

We zijn ook prominent aanwezig in diverse onderzoeksgroepen zoals Pack4food (Universiteit Gent) en Flanders Food, waar we een actieve bijdrage leveren aan diverse projecten. Via organisaties zoals Fost Plus, Valipac en gelijkaardige in het buitenland nemen we onze milieuverantwoordelijkheid zeer ernstig.



“Een dagelijkse uitdaging om onze producten tijdig en in perfecte omstandigheden te leveren bij onze klanten.”

Transport en Warehouse Manager
Alex Criel



Operations & supply chain

Logistiek

De opwaartse trend in brandstofkost, gestart eind 2009, heeft zich in 2011 verder doorgezet.

Ondanks contractuele afspraken met onze leveranciers is onze gemiddelde transportkost in stijgende lijn (door de combinatie van duurdere energie en stijgende loonkosten); de relatieve kost per verkochte eenheid blijft echter relatief onder controle vooral als gevolg van intense verbeteringsacties samen met diezelfde logistieke partners. Het kritisch bekijken van aanleverfrequenties, het verhogen van het aantal nachtleveringen, het rechtstreeks van fabriek naar de klant brengen evenals het verhogen van de afleverhoeveelheden door het consolideren van bestellingen maakt het mogelijk onze totale transportkost binnen de perken te houden en tezelfdertijd positieve stappen te zetten ter verlaging van de CO₂-uitstoot.

Ons eigen logistiek platform in Wijchen, opgestart in oktober 2010, heeft in de loop van 2011 met succes onze in België geproduceerde producten voor de Nederlandse markt opgenomen. In twee fases werden de bereide gerechten en de vleeswaren (beiden komende uit onze Belgische fabrieken) in voorraad genomen in Wijchen.

De voordelen van deze operatie zijn dubbel. Enerzijds brengen we de afgewerkte producten dicht bij de markt (snellere respons, flexibiliteit). Anderszijds bieden zulke operaties ons de mogelijkheid, in samenwerking met de eindklant, om een geconsolideerd productgamma (vleeswaren, gerechten, voorverpakte vleeswaren) op dezelfde dag en hetzelfde moment aan de klant aan te bieden. We verminderen het aantal aanlevermomenten en het aantal vrachtwagens, we reduceren de gereden kilometers en dragen geza-

menlijk bij tot een verdere verlaging van onze totale CO₂-uitstoot.

Nu dit eigen distributieplatform volledig volgens schema draait, werd een studie gestart tot verdere automatisatie en mechanisatie van alle werkstromen in het distributiecentrum.

Door het verhuizen van producten binnen onze fabrieken in de divisie bereide gerechten, en door de verhuis van de patéproductie van Marche-en-Famenne naar Wommelgem, hebben we de warehouse set-up van onze plants in Marche-en-Famenne en Wanze drastisch kunnen wijzigen. Alle aanpassingen, zowel in het warehouse (locatiebeheer) als het daaraan gekoppelde transport, zullen tot een bijkomende efficiëntieverhoging leiden.

De actuele capaciteitsbenutting laat toe verdere groei te ondersteunen, zonder additionele grote investeringen.

Binnen onze eigen opslagplaats in Nederland, evenals bij onze Belgische externe partner zijn een aantal VAL-projecten opgestart (VAL = Value Added Logistics). Via deze projecten wensen wij maximaal in te spelen op de steeds wijzigende en complexere markt-omgeving die een klantgerichtere afwerking en levering van onze producten vraagt. De eerste implementaties zijn gebeurd, in volgende jaren wensen we dit verder uit te rollen en te automatiseren.

In 2011 kregen we tevens de bevestiging van de doeltreffendheid van eerder gestarte interne acties ter verhoging van de servicelevels en ter verlaging van obsoleete voorraden afgewerkte producten. De in 2011 gerealiseerde resultaten, met zeer hoge servicelevels en zeer lage derving binnen onze voorraden, kunnen zeker bestemd worden als “best in class” voor de FMCG-wereld.

Inkoop

De markten van bijna al onze grondstoffen en verpakkingen stonden onder grote druk in 2011.

Vooraf de voor ons zeer bepalende markten van het verse varkensvlees, melk- en tarweproducten en verpakingsfolies kenden een sterke prijsstijging in 2011.

Bij de verse varkensvlees-producten waren het vooral de vetrijke deeltstukken die op een ongekend hoog prijsniveau stonden in de tweede jaarhelft.

Omwille van eerder afgesloten contracten kon Ter Beke zich tijdelijk nog beschermen tegen een deel van deze prijsfluctuaties, doch de extreme stijgingen in de tweede jaarhelft hadden een rechtstreekse impact op onze productiekosten.

Productievestigingen divisie vleeswaren

In de divisie vleeswaren investeerden we in 2011 voor ongeveer 9 miljoen EUR in materieel vast actief.

Daarbij legden we de focus op verder doorgedreven efficiëntieverhoging, toegevoegde capaciteit in onze productie, en duurzaamheid.

Efficiëntieverhoging:

De automatisering van de patéproductie in Wommelgem werd in 2011 verder uitgebreid en volledig afgewerkt. Zowel de nieuwe lijn voor het verpakken van patétubs als de volledig geautomatiseerde kook- en koelinstallatie draaiden op vollast in de tweede helft van 2011.

Na het afwerken van alle benodigde infrastructuurwerken, werd het laatste overblijvende deel van de patéproductie uit Marche-en-Famenne net voor de zomer overgebracht naar Wommelgem.

Hiermee werd het programma, dat gestart was in 2008 en dat tot doel had onze productievestigingen in de vleeswarendivisie volledig te specialiseren op één bepaalde productgroep, volgens planning afgewerkt.

Alle gevogelte- en salamiproductie gebeurt in Waarschoot, de productie van zoutwaren is gecentraliseerd in Herstal en alle andere kookwaren (kookham, paté, kookworsten) worden nu geproduceerd in Wommelgem.

Toegevoegde capaciteit:

Om de gestegen marktvaart te kunnen volgen werd in 2011 de capaciteit van de droogkamers voor de salamiproductie verhoogd, en werd er geïnvesteerd in de productiecapaciteit van de patéproductie waardoor we opnieuw op een succesvolle wijze de piekperiode (kerstmisproductie van patéproducten) hebben kunnen verwerken met behoud van een zeer hoge uitleveringsgraad en kwaliteit naar onze klanten.

Een extra snijlijn werd bijgeplaatst in de nieuwe fabriek te Wijchen, een snijlijn die afgestemd was op het elders in dit rapport besproken vernieuwend hersluitbaar verpakingsconcept.

Duurzaamheid:

Duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen is in al onze vestigingen een belangrijke pijler binnen het globale beleid van Ter Beke.

Conform de groepsstrategie werd de aankoop van "groene electriciteit" in 2011 uitgebreid naar onze Nederlandse vestigingen, waardoor nu alle vestigingen van Ter Beke electriciteit gebruiken die volledig wordt geproduceerd uit hernieuwbare niet vervuilende bronnen.



“In onze operations zoeken we constant naar technische verbeteringen, betrouwbare procedures en de mogelijkheid om competenties verder te ontplooiën ten dienste van onze klanten.”

Operations
Olivier Houlmont



De fabriek in Veurne diende in 2011 als pilootfabriek voor Ter Beke en werd in samenwerking met de Katholieke Universiteit Leuven onderworpen aan een volledige screening en detailanalyse om te onderzoeken in welke mate de nieuwste (soms nog experimentele) technieken voor energiebesparing toepasbaar en economisch verantwoordbaar zijn in een productiebedrijf van ons type. De resultaten van deze studie zullen bestudeerd worden in 2012.

Alle vestigingen van de divisie werden in 2011 ook beloond met een certificatie op het hoogste niveau onder de IFS- (International Food Standard) en BRC- (British Retail Consortium) kwaliteitsnormen. Ook deze normen focussen op kwaliteit en duurzaamheid.

Productievestigingen divisie bereide gerechten

De divisie bereide gerechten bevestigde de goede operationele resultaten van 2010. De investeringsinspanningen (ten belope van ongeveer 3 miljoen EUR) werden eveneens verdergezet, om de prestaties van de drie productiesites nog te verbeteren. In 2011 werden de financiële resultaten van een aantal efficiëntie-investeringen die werden uitgevoerd, voornamelijk in de vestiging te Wanze, echter niet volledig gerealiseerd.

De operationele doelstellingen werden wel behaald en er werd opnieuw vooruitgang geboekt op het vlak van efficiëntie en duurzaamheid maar ook in een aantal nieuwe domeinen.

De servicegraad werd nog verhoogd, de doelstellingen inzake een verdere vermindering van overstocks werden gerealiseerd, de kosten met betrekking tot niet-conforme producten werden

opnieuw substantieel verminderd, en het energieverbruik daalde eveneens opnieuw. Met betrekking tot de veiligheid op de werkvloer leidde de uitvoering van een project om het aantal arbeidsongevallen te verminderen tot een vermindering van meer dan 35% van het aantal schadegevallen op de drie productiesites.

Ook de certificering van de sites, overeenkomstig de hoogste IFS-kwaliteitsnormen, (International Food Standard) werd verlengd voor de sites in Wanze en in Marche-en-Famenne. In 2011 werd deze certificering ook voor het eerst behaald voor de site in Alby-sur-Chéran.

Bovenop de resultaten heeft de divisie bijzondere aandacht besteed aan de duurzaamheid van haar productie-activiteiten door een geïntegreerde aanpak voor de drie productiesites. De specialisatie van deze drie sites in functie van de grootte van de productieruns werd verdergezet en de verhuis van de patéproductie van de site in Marche-en-Famenne naar de productiesite van de groep in Wommelgem werd afgerond.

De continue verbetering van de prestaties is het gevolg van een globale aanpak. Het project TPM (Total Productive Maintenance) werd in de loop van het jaar gelanceerd en bestaat in een eerste fase uit een eliminatie van alle mogelijke verliesposten in de productie en, in een tweede fase, uit het borgen van de bekomen resultaten door de invoering van technische verbeteringen, het verhogen van de betrouwbaarheid van de werkprocedures en door te investeren in de ontwikkeling van de competenties van onze medewerkers. De betrokkenheid van de medewerkers bij dit proces zorgt voor een verandering van de bedrijfscultuur die op haar beurt bij-

draagt tot de duurzaamheid van de bekomen resultaten.

De operationele resultaten zijn echter niet enkel het gevolg van de invoering van het TPM-project. Inspanningen werden ook geleverd op het vlak van duurzaam ondernemen:

Met betrekking tot het milieu werd op volgende domeinen vooruitgang geboekt:

- Een project ter valorisatie van organisch afval werd opgezet: deze "biomethanisatie" heeft de afvalverbranding vervangen. Dit proces, dat werd uitbesteed en dat betrekking heeft op de sites van Wanze en Marche-en-Famenne, heeft, naast de productie van gas, geleid tot een gevoelige vermindering van de CO₂-uitstoot;
- De procedure voor het sorteren van de verschillende soorten afval aan de bron werd ook verder ontwikkeld. De hoeveelheid plastic en karton/papier die op die wijze werd gesorteerd, verdubbelde in vergelijking met het vorige jaar;
- De laatste wijzigingen aan de zuiveringsinstallatie in Marche-en-Famenne zullen een gevoelige kwaliteitsverbetering van onze afvalstromen met zich brengen, waardoor de kwaliteit ervan zich ver boven de gangbare normen zal situeren.

Met betrekking tot het energieverbruik werden eveneens een aantal zaken gerealiseerd:

- De deelname van onze fabrieken aan een project tot vermindering van het waterverbruik (opgezet door Fevia) moet toelaten te mikken naar een structurele vermindering van ons verbruik met 15%. Een aantal acties, aanpassingen en technische ingrepen, maar ook gedragswijzigingen, moeten dit mogelijk maken.

- De ingebruikname van onze warmtekrachtkoppeling op onze site in Marche-en-Famenne laat ons toe onze energieafhankelijkheid aanzienlijk te verminderen en leidt daarenboven tot een gevoelige vermindering van onze CO₂-uitstoot.

Met betrekking tot de ontwikkeling van onze competenties, werden volgende belangrijke projecten opgestart:

- De aanpak van het investeringsproject voor de installatie van een nieuwe verpakkinglijn in Wanze heeft ons toegelaten een opleidingsprogramma te ontwikkelen in cascade, waarbij een aantal welgekozen operatoren een opleiding volgen bij de constructeur en op hun beurt de operatoren opleiden die op de site met de nieuwe installatie moeten werken.
- D.m.v. het TPM-project beschikken wij over de nodige functies en vereiste competenties zowel op het vlak van operatoren als bij de onderhoudsploegen. Deze nieuwe competenties hebben ons toegelaten nieuwe opleidingsprogramma's samen te stellen aangepast aan de noden van de medewerkers waardoor hun prestaties konden worden verbeterd.

Samengevat werd 2011 gekenmerkt door een groot aantal verbeteringen en vooruitgang voor de divisie. Deze komen voort uit een doordachte industriële politiek die een permanente maar vooral globale verbetering viseert. Deze verbetering is echter maar zinvol als ze duurzaam is en dus multidimensioneel.



Onderzoek en Ontwikkeling

Maatschappelijk engagement van Ter Beke

Ter Beke gaf ook in 2011 blijk van haar sterk maatschappelijk engagement door actief lidmaatschap van organisaties als VBO en UWE en door het voorzitterschap van VOKA in de persoon van Luc De Bruyckere. Wij zijn ook actief lid van de beroepsorganisatie FEVIA (Federatie Voedingsindustrie), de Belgische sectorfederaties FENAVIAN ("Nationale Federatie der Fabrikanten van Vleeswaren en Conserven") en BReMA ("Belgian Ready Meals Association"), alsook van het overkoepelende CLITRAVI ("Centre de Liaison des Industries Transformatrices de Viandes de l'U.E). Wij zijn verder actief lid van ECFF ("European Chilled Food Federation") en onderhouden ook nauwe contacten met de Nederlandse sectororganisaties.

Daarenboven zijn wij een trouwe partner van de Vlerick Leuven Gent Management School en stimuleren wij op deze manier onderzoek naar duurzaam ondernemen en goede Corporate Governance.

Wij nemen, vooral in hoofde van de persoon van onze directeur R&D-QA, Dr. ir. Guido Bresseleers, actief en intensief deel aan de beleidsvoorbereiding en het overleg binnen de voedingsketen. Ter Beke is direct vertegenwoordigd in de belangrijkste overlegorganen met de andere stakeholders in de keten. Wij aarzelen niet om binnen deze structuren onze verantwoordelijkheid te nemen. Zo vervulden wij ook in 2011 het voorzitterschap van de technische comités binnen FENAVIAN en BReMA, alsook van het "Technical, Legal and Food Safety Committee" van onze Europese sectorfederatie CLITRAVI. De voortrekkersrol die wij vervullen wordt over de grenzen heen erkend en gevalor-

seerd in de talloze contacten met klanten en leveranciers, evenals met andere stakeholders, zoals collega's in de voedingsindustrie (FEVIA, FDE), de grootdistributie (COMEOS), de Belgische regelgevende (FOD) en controlerende overheden (FAVV), en consumentenorganisaties (Testaankoop, Oivo,...).

Ter Beke heeft in 2011 ook actief geparticipeerd in het Ketenoverleg dat onder voorzitterschap van de heer Piet Vanthemsche (Voorzitter Boerenbond) het Agrofront, Unizo, BEMEFA/APFACA, Comeos, UCM en Fevia regelmatig verenigt om de samenwerking tussen de verschillende actoren van de Belgische agro-voedingsketen te bevorderen. Ter Beke heeft in dit kader ook de "Gedragscode voor faire relaties tussen aanbieders en kopers in de agro-voedingsketen" ondertekend. Wij werken ook actief mee aan de invulling en realisatie van het Nationaal Voedings- en Gezondheidsplan voor België. Een aantal doelstellingen van dit plan, vnl. m.b.t. zout- en vetreductie, een evenwichtige energiebalans en een verhoging van het aandeel van groenten, worden vertaald in concrete aanpassingen van bestaande en ontwikkeling van nieuwe producten, zowel onder onze eigen merken als onder de huismerken van onze klanten (zie hoger). Zo komen wij ruimschoots de sectorengagementen na die op dat vlak met andere stakeholders werden afgesloten.

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. De krachtlijnen van onze kennisopbouw omvatten onder meer:

"Kwaliteit en voedselveiligheid zijn uitermate belangrijk bij Ter Beke."

QA-Manager Groep
Nele Beirinckx



- de optimale kwaliteit en functionaliteit van grondstoffen en ingrediënten;
- de innovatie in processing en verpakken met behoud van de smaak en voedingswaarde van onze producten;
- het waarborgen van de voedselveiligheid van de geproduceerde producten en het bewaren van de kwaliteit;
- de rol van onze producten in de voeding en de gezondheid van onze consumenten;
- de convenience of gebruiksvriendelijkheid van onze producten;
- de impact van onze grondstoffen, ingrediënten en verpakkingen op het milieu.

Wij vullen eigen kennis binnen onze bedrijven aan met extern onderzoek, zowel op het precompetitieve vlak, door de samenwerkingsverbanden binnen Flanders' Food, Pack4Food, VLAV (Vlaams Adviescentrum voor de Vleesindustrie) en andere onderzoeksinitiatieven, als door het afsluiten van vertrouwelijke bilaterale samenwerkingsovereenkomsten met externe kenniscentra en geselecteerde leveranciers.

De aldus verworven fundamentele wetenschappelijke inzichten worden via verder doorgedreven toegepast onderzoek omgezet in generieke bouwstenen die op hun beurt gebruikt worden ter ondersteuning van de productontwikkelings- en kwaliteitsborging. 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 het departement 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.

Kwaliteit en voedselveiligheid

Kwaliteit 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 bijv. 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 verificatie-audits:** de correcte implementatie van het autocontrolesysteem wordt op periodieke basis intern geverifieerd en extern gecertificeerd door verschillende onafhankelijke certificatie-instellingen. Deze audits gebeuren aan de hand van de door onze klanten vereiste kwaliteitsstandaarden. Al onze fabrieken hebben minstens een certificatie volgens IFS ("*International Food Standard*") of BRC ("*British Retail Consortium*"). Daarnaast staan al onze Belgische productiebedrijven onder permanent toezicht van het FAVV (Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen) en worden zij jaarlijks gecertificeerd volgens het Belgische autocontrolemodel volgens de ACS-sectorgids n° 19 (Auto-ControleSysteem voor de vleeswaren en de bereide gerechten). Tot slot worden ook onze buitenlandse vestigingen gecontroleerd door de lokale nationale overheid (nVWA 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 aan hun autocontrolesysteem, inclusief de verificatie en certificatie ervan.

Al deze systemen laten Ter Beke toe om op duurzame wijze garant te staan voor de kwaliteit en de voedselveiligheid van haar producten en diensten.



Come a casa® - uitstalling

“Teamwork, resultaatgerichtheid, innovatie, klantgerichtheid en integriteit zijn waarden die we hoog in het vaandel dragen.”

HR-Manager Nederland
Marianna Aquarius



Sociaal beleid

Algemeen

Ter Beke ontwikkelt en produceert vanuit 9 gespecialiseerde productievestigingen die nog op “mensmaat” zijn, waardoor de betrokkenheid van medewerkers bij “hun” activiteit groot is, en waar de communicatielijnen kort, open en direct zijn.

In 2011 bouwden wij verder aan een performante organisatie die snel en flexibel kan inspelen op de steeds sneller evoluerende en veeleisende omgeving waarin wij opereren, en dit met behoud van haar stabiliteit.

In België investeerden wij verder in de optimalisatie van de productie-activiteiten, met als doel een maximale productspecialisatie per vestiging.

Het accent lag hierbij op de producttransfer van de paté van Marche-en-Famenne naar de productievestiging in Wommelgem. Met de nieuwe investering (PateNT) in de productieafdeling en de uitbreiding van de slicinglijnen hebben we het verhoogde volume in de fabriek weten te verwerken. Het hoger volume heeft ook geleid tot een hoger personeelsbestand, waarbij we nadruk hebben gelegd op het aanwerven en opleiden van operatorprofielen en arbeiders met het potentieel om het vleesambacht de komende jaren onder de knie te krijgen.

De patétransfer maakte het mogelijk om Marche-en-Famenne verder uit te bouwen tot een gespecialiseerde verse maaltijdenfabriek. Er is geïnvesteerd in nieuwe productie-installaties die snel en flexibel kunnen inspelen op de vraag naar een gediversifieerd gamma aan bereide gerechten. Binnen de organisatie is een intensief en uitgebreid opleidingsprogramma ontwikkeld om de vroegere patémedewerkers een nieuw “vak” aan te leren.

In onze lasagnefabriek in Wanze is vooral verder geïnvesteerd in automatisering, waarbij voor de operatoren een origineel opleidingsprogramma is uitgewerkt in nauwe samenwerking met de leverancier. Een aantal vrijwilligers uit onze fabriek hebben een langdurige opleiding gevolgd bij de leverancier zelf, om daarna hun kennis verder te delen en door te geven aan hun collega's in de fabriek van Wanze.

In 2011 is er binnen de organisatie verder gewerkt rond het project “Together is Better”, dat erop gericht is om de overkoepelende en gemeenschappelijke visie en waarden verder uit te dragen en te laten beleven doorheen de groep Ter Beke.

Naast de periodieke informatie- en overlegmomenten waar medewerkers van verschillende afdelingen en disciplines worden uitgenodigd om hun kennis en ervaring te delen, om opleiding te geven aan collega's, was er bij voorbeeld het project “Kom mee de rekken vullen”. Hierbij zijn alle medewerkers op een ludieke manier uitgenodigd om gedurende 1 dag de field salesploeg te vergezellen en een zo origineel mogelijke winkeluitstalling van Come a casa® neer te zetten. Een unieke gelegenheid om te ervaren wat er leeft op het winkelpunt en tegelijkertijd een kans om onze waarden Teamwerk, Resultaatgerichtheid, Innovatie en Klantgerichtheid persoonlijk mee te maken en uit te dragen.

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 pijlers 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 competenties zoals bedrijfsbetrokkenheid, klantgerichtheid en flexibiliteit, eveneens een aantal functiespecifieke competenties bevat.

Dit competentiemodel hanteren wij als basis voor de versterking van de organisatie via externe en interne rekrutering, 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 het kader van onze Employer Branding zijn we begin 2011 gestart met een mediacampagne naar zowel de interne als de externe arbeidsmarkt.

Onder het motto “Wij hebben de smaak te pakken!”, met als ingrediënten voor groei: Team, Resultaat, Innovatie, Klant en Integriteit, informeren wij zowel onze interne medewerkers als externe kandidaten over de brede waaier aan carrièrekansen in verscheidene disciplines en roepen wij iedereen op die wil meedenken en meegroeien met onze organisatie.

In 2011 zijn er 144 nieuwe medewerkers aangeworven.

Rekening houdend met de nog openstaande vacatures is het personeelsbestand stabiel gebleven ten opzichte van vorig jaar, doch door de verdere specialisatie van onze productievestigingen hebben we onze “vaste”

arbeidersgroep versterkt met een 30-tal nieuwe medewerkers, en is het aandeel aan uitzendarbeid gedaald.

De toename situeert zich voornamelijk in de productievestigingen in Wommelgem en Wijchen (Nederland), en dit naar aanleiding van de vermelde producttransfers en de uitbouw van de nieuwe logistieke activiteiten in Nederland.

Totale tewerkstelling in voltijdse equivalenten per 31 december: (inclusief het gemiddelde aantal interim-medewerkers)

	2008	2009	2010	2011
Arbeiders	1.412	1.411	1.448	1.435
Bedienden	372	359	370	355
Totaal	1.784	1.770	1.818	1.790

Wij hebben de smaak te pakken!

ONZE INGREDIËNTEN VOOR GROEI: TEAM, RESULTAAT, INNOVATIE, KLANT EN INTEGRITEIT



Vorming opleiding en ontwikkeling

Heel wat factoren - de continue wijziging van de marktsituatie en van de consumentenbehoeften, de steeds hogere eisen op het gebied van 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 vervolmakingcursussen rond voedselveiligheid, kwaliteit, hygiëne, veiligheid, ergonomie,..., alsook over de steeds wijzigende wet- en regelgeving ter zake, 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.

Zo zijn we ondermeer gestart met een uitgebreid programma rond Total Productive Maintenance (TPM) waarbij naast het verbeteren van de prestatie eveneens aandacht uitgaat naar het verhogen van de betrokkenheid van de medewerkers bij het zoeken naar oplossingen en het formuleren van verbeteringen, het opstellen en nauwkeurig opvolgen van werkprocedures,...

Dit alles met als doel om ook de duurzaamheid van de gerealiseerde verbeteringen te garanderen.

De niet-technische competenties brengen wij in kaart 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 bieden wij eveneens onze medewerkers de kans om als eerste te solliciteren voor vacatures die in de organisatie vrijkomen. Wij verspreiden alle vacatures via de Ter Beke jobsite, via e-mail en via affichage aan de communicatieborden in de fabrieken.

In 2011 vulden wij een 25-tal vacatures in 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 17% van de arbeiders en 21% 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, enz.

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. Wij houden hen permanent op de hoogte van onze activiteiten en beslissingen, en wij nodigen hen eveneens uit om vanaf het begin bij elk project mee te denken aan oplossingen waar iedereen zich kan in vinden.

In onze vestiging in Wommelgem is er het voorbije jaar een aangepast functieclassificatiesysteem voor de arbeiders uitgewerkt dat een aanzet kan geven tot een uitgewerkt opleidings- en evaluatiebeleid waarmee we onze werknemers bijkomende kansen en doorgroeimogelijkheden kunnen bieden.

Diversiteit

In onze huidige multiculturele samenleving, waarin bovendien de vergrijzing van de bevolking een feit is, neemt Ter Beke als onderneming haar maatschappelijke verantwoordelijkheid op het gebied van 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 de organisatie die geleidelijk aan internationaler gaat werken.

Beschrijving van de belangrijkste ondernemingsrisico's

De belangrijkste risico's waarmee wij in min of meerdere mate geconfronteerd worden zijn de volgende:

Grondstof- en verpakingsprijzen: het belangrijkste ondernemingsrisico voor onze groep, 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 verpakingsmaterialen.

Wij trachten dit prijsrisico te beperken door, waar mogelijk, termijncontracten af te sluiten en door te werken met volume-jaarafspraken in functie van de klantencontracten.

Leveranciersrisico: wij kopen onze belangrijke grondstoffen, o.a. omwille van kwaliteitsredenen, aan bij een beperkt aantal leveranciers. Indien, niettegenstaande onze aankoopafdeling alles in het werk stelt om de continuïteit van levering te garanderen, bepaalde van deze leveranciers niet langer in de mogelijkheid zouden zijn om hun goederen of diensten te leveren en wij niet tijdig alternatieve leveringen kunnen verzekeren, zou dit een belangrijke impact op onze bedrijfsvoering kunnen hebben.

Risico verbonden aan de klantenportefolio: zowel in onze divisie vleeswaren als in de divisie bereide gerechten verkopen wij onze producten aan een brede klantenbasis waaronder de meeste grote Europese discount- en retailklanten. De omzetten van deze klanten worden gerealiseerd via een diversiteit aan contracten en producten met verschillende looptijden, zowel onder onze eigen merken als onder de huismerken van de klanten, en in verschillende landen. Hoewel de klantenportefeuille van de groep gediversifieerd is, zou de integrale beëindiging van de relatie met een grote klantengroep een impact op onze bedrijfsvoering kunnen hebben.

Productaansprakelijkheid en voedselveiligheidsrisico: wij produceren en verkopen vleeswaren en bereide gerechten. Zoals eerder vermeld stellen wij hoge eisen naar

productveiligheid en kwaliteit. Ter dekking van onze productaansprakelijkheid onderschreven wij een verzekering. Er kan niet worden uitgesloten dat zich problemen op het gebied van voedselveiligheid in de markt voordoen die ook op onze activiteiten een negatieve impact kunnen hebben, zelfs wanneer zich rond onze eigen producten geen enkel probleem stelt inzake voedselveiligheid.

Kredietrisico: wij volgen de klanten en uitstaande klantensaldo's van nabij op zodat potentiële risico's kunnen beperkt en beheerst worden. Het overgrote deel van de vorderingen heeft betrekking op grote Europese retailklanten, waardoor het risico in beginsel beperkt is.

Wisselkoersrisico: het wisselkoersrisico bestaat uit de mogelijke waardeschommelingen van financiële instrumenten ingevolge wisselkoersfluctuaties. De groep is blootgesteld aan een wisselkoersrisico op de verkopen, aankopen en rentedragende leningen uitgedrukt in een andere munt dan de lokale munt van de onderneming (Pond Sterling,...). Wij trachten de gevolgen van dit risico te beperken via een consequente indekkingspolitiek. Wij wenden geen financiële instrumenten aan voor handelsdoeleinden en nemen geen speculatieve posities in.

Liquiditeits- en kasstroomrisico: door de belangrijke netto cashflow t.o.v. de netto financiële schuldpositie is het liquiditeitsrisico van onze groep eerder beperkt. Om het liquiditeitsrisico verder te beperken voeren wij het thesauriebeleid centraal.

Risico verbonden aan technologische ontwikkelingen: onze activiteiten zijn onderhevig aan veranderingen in product- en productietechnologie. Wij investeren jaarlijks aanzienlijke bedragen in materiële vaste activa om onze technologie op peil te houden en te verbeteren. Wij onderhouden ook goede relaties met onze leveranciers om op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen. Er kan echter niet volledig worden uitgesloten dat concurrenten over andere technologieën beschikken die op een gegeven moment de voorkeur van de consument wegdragen.



Risico verbonden aan veranderende wetgeving: wij trachten om de wetgeving die, op onze activiteiten van toepassing is, onverkort na te leven. Wij hebben de afgelopen jaren aanzienlijke investeringen gedaan teneinde tegemoet te komen aan nieuwe wetgeving, vooral op het gebied van milieu en duurzaamheid. Wij staan als onderneming ten volle achter het verhogen van de duurzaamheid van onze activiteiten en het respect voor het milieu, al kunnen deze investeringen op korte termijn een impact hebben op de rendabiliteit van onze activiteiten.

Risico verbonden aan elektronica en informatiesystemen: zoals vele bedrijven worden ook wij steeds meer afhankelijk van informatiesystemen en geïntegreerde controlesystemen die worden aangestuurd door een complex geheel van software-applicaties. Deze afhankelijkheid brengt een risico met zich in de mate dat deze systemen niet adequaat zouden functioneren of uitvallen. Wij zorgen ervoor dat alle systemen op gepaste wijze onderhouden worden en de nodige upgrade krijgen en dat van al onze informatie regelmatig back-up bestanden worden gemaakt.

Risico verbonden aan de concurrentiële omgeving: wij zijn actief in zeer concurrentiële markten. De mature vleeswarenmarkt wordt gedomineerd door de huismerken van grote discount- en retailklanten. De markt van de bereide gerechten is nog steeds groeiend, doch ook deze markt is sterk concurrentieel. Deze concurrentie laat de klanten toe de druk op de marges van de producenten te verhogen. Wij trachten ons te onderscheiden door product- en concept-differentiatie, door een uitgebreide en vlekkeloze dienstverlening, en door het continu werken op interne efficiëntieverbetering en kostencontrole.

Risico verbonden aan juridische geschillen: wij zijn af en toe betrokken bij gerechtszaken of geschillen met klanten, leveranciers, consumenten en de overheid. Wij streven ernaar om de mogelijke impact van deze geschillen steeds in onze boeken te voorzien in overeenstemming met de geldende boekhoudkundige normen.

Risico verbonden aan klanten- en consumentengedrag: wij zijn zoals alle bedrijven afhankelijk van de keuze van onze klanten en meer nog van de uiteindelijke consument. Indien de consument zijn consumptiepatroon zou aanpassen en niet langer kiest voor onze producten, zou dit een belangrijke impact kunnen hebben op onze activiteiten. Wij houden de vinger aan de pols en doen herhaaldelijk onderzoek naar het gedrag van onze consumenten en de trends in alle relevante lokale markten om op dit risico te anticiperen en het te beperken.

Risico verbonden aan het algemene economische klimaat: economische omstandigheden zoals conjunctuurschommelingen, tewerkstelling, rentevoeten, energie- en brandstofkosten, veranderingen in fiscaal beleid, enz. kunnen een invloed hebben op het bestedingspatroon van de consument. Dit kan een impact hebben op onze activiteiten.

Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum

Er deden zich geen belangrijke gebeurtenissen voor na balansdatum.

Vooruitzichten 2012

De groep blijft in 2012 verder werken aan de verbetering van de rendabiliteit in beide divisies, onder andere door de lancering van nieuwe producten en concepten, door te investeren in een betere productmix en door de noodzakelijke verhoging van de verkoopprijzen.

Daarnaast worden de investeringen in het merk Come a casa® en in de verbetering van de efficiëntie van de totale supply chain in 2012 verdergezet.

De groep zal er tegelijk strikt op toezien dat de vaste kosten onder controle blijven.

Dit zou in 2012 opnieuw tot een resultaatsverbetering moeten leiden. Gelet op het onzekere economische klimaat verkiezen we op dit ogenblik evenwel nog geen concrete vooruitzichten te geven.



Verklaring inzake deugdelijk bestuur over 2011



Algemeen

Deze Verklaring inzake deugdelijk bestuur is de verklaring zoals bedoeld in artikel 96§2 en 3 en artikel 119 W. Venn. en de Corporate Governance Code 2009 en bevat de feitelijke informatie omtrent het Corporate Governance beleid bij Ter Beke in 2011, inclusief een beschrijving van de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheersingssystemen, de vereiste wettelijke informatie, de samenstelling en de werking van de bestuursorganen en hun comités en het remuneratieverslag.

Wij hebben de Belgische Corporate Governance Code 2009 als referentietecode aangenomen. Deze code is publiek beschikbaar op www.commissiecorporategovernance.be.

Ons Corporate Governance Charter is gepubliceerd op de website van de vennootschap (www.terbeke.com). Wij verduidelijken daarin onze positie ten aanzien van de bepalingen van de Corporate Governance Code 2009 en beschrijven daarin de andere praktijken van corporate governance die wij toepassen naast de Corporate Governance Code 2009.

Wij leven ook de wettelijke bepalingen rond corporate governance na zoals opgenomen in het Wetboek van Vennootschappen en de bijzondere wetten in dit verband.

Er zijn in beginsel geen bepalingen van de Corporate Governance Code 2009 die wij in 2011 niet toepasten, met uitzondering van bepaling 5.2./28 die voorhoudt dat het Auditcomité min-

stens viermaal per jaar samenkomt. Omwille van de afwezigheid van de interne auditor moest de vierde vergadering van het comité worden afgelast.

Samenstelling en werking van de bestuursorganen en comités

Raad van bestuur

Samenstelling: de samenstelling van de raad per 31 december 2011, alsmede de vergaderingen en de aanwezigheden in 2011 zijn samengevat in de tabel: op de bladzijde hiernaast.

Werking: 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.

Evaluatie: de Raad van bestuur evalueert permanent haar eigen samenstelling en werking evenals de samenstelling en werking van de comités. Regelmatig wordt ook een meer geformaliseerde evaluatie georganiseerd onder leiding van de voorzitter van de raad. In november 2010 vond een uitgebreide evaluatie plaats en de bevindingen van deze evaluatie worden geïmplementeerd. In 2011 vond geen evaluatie plaats.

Benoemingen/herbenoemingen:

Compagnie du Bois Sauvage NV legde haar mandaat als bestuurder neer per 25 februari 2011. Het mandaat van LMCL CVA liep af op 26 mei 2011.

De Algemene Vergadering van 26 mei 2011 benoemde, op advies van het Remuneratie- en Benoemings-

Naam	Type**	Einde mandaat	Comités*	24 feb	10 mei	25 aug	20 okt	21 okt	8 dec
Luc De Bruyckere Voorzitter	U	2014		x	x	x	x	x	x
Marc Hofman Gedelegeerd bestuurder	U	2016°		x	x	x	x	x	x
Frank Coopman (1)	NU	2014		x	x	x	x	x	x
Dominique Coopman	NU	2014		x	x	x	x	x	x
Louis-H. Verbeke (2)	NU	2016°	RBC	x	x	-	x	x	x
Eddy Van der Pluym	U	2016°		x	x	x	x	x	x
Willy Delvaux (3)	O	2014	RBC	-	x	x	x	x	x
Thierry Balot (4)	O	2013	AC	x	x	x	x	-	x
Jules Noten (5)	O	2014	AC - RBC	x	x	x	x	x	x
Dirk Goeminne (6)	O	2014	AC	-	-	-	x	x	x
Guido Vanherpe (7)	O	2015	AC	-	-	-	-	-	-

In de hoedanigheid van vaste vertegenwoordiger van: (1) NV Holbigenetics (2) BVBA Louis Verbeke (3) BVBA Delvaux Transfer (4) NV Sparaxis (5) BVBA Lemon (6) BVBA Dirk Goeminne (benoemd op 26 mei 2011) (7) BVBA Guido Vanherpe (benoemd op 14 december 2011), * AC = Auditcomité, RBC = Remuneratie- en Benoemingscomité, ** U = Uitvoerend, NU = Niet uitvoerend, O = Onafhankelijk, ° Onder voorbehoud van herbenoeming door de Algemene Vergadering, Eremandaten: Daniël Coopman - Ere-Voorzitter, Prof. Dr. L. Kymperst - Ere-Bestuurder.

comité en in overeenstemming met de procedure voorzien in het Corporate Governance Charter van de groep voor de benoeming van nieuwe bestuurders, BVBA Dirk Goeminne, vast vertegenwoordigd door Dirk Goeminne, als onafhankelijk bestuurder in de zin van artikel 524 en 526ter W.Venn., voor een termijn van drie jaar aflopende op de Algemene Vergadering van 2014.

De Bijzondere Algemene Vergadering van 14 december 2011 benoemde, op advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité en in overeenstemming met de procedure voorzien in het Corporate Governance Charter van de groep voor de benoeming van nieuwe bestuurders, BVBA Guido Vanherpe, vast vertegenwoordigd door Guido Vanherpe, als onafhankelijk bestuurder in de zin van artikel 524 en 526ter W.Venn., voor een termijn aflopende op de Algemene Vergadering van 2015.

De Raad van bestuur zal aan de Algemene Vergadering van 31 mei 2012 voorstellen om over te gaan tot herbenoeming als bestuurder, voor een termijn van vier jaar aflopende op de

Algemene Vergadering van 2016, van Marc Hofman, Eddy Van der Pluym en BVBA Louis Verbeke, vast vertegenwoordigd door Louis-H. Verbeke. Deze herbenoemingen worden voorgesteld na evaluatie door en op advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité.

Comités binnen de Raad van bestuur

In de schoot van de Raad van bestuur waren in 2011 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.

Auditcomité: de samenstelling van het Auditcomité per 31 december 2011, evenals de vergaderingen en de aanwezigheden in 2011 zijn samengevat in onderstaande tabel:

Naam	Vergaderingen 2011		
	22 feb	5 mei	23 aug
Thierry Balot*	x	x	x
Jules Noten	x	x	x
Vincent Doumier°	x	-	-
Dirk Goeminne**	-	-	-
Guido Vanherpe**	-	-	-

X = aanwezig, * Voorzitter, ** Lid Auditcomité vanaf 2012, ° Ontslag gegeven per 25 februari 2011

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 2010 en de halfjaarresultaten 2011 en inzake de interne controle en het risk management van de groep. Het houdt toezicht op de interne auditfunctie die zij heeft ingesteld. Het comité evalueert geregeld haar eigen reglement en haar eigen werking.

Remuneratie- en Benoemingscomité: de samenstelling van het Remuneratie- en Benoemingscomité per 31 december 2011, evenals de vergaderingen en de aanwezigheden in 2011 zijn samengevat in onderstaande tabel:

Naam	Vergaderingen 2011	
	24 feb	5 mei
Louis-H. Verbeke*	x	x
Willy Delvaux	-	x
Jules Noten	x	x

* Voorzitter

Alle leden beschikken over een gedegen kennis van human resources management. 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 uitvoerend management evenals over de principes van het systeem van variabele vergoeding. 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. Het comité evalueert geregeld haar eigen reglement en haar eigen werking.

Secretaris

De heer Dirk De Backer is aangesteld als secretaris van de Raad van bestuur en als secretaris van de comités opgericht in de schoot van de Raad van bestuur.

Directiecomité en dagelijks bestuur

Samenstelling: het Directiecomité van de groep was in 2011 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
- Asadelta Consulting CV, vast vertegenwoordigd door Gunter Lemmens, Commercieel Directeur

Werking: het Directiecomité vergaderde in 2011 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.



Evaluatie: de Raad van bestuur evalueert eenmaal per jaar het functioneren van de CEO in afwezigheid van de CEO en eenmaal per jaar evalueert de Raad van bestuur de andere leden van het Directiecomité in het bijzijn van de CEO. Ook in 2011 vond deze evaluatie plaats. Hierbij werden zowel kwantitatieve als kwalitatieve parameters gehanteerd.

Belangenconflicten en transacties met verbonden partijen

Raad van bestuur: in 2011 dienden zich in de schoot van de Raad van bestuur geen 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.

Directiecomité: in 2011 dienden zich in de schoot van het Directiecomité geen 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.

Externe controle

Deloitte Bedrijfsrevisoren BV o.v.v.e. CVBA, vertegenwoordigd door de heren Dirk Van Vlaenderen en Kurt Dehoorne, is benoemd tot commissaris van NV Ter Beke door de Algemene Vergadering van 27 mei 2010 voor een termijn van drie jaar. 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 en heeft zijn onafhankelijkheid ten aanzien van de groep bevestigd. De vergoedingen die in 2011

betaald werden voor auditdiensten aan Deloitte Bedrijfsrevisoren BV o.v.v.e. CVBA en aan de personen met wie Deloitte Bedrijfsrevisoren BV o.v.v.e. CVBA is verbonden, bedroegen 209 duizend EUR. De vergoedingen die in 2011 betaald werden voor niet-auditdiensten bedroegen 26 duizend EUR.

Protocol betreffende transacties in effecten van Ter Beke

Ter Beke beschikt over een Protocol houdende de regels betreffende 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

In 2011 gehanteerde procedure om het remuneratiebeleid te ontwikkelen en de remuneratie te bepalen en het toegepaste remuneratiebeleid

Remuneratieprocedure: het remuneratiebeleid voor de leden van de Raad van bestuur, de CEO en de leden van het Directiecomité wordt voorbereid door het Remuneratie- en Benoemingscomité en werd goedgekeurd door de Raad van bestuur.

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

Het remuneratieniveau voor de leden van de Raad van bestuur in het boekjaar 2011 werd door de Raad van bestuur ter goedkeuring voorgelegd aan de Algemene Vergadering.

Het remuneratieniveau voor de CEO en de leden van het Directiecomité in het boekjaar 2011 werd bevestigd door de Raad van bestuur op advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité.

Remuneratiebeleid: de belangrijkste elementen van het beleid kunnen als volgt worden samengevat: alle leden van de Raad van bestuur hebben recht op een jaarlijkse vaste vergoeding. Voor 2011 bedroeg deze vergoeding 16.000 EUR. De leden van de comités daarenboven recht op een bijkomende jaarlijkse vaste vergoeding voor hun lidmaatschap van één of meerdere

comités. Zo ontvangt een lid van het Auditcomité een jaarlijkse vergoeding van 4.000 EUR, een lid van het Remuneratie- en Benoemingscomité 3.000 EUR en ontvangt de voorzitter van het Auditcomité een jaarlijkse vergoeding van 8.000 EUR en de voorzitter van het Remuneratie- en Benoemingscomité een jaarlijkse vergoeding van 5.000 EUR.

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

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

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

Deze doelstellingen zijn gebaseerd op objectieve parameters en hangen nauw samen met de resultaten van de groep en de rol die de CEO en/of de leden van het uitvoerend management spelen in het behalen van die resultaten. De voornaamste parameters die worden gehanteerd zijn volume, omzet, EBIT, EAT en ROCE. Welke van deze parameters wordt aangewend in een gegeven jaar en welke de te behalen doelstellingen zijn met betrekking tot deze parameters wordt

jaarlijks geëvalueerd door het Remuneratie- en Benoemingscomité en ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van bestuur.

Het basisbedrag van de variabele vergoeding is niet hoger dan 25% van de jaarlijkse bruto basisvergoeding (vast+variabel).

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

De variabele vergoeding van de CEO voor het boekjaar 2011 is voor 50% afhankelijk van een kwalitatieve beoordeling door het Remuneratie- en Benoemingscomité.

Naast het systeem van variabele vergoeding behoudt de Raad van bestuur de bevoegdheid, op voorstel van het Remuneratie- en Benoemingscomité, om aan de CEO en/of aan de leden van

het uitvoerend management of een aantal onder hen een (bijkomende) bonus toe te kennen voor specifieke prestaties of verdienste.

Er zijn geen specifieke overeenkomsten of systemen die de vennootschap het recht geven de uitbetaalde variabele vergoeding terug te vorderen indien deze werd toegekend op basis van gegevens die naderhand onjuist blijken te zijn. De vennootschap zal zich hiervoor desgevallend beroepen op de mogelijkheden geboden in het gemeen recht.

Het remuneratiebeleid van de groep zal in beginsel in 2012, noch in de twee daaropvolgende boekjaren ingrijpend worden gewijzigd.

In 2012 zal een benchmarkoefening gebeuren met betrekking tot de vergoedingen van het uitvoerend management.



Bestuurdersvergoeding en andere remuneratie van niet-uitvoerende bestuurders en uitvoerende managers in hun hoedanigheid van lid van de Raad van bestuur

De vergoedingen van de leden van de Raad van bestuur (zowel van de uitvoerende, de niet-uitvoerende als de onafhankelijke bestuurders - overzicht zie hoger) voor de uitoefening van hun bestuursmandaat in 2011 kunnen als volgt worden samengevat:

	Mandaat bestuurder	Mandaat Remuneratie comité	Mandaat Audit comité	Totaal
BVBA Delvaux Transfer (Willy Delvaux)	16.000,00	3.000,00	-	19.000,00
LMCL CVA (Luc Vansteenkiste)	8.000,00		(1)	8.000,00
NV Sparaxis (Thierry Balot)	16.000,00	-	8.000,00	24.000,00
NV Bois Sauvage (Vincent Doumier)	4.000,00	-	1.000,00 (2)	5.000,00
BVBA Louis Verbeke	16.000,00	5.000,00	-	21.000,00
BVBA Lemon (Jules Noten)	16.000,00	3.000,00	4.000,00	23.000,00
NV Holbigenetics (Frank Coopman)	16.000,00	-	-	16.000,00
Dominique Coopman	16.000,00	-	-	16.000,00
BVBA Dirk Goeminne	8.000,00	-	- (3)	8.000,00
Luc De Bruyckere	16.000,00	-	-	16.000,00
Marc Hofman	16.000,00	-	-	16.000,00
Eddy Van der Pluym	16.000,00	-	-	16.000,00
BVBA Guido Vanherpe	0	-	- (4)	0
Totaal	164.000,00	11.000,00	13.000,00	188.000,00

(1) mandaat liep af op 26 mei 2011, (2) ontslag gegeven per 25 februari 2011, (3) benoemd op 26 mei 2011, (4) benoemd op 14 december 2011.



Remuneratie van de CEO en de andere leden van het uitvoerend management

De individuele remuneratie van de Gedelegeerd Bestuurder/Voorzitter van het Directiecomité (Marc Hofman) en de gezamenlijke remuneratie van de andere leden van het Directiecomité en de uitvoerende bestuurders (Annie Vanhoutte, René Stevens, Wim De Cock, Marc Lambert, Asadelta Consulting CV, Luc De Bruyckere en Eddy Van der Pluym) bedroegen voor 2011 (totale kost voor de groep, exclusief vergoeding voor bestuurdersmandaat Ter Beke NV):

	CEO	Andere leden van het uitvoerend management
Basisvergoeding	361.010,46	1.743.780,78
Variabele vergoeding (cash-jaarlijks)	15.665,35	61.429,29
Pensioenen*	12.924,60	123.823,45
Andere verzekeringen	4.815,26	7.675,29
Andere voordelen (wagen)	8.374,04	99.865,45

* De pensioenregeling betreft vaste bijdrage-contracten

Aandelengerelateerde vergoedingen

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

In 2011 werden aan geen van de leden van de Raad van bestuur, noch aan de leden van het Directiecomité van de groep aandelen, aandelenopties of alle andere rechten om aandelen te verwerven, toegekend door de vennootschap.

Contractuele bepalingen betreffende aanwerving- of vertrekvergoedingen

Er werden in 2011 geen aanwerving- of vertrekregelingen overeengekomen met de leden van het Directiecomité, noch met de uitvoerende bestuurders, die recht zouden geven op een vergoeding bij vertrek van meer dan 12 maanden vergoeding of die anderzijds in strijd zouden zijn met de wettelijke bepalingen, de bepalingen van de Corporate Governance Code 2009 of de gebruiken in de markt. De opzeggingstermijn voor Marc Hofman, Luc De Bruyckere, Eddy Van der Pluym, Wim De Cock en Asadelta Consulting CV bedraagt in beginsel maximaal 12 maanden, de opzeggingstermijn van Annie Vanhoutte, Marc Lambert en René Stevens wordt in beginsel berekend overeenkomstig de op hun arbeidsovereenkomst toepasselijke wettelijke bepalingen.



Belangrijkste kenmerken van de interne controle en risicobeheersingssystemen

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

- De Raad van bestuur bepaalt of bevestigt jaarlijks op voorstel van het Directiecomité de missie, de waarden en de **strategie** van de groep en daarmee meteen ook het risicoprofiel van onze groep. Wij promoten actief en bij herhaling onze **waarden** bij al onze werknemers. Dit gebeurt minstens bij elke semestriële informatievergadering die wij organiseren. De waarde **integriteit** is de belangrijkste in het kader van het risicobeheer. Wij communiceren tezelfdertijd aan al onze medewerkers de krachtlijnen van de strategie en de doelstellingen voor de groep en de divisies.
- De **governance structuur** van onze groep, in detail beschreven in onze statuten, in ons Corporate Governance Charter en in deze Verklaring inzake deugdelijk bestuur, bepaalt duidelijk de onderscheiden taken en verantwoordelijkheden van elk van onze bestuursorganen, meer bepaald de Raad van bestuur, het Auditcomité, het Remuneratie- en Benoemingscomité, het Directiecomité en de Gedelegeerd Bestuurder/CEO. Deze taken en verantwoordelijkheden sluiten aan bij de wettelijke bepalingen en de bepalingen van de Corporate Governance Code 2009 in dit verband. Voor elk van voormelde organen werd een coherent reglement opgesteld dat regelmatig wordt geëvalueerd en indien nodig aange-

past zodat bevoegdheden en verantwoordelijkheden zich te allen tijde op het juiste niveau bevinden en het hogere niveau een gepaste controle kan uitoefenen op de uitoefening van de bevoegdheden die aan het lagere niveau werden gedelegeerd.

- Wij organiseren en volgen onze human resources op via een functiehuis waarin alle medewerkers van de groep zijn ingeschaald en waarbij voor elk van de functies gedetailleerde **functiebeschrijvingen** werden opgemaakt die niet alleen de studien- en bekwaamheidsvereisten voor de functie beschrijven maar ook de taken, de verantwoordelijkheden en de rapporteringlijnen voor de functie. Deze functie-omschrijvingen worden aangepast naarmate de inhoud van bepaalde functies door interne of externe omstandigheden wijzigt.
- Wij evalueren al onze medewerkers jaarlijks aan de hand van een uitgewerkte **evaluatietool**. Daarin wordt waardenconform gedrag specifiek beoordeeld.
- Wij hebben eveneens duidelijke beleidslijnen vastgelegd op het gebied van **vorming** en **vergoeding** van onze medewerkers.
- Wij passen rigoureuus de wettelijke bepalingen op het gebied van **belangenconflicten** toe (zie hoger) en hebben een reglement ingevoerd met betrekking tot transacties met verwante partijen die geen wettelijk belangenconflict uitmaken (bijlage 2 bij het Corporate Governance Charter).
- Wij creëerden een **interne audit-functie** die periodiek risico-audits en audits van de interne controles uitvoert in alle afdelingen van de groep en hierover rapporteert aan het Auditcomité. Op basis van de bevindingen van de interne auditor en in overleg met het Auditcomité worden de noodzakelijke bijstellingen doorgevoerd aan de interne controle-omgeving.



- Wij hebben een **Auditcomité** dat minstens twee vergaderingen per jaar wijdt aan de bespreking van de risico's waarmee wij worden geconfronteerd (zie hoger), de interne controles en risicobeheersing. Dit gebeurt op basis van een formele en gedetailleerde risicobeoordeling die wordt opgemaakt door het uitvoerend management en waarin wordt gerapporteerd over de wijze waarop met de geïdentificeerde risico's wordt omgegaan. Het Auditcomité rapporteert over haar werkzaamheden ter gelegenheid van de eerstvolgende vergadering van de Raad van bestuur.
- Wij hanteren een protocol ter voorkoming van **marktmissbruik** (bijlage 3 bij het Corporate Governance Charter) en hebben een compliance officer aangesteld die toeziet op de correcte naleving van de regels inzake marktmissbruik (zie hoger).
- Het uitvoerend management heeft, in samenspraak met het Auditcomité en de interne auditor, een actieplan opgesteld voor de installatie van de een aantal controles die momenteel in een aantal van haar vestigingen nog niet waren geïnstalleerd omwille van welbepaalde redenen (overname, verhuis, enz.).
- Voor onze belangrijkste risico's sluiten wij adequate **verzekeringsovereenkomsten**.
- Wij hanteren een **hedging-politiek** om wisselkoersrisico's te beheersen.
- Een aantal andere praktijken van risicobeheersing die wij toepassen werden vermeld bij de beschrijving van de voornaamste risico's (zie hoger).

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

- De interne reglementen van de Raad van bestuur, het Auditcomité en het Directiecomité beschrijven duidelijk de verantwoordelijkheden in het kader van het voorbereiden en het goedkeuren van de financiële staten van onze groep.
- De financiële resultaten van de groep en de divisies worden maandelijks door de financiële afdeling gerapporteerd aan en besproken binnen het Directiecomité. Per kwartaal rapporteert het Directiecomité de resultaten van de groep en de divisies aan de Raad van bestuur. De resultaten van het eerste semester en de jaarresultaten worden vooraf gerapporteerd door het Directiecomité aan het Auditcomité en in dit comité, in het bijzijn van de interne en externe auditor besproken. Daarna worden deze resultaten voor goedkeuring gerapporteerd aan de Raad van bestuur en gepubliceerd in de door de wet vereiste vorm.
- Wij publiceren intern en extern een tijdschema dat een overzicht geeft van de periodieke rapporteringverplichtingen die wij hebben t.a.v. de financiële markt.
- Wij hebben duidelijke tijdschema's ingevoerd m.b.t. de financiële rapportering op alle niveaus in de onderneming zodat wij tijdig en correct aan alle wettelijke verplichtingen in dit verband kunnen voldoen.
- Wij hebben een duidelijke politiek in verband met beveiliging van en toegang tot financiële gegevens, evenals een systeem voor back-up en bewaring van deze gegevens.
- De financiële afdeling hanteert een uitvoerig handboek waarin alle toepasselijke boekhoudprincipes en procedures voor de betrokkenen zijn beschreven.
- Wij hebben de belangrijkste interne controles uit het COSO II kader op het gebied van financiële aangelegenheden ingevoerd.

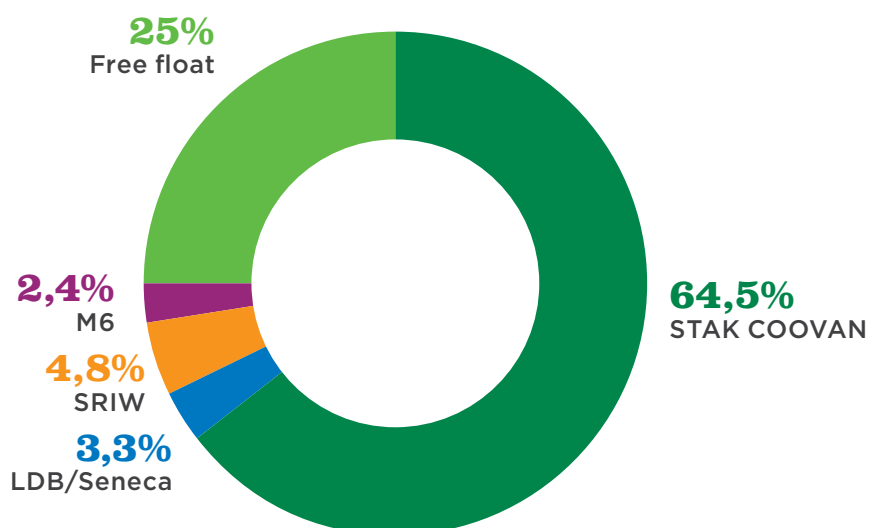
Deze controles en systemen dienen mee te waarborgen dat de gepubliceerde financiële resultaten een getrouw beeld geven van de financiële positie van de groep.



Andere wettelijke informatie

Aandeelhoudersstructuur per 31 december 2011

Ter Beke NV hield 0 (geen) eigen aandelen in bezit op 31 december 2011 (Ter Beke NV hield 1.623 eigen aandelen in bezit op 31 december 2010).



De groep ontving op 24 augustus 2011 bericht dat STAK Coovan en de Heer en Mevrouw Coopman-De Baedts een melding hebben verricht in het kader van artikel 74§6 van de wet van 1 april 2007.

De Heer en Mevrouw Coopman-De Baedts hebben een overeenkomst van onderling overleg met Luc De Bruyckere m.b.t. het bezit, de verwerving of de vervreemding van aandelen. Deze overeenkomst verleent onder andere een voorkooprecht aan de Heer en Mevrouw Coopman-De Baedts op een aantal aandelen van Luc De Bruyckere in Ter Beke. STAK Coovan heeft een overeenkomst van onderling overleg met NV M6 m.b.t. het bezit, de verwerving of de vervreemding van aandelen. Deze overeenkomst geeft aan NV M6 onder bepaalde voorwaarden een verkoopoptie op een aantal Ter Beke aandelen en geeft aan STAK Coovan onder bepaalde voorwaarden een koopoptie op een aantal aandelen die NV M6 aanhoudt in Ter Beke.

Transparantie

In toepassing van de wettelijke bepalingen betreffende transparantie m.b.t. deelnemingen in beursgenoteerde bedrijven, werden in 2011 de volgende kennisgevingen ontvangen van deelnemingen in het kapitaal van Ter Beke NV:

Datum kennisgeving 5 oktober 2011

Kennisgevende aandeelhouder	% aandelen op datum kennisgeving
Stichting Coovan	64,50%
Seneca NV	2,73%
Luc De Bruyckere	0,54%
M6 NV	2,40%

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

Er zijn geen houders van effecten waaraan bijzondere zeggenschapsrechten verbonden zijn.

In overeenstemming met de geldende wettelijke bepalingen worden de stemrechten van de eigen aandelen die de groep aanhoudt geschorst.

De statuten van de vennootschap kunnen door Buitengewone Algemene Vergadering worden gewijzigd met een meerderheid van drie vierden van de aanwezige stemmen, waarbij de aanwezigen minstens de helft van het maatschappelijk kapitaal dienen te vertegenwoordigen, zoals voorzien in artikel 558 W.Venn. Een wijziging van het doel van de vennootschap vereist een meerderheid van vier vijfden van de aanwezige stemmen (artikel 559 W.Venn.).

De procedure voor de benoeming/herbenoeming van bestuurders, die werd gevolgd bij de bovenstaande herbenoemingen en benoemingen, is opgenomen in artikel 4 van het

reglement van het Remuneratie- en Benoemingscomité, opgenomen als bijlage bij het Corporate Governance Charter van de groep.

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 16 januari 2012 en kan vernieuwd worden.

Door een beslissing van de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 14 december 2011 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 16 januari 2012 en kan hernieuwd worden.





Geconsolideerde jaarrekening 2011*

Geconsolideerde winst- en verliesrekeningen
per 31 december 2011 en 2010

Uitgebreid resultaat per 31 december 2011 en 2010

Geconsolideerde balansen
per 31 december 2011 en 2010

Geconsolideerd mutatieoverzicht van
het eigen vermogen per 31 december 2011 en 2010

Geconsolideerd kasstroomoverzicht
per 31 december 2011 en 2010

De grondslagen voor de financiële
verslaggeving en toelichtingen

Verkorte jaarrekening van Ter Beke NV

* Alle bedragen in duizenden EUR, tenzij anders vermeld



Geconsolideerde winst- en verliesrekeningen per 31 december 2011 en 2010

	Toelichting	2011	2010
Verkopen	4	403.715	402.180
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	5	-213.713	-206.474
Diensten en diverse goederen	6	-84.627	-86.515
Personeelskosten	7	-72.742	-72.138
Afschrijvingen en impairments op vaste activa	16	-18.048	-19.748
Waardeverminderingen en voorzieningen	8	148	48
Overige exploitatiebaten en -kosten	9	600	448
Resultaat van bedrijfsactiviteiten	10	15.333	17.801
Financiële opbrengsten	11	180	209
Financiële kosten	12	-2.893	-3.720
Resultaat van bedrijfsactiviteiten na netto financieringskosten		12.620	14.290
Belastingen	13	-3.414	-3.832
Winst van het boekjaar voor resultaat uit ondernemingen volgens de vermogensmutatiemethode		9.206	10.458
Aandeel van ondernemingen via vermogensmutatie methode		-200	0
Winst van het boekjaar		9.006	10.458
Gewone winst per aandeel	32	5,20	6,04
Verwaterde winst per aandeel	32	5,20	6,04

Ter Beke NV is rechtstreeks en onrechtstreeks voor 100% eigenaar van alle volledig geconsolideerde dochter-ondernemingen (zie toelichting 34). Het aandeel van de groep in het resultaat is daarom eveneens 100%.

Uitgebreid resultaat per 31 december 2011 en 2010

	2011	2010
Winst van het boekjaar	9.006	10.458
Omrekeningsverschillen	23	36
Uitgebreid resultaat	9.029	10.494

Geconsolideerde balansen per 31 december 2011 en 2010

	Toelichting	2011	2010
Activa			
Vaste activa		153.192	149.323
Goodwill	14	35.204	35.204
Immateriële vaste activa	15	2.121	2.009
Materiële vaste activa	16	106.403	111.974
Joint venture volgens vermogensmutatie	17	4.331	0
Overige LT vorderingen	18	133	136
Rentedragende LT vorderingen	19	5.000	0
Uitgestelde belastingsvorderingen	20	0	0
Vlottende activa		99.744	93.290
Voorraden	21	24.404	23.812
Handels- en overige vorderingen	22	69.598	64.692
Geldmiddelen en kasequivalenten	23	5.742	4.786
Totale activa		252.936	242.613
Passiva			
Eigen vermogen	24	93.879	89.116
Kapitaal en uitgiftepremie		53.191	53.097
Reserves		40.688	36.019
Minderheidsbelangen		0	0
Uitgestelde belastingsverplichtingen	20	8.370	8.121
Langlopende verplichtingen		41.665	42.249
Voorzieningen	25	1.668	1.791
Langlopende rentedragende verplichtingen	26	39.997	40.458
Overige langlopende verplichtingen		0	0
Kortlopende verplichtingen		109.022	103.127
Kortlopende rentedragende verplichtingen	26	30.364	21.496
Handelsschulden en andere schulden	27	62.873	65.539
Schulden met betrekking tot personeel		12.761	13.916
Belastingsverplichtingen		3.024	2.176
Totale passiva		252.936	242.613

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen per 31 december 2011 en 2010

	Kapitaal	Kapitaal reserves	Uitgifte- premies	Gereserveerde winsten	Omrekenings verschillen	Totaal	Aantal aandelen
Saldo op 1 januari 2010	4.903	0	48.288	30.082	-465	82.808	1.732.621
Kapitaalverhoging						0	
Reserve eigen aandelen		-94				-94	
Dividend				-4.072		-4.072	
Resultaat van het boekjaar				10.458		10.458	
Andere elementen van het uitgebreid resultaat van de periode					36	36	
Uitgebreid resultaat van de periode				10.458	36	10.494	
Bewegingen via reserves							
- Resultaat eigen aandelen				-20		-20	
- Omrekeningsverschillen							
Saldo op 31 december 2010	4.903	-94	48.288	36.448	-429	89.116	1.732.621
Kapitaalverhoging						0	
Reserve eigen aandelen		94				94	
Dividend				-4.332		-4.332	
Resultaat van het boekjaar				9.006		9.006	
Andere elementen van het uitgebreid resultaat van de periode					23	23	
Uitgebreid resultaat van de periode				9.006	23	9.029	
Bewegingen via reserves							
- Resultaat eigen aandelen				-28		-28	
- Omrekeningsverschillen						0	
Saldo op 31 december 2011	4.903	0	48.288	41.094	-406	93.879	1.732.621

Geconsolideerd kasstroomoverzicht per 31 december 2011 en 2010

	2011	2010
Bedrijfsactiviteiten		
Resultaat van bedrijfsactiviteiten	15.333	17.801
Aanpassingen voor:		
- Afschrijvingen	18.048	19.748
- Wijziging van waardeverminderingen	94	36
- Wijziging van voorzieningen	-242	-84
- Resultaten uit realisatie van vaste activa	-33	158
Wijzigingen van het netto operationeel bedrijfskapitaal		
- Wijziging in voorraden	-592	-689
- Wijziging in handels- en overige vorderingen	-3.385	-7.605
- Wijziging in handelsschulden en overige schulden	-1.575	11.490
- Wijziging in andere posten	23	37
Kasmiddelen ontstaan uit bedrijfsactiviteiten	27.671	40.892
Betaalde belastingen	-2.955	-3.885
Netto kasmiddelen ontstaan uit bedrijfsactiviteiten	24.716	37.007
Investeringsactiviteiten		
Inkomsten uit de verkoop van materiële vaste activa	1.105	1.355
Investerings in immateriële vaste activa	-789	-702
Investerings in materiële vaste activa	-15.871	-21.588
Netto investeringen in financiële vaste activa	4	23
Netto investering in joint venture	-4.531	0
Investing in lening aan derden	-5.000	0
Overname van dochterondernemingen	0	0
Netto bestedingen met betrekking tot investeringen	-25.082	-20.912
Financieringsactiviteiten		
Ontvangen uit inkoop eigen aandelen	66	-114
Ontvangen uit opname van nieuwe leningen	29.600	15.649
Dividenduitkeringen aan de aandeelhouders	-4.437	-4.175
Betaalde intresten (via resultatenrekening)	-2.558	-2.839
Aflossing van leningen	-21.042	-21.347
Terugbetaling schulden financiële leasing	-152	-494
Overige financiële middelen / (bestedingen)	-155	-673
Netto kasmiddelen ontstaan uit financieringsactiviteiten	1.322	-13.993
Netto wijziging in geldmiddelen en kasequivalenten	956	2.102
Geldmiddelen bij het begin van het boekjaar	4.786	2.684
Geldmiddelen bij het einde van het boekjaar	5.742	4.786

De grondslagen voor de financiële verslaggeving en toelichtingen

1. Samenvatting van de belangrijkste waarde-ringsgrondslagen

Conformiteitsverklaring

Ter Beke NV ("de Entiteit") is een entiteit die in België gedomicilieerd is. De geconsolideerde jaarrekening van de Entiteit omvat de entiteit Ter Beke NV en haar dochterondernemingen (samen verder "de groep" genoemd). De geconsolideerde jaarrekening werd door de Raad van bestuur voor publicatie vrijgegeven op 28 februari 2012. De geconsolideerde jaarrekening werd opgemaakt in overeenstemming met de "International Financial Reporting Standards (IFRS)" zoals aanvaard binnen de Europese Unie.

De geconsolideerde rekeningen worden voorgesteld in duizend EUR. De geconsolideerde jaarrekening werd opgemaakt op basis van de historische kostprijsmethode met uitzondering van de derivaten en de financiële activa die beschikbaar zijn voor verkoop, dewelke gewaardeerd worden tegen "reële waarde". Indien echter geen betrouwbare marktprijs of schatting van de reële waarde voorhanden is, worden deze financiële activa gewaardeerd tegen historische kostprijs. In de balans opgenomen activa en verplichtingen die afgedekt zijn, worden gewaardeerd tegen "reële waarde" ten belope van het afgedekte risico. De waarderingregels werden op uniforme wijze in heel de groep toegepast en zijn consistent met het vorige boekjaar. De vergelijkende informatie werd herwerkt in overeenstemming met IFRS.

Standaarden en interpretaties toepasbaar voor het boekjaar beginnend op 1 januari 2011

- Verbeteringen aan IFRS (2009-2010) (normaal toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2011)
- Aanpassing van IFRS 1 *Eerste toepassing van IFRS - Vrijstellingen op*

IFRS 7 (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 juli 2010)

- Aanpassing van IAS 24 *Informatieverschaffing over verbonden partijen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2011). Deze standaard vervangt IAS 24 *Informatieverschaffing over verbonden partijen* zoals uitgegeven in 2003
- Aanpassing van IAS 32 *Financiële instrumenten: Presentatie - Classificatie van claimemissies* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 februari 2010)
- IFRIC 19 *Aflossing van financiële verplichtingen met eigenvermogensinstrumenten* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 juli 2010)
- Aanpassing van IFRIC 14 *IAS 19 - Beperking van activa uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, minimale financieringsverplichtingen en hun interactie - Vooruitbetalingen van een minimale financieringsverplichting* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2011)

Standaarden en interpretaties gepubliceerd, maar nog niet van toepassing voor het boekjaar beginnend op 1 januari 2011

- IFRS 9 *Financiële Instrumenten en de daaropvolgende aanpassingen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2015)
- IFRS 10 *Geconsolideerde jaarrekening* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2013)
- IFRS 11 *Gezamenlijke overeenkomsten* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2013)
- IFRS 12 *Informatieverschaffing over betrokkenheid in andere entiteiten* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2013)
- IFRS 13 *Waardering van de reële waarde* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2013)
- Aanpassing van IFRS 1 *Eerste toepassing van IFRS - Ernstige hyperinflatie en verwijdering van de*

vaste overgangsdata voor eerste toepassers (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 juli 2011)

- Aanpassing van IFRS 7 *Financiële instrumenten: Informatieverschaffing – Niet langer opnemen in de balans* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 juli 2011)
- Aanpassing van IFRS 7 *Financiële instrumenten: Informatieverschaffing – Saldering van financiële activa en verplichtingen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2013)
- Aanpassing van IAS 1 *Presentatie van de jaarrekening – Presentatie van de andere elementen van het totaalresultaat* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 juli 2012)
- Aanpassing van IAS 12 *Winstbelastingen – Uitgestelde belastingen: Inbaarheid van onderliggende activa* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2012)
- Aanpassing van IAS 19 *Personeelsbeloningen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2013)
- Aanpassing van IAS 27 *Enkelvoudige jaarrekening* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2013)
- Aanpassing van IAS 28 *Investerings in geassocieerde deelnemingen en joint ventures* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2013)
- Aanpassing van IAS 32 *Financiële instrumenten: presentatie – Saldering van financiële activa en verplichtingen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2014)
- IFRIC 20 *Afschraapkosten in de productiefase van een bovengrondse mijn* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2013)

Consolidatieprincipes

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van Ter Beke NV en haar dochterondernemingen en joint ventures evenals het aandeel van de groep in de winst of het verlies van geassocieerde deelne-

mingen. Een lijst van deze entiteiten is opgenomen in toelichting 34.

Dochterondernemingen opgenomen in de consolidatie volgens de integrale methode

Dochterondernemingen zijn deze waarover Ter Beke NV de zeggenschap uitoefent. Onder zeggenschap wordt verstaan dat de Entiteit, rechtstreeks of onrechtstreeks, het financiële en operationele beleid van een entiteit kan bepalen teneinde voordelen uit haar activiteiten te verwerven. De jaarrekeningen van de dochterondernemingen zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening vanaf de datum waarop de zeggenschap begint tot de datum waarop de zeggenschap eindigt. Een lijst van de dochterondernemingen van de groep is opgenomen in toelichting 34.

Joint Ventures

Een joint venture is een contractuele overeenkomst, waarbij Ter Beke NV en andere partijen rechtstreeks of onrechtstreeks een economische activiteit opzetten, waarover zij gezamenlijke zeggenschap hebben. Joint ventures worden opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode. De vennootschap elimineert de netto resultaten tussen de joint venture en de groep Ter Beke. In 2010 had de groep geen belangen in joint ventures. Op 22 juni 2011 hebben Ter Beke en de aandeelhouders van Stefano Toselli een 50/50 joint venture opgericht in Opole (Polen). Deze joint venture met de naam Pasta Food Company zal lasagne en pasta maaltijden produceren en commercialiseren in Centraal en Oost-Europa. Aangezien de Pasta Food Company geboekt wordt via de vermogensmutatiemethode worden enkel de 50% van het eigen vermogen in de balans en de 50% van het netto resultaat in de geconsolideerde cijfers van de groep Ter Beke gepresenteerd.

Investerings in geassocieerde ondernemingen

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

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

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

Het verschil tussen de kostprijs van de investering en het aandeel van de investeerder in de netto reële waarde van de identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke ver-

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

In geval een groepslid transacties uitvoert met een geassocieerde onderneming, worden winsten en verliezen geëlimineerd ten belope van de belangen van de groep in de betrokken geassocieerde onderneming. In 2011 en 2010 waren er geen geassocieerde ondernemingen.

Eliminaties bij de consolidatie

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

Bedrijfscombinaties

Bedrijfscombinaties worden verwerkt volgens de overnamemethode. De kost van een overname wordt gewaardeerd aan de som van de reële

waarde op overnamedatum van de overgedragen vergoeding en het bedrag van de minderheidsbelangen in de overgenomen entiteit. Voor elke bedrijfscombinatie moet de overnemende partij enig minderheidsbelang in de overgenomen partij waarderen tegen reële waarde of tegen het eventuele deel van het minderheidsbelang in de identificeerbare nettoactiva van de overgenomen partij. Aan de overname gerelateerde kosten worden onmiddellijk in winst en verlies opgenomen wanneer ze worden opgelopen.

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

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

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

Goodwill wordt initieel opgenomen als het bedrag waarmee (i) het totaal van de overgedragen vergoeding, het bedrag van eventuele minderheidsbelangen in de overgenomen partij en de

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

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

Kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegewezen, worden jaarlijks getest op bijzondere waardeverminderingen, en ook tussentijds wanneer er aanwijzingen zijn dat de boekwaarde van de eenheid mogelijk de realiseerbare waarde overtreft. Indien de realiseerbare waarde van een kasstroomgenererende eenheid lager is dan haar boekwaarde wordt de bijzondere waardevermindering eerst in mindering gebracht van de boekwaarde van de goodwill die aan de kasstroomgenererende eenheid werd toegewezen. Daarna wordt de

bijzondere waardevermindering toegevoegd aan de andere vaste activa die tot de eenheid behoren, evenredig met hun boekwaarde. Eens een bijzondere waardevermindering voor goodwill is opgenomen, wordt deze in een latere periode niet teruggenomen.

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

In 2011 en 2010 vonden geen bedrijfscombinaties plaats.

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta

In de individuele entiteiten van de groep worden de transacties in vreemde valuta opgenomen tegen de wisselkoers die van toepassing is op de transactiedatum. Monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta worden omgerekend aan de slotkoers die van toepassing is op balansdatum. Winsten en verliezen die voortvloeien uit transacties in vreemde valuta en uit de omzetting van monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta,

worden opgenomen in de winst- en verliesrekening. Winst of verlies op een niet-monetaire post wordt opgenomen in de resultatenrekening, tenzij deze rechtstreeks werd opgenomen in het eigen vermogen. Voor niet-monetaire posten waarvan de winst of het verlies rechtstreeks werd opgenomen in het eigen vermogen, wordt tevens een eventuele wisselkoerscomponent van die winst of dat verlies in het eigen vermogen opgenomen.

Jaarrekening van buitenlandse activiteiten

Alle buitenlandse activiteiten van de groep bevinden zich in de Euro zone, met uitzondering van SDF Foods Ltd (vereffend in 2011), TerBeke-Pluma UK Ltd in Britse Ponden en de Pasta Food Company Sp. z.o.o. in Poolse Zloty. De activa en verplichtingen van deze buitenlandse entiteiten, worden omgezet naar Euro aan de wisselkoers van toepassing op balansdatum. De winst- en verliesrekening van deze entiteiten wordt maandelijks omgezet in Euro aan gemiddelde koersen die de wisselkoers van de transactiedatum benaderen. Omrekeningsverschillen die hieruit voortvloeien worden rechtstreeks via het eigen vermogen verwerkt.

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

1 euro is gelijk aan	2011	2010
Britse pond		
Slotkoers	0,8355	0,8607
Gemiddelde koers	0,8679	0,8599
Poolse Zloty		
Slotkoers	4,4580	-
Gemiddelde koers	4,2365	-

Gesegmenteerde informatie

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

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

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

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

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

Beëindigde activiteit

Een beëindigde activiteit is een duidelijk te onderscheiden component

binnen het geheel van de activiteiten van de groep:

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

Immateriële activa

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

Onderzoek en ontwikkeling

Lasten voor onderzoeksactiviteiten, ondernomen met het oog op het verwerven van nieuwe wetenschappelijke of technologische kennis, worden als lasten in de winst- en verliesrekening opgenomen op het ogenblik dat ze zich voordoen. Lasten voor ontwikkelingsactiviteiten, waarin de bevindingen uit het onderzoek worden toegepast in een plan of een ontwerp voor de productie van nieuwe of substantieel verbeterde producten en processen, worden in de balans opgenomen, indien het product of het proces technisch en commercieel uitvoerbaar is en de groep voldoende middelen ter

beschikking heeft voor de voltooiing ervan. De geactiveerde last omvat de kosten van grondstoffen, directe loonkosten en een evenredig deel van de overheadkosten. Geactiveerde uitgaven voor ontwikkeling worden gewaardeerd aan kostprijs verminderd met geaccumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Alle andere uitgaven voor ontwikkeling worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen op het moment dat deze zich voordoen. Gezien de ontwikkelingskosten van Ter Beke tot 2010 niet voldeden aan de criteria voor activering werden deze uitgaven als last opgenomen in de winst- en verliesrekening. In 2011 heeft de groep voor 156 duizend Euro aan lasten voor ontwikkelingsactiviteiten geactiveerd voor vernieuwende producten die in de loop van 2012 en 2013 zullen worden gelanceerd.

Overige immateriële activa

Overige lasten voor intern gegenereerde immateriële activa, bvb. merken, worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen op het moment dat deze zich voordoen. Overige immateriële activa bvb. merkocctrooien, computersoftware, verworven door de groep, worden gewaardeerd aan kostprijs verminderd met geaccumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. In 2011 en 2010 bestond het geconsolideerd overig immaterieel vast actief van Ter Beke alleen uit computersoftware.

Afschrijvingen

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

De afschrijvingspercentages die worden toegepast zijn:

Onderzoek en ontwikkeling	33,3%
Computersoftware	20%
Merkocctrooien	10%

Goodwill

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

De kasstroomgenererende eenheid waaraan goodwill is toegerekend wordt jaarlijks op een bijzondere waardevermindering getoetst, en telkens wanneer er een aanwijzing bestaat dat de eenheid mogelijk een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan door de boekwaarde van de eenheid te vergelijken met haar realiseerbare waarde. Indien de realiseerbare waarde van de eenheid lager is dan de boekwaarde, zal het bijzonder waardeverminderingverlies eerst worden toegerekend aan de boekwaarde van de aan de eenheid toegerekende goodwill en vervolgens aan de andere activa van de eenheid naar rato van de boekwaarde van elk actief in de eenheid. Een bijzonder waardeverminderingverlies dat voor goodwill is opgenomen, kan in een latere periode niet worden teruggeboekt. Bij de verkoop van een dochteronderneming of een joint venture, wordt de toegerekende goodwill opgenomen bij de bepaling van de winst of verlies bij verkoop.

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

Materiële vaste activa

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

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

vaste kosten van materiaal en fabricage, en een evenredig deel van de afschrijvingen en waardeverminderingen van activa gebruikt bij de vervaardiging.

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

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

De voornaamste afschrijvingspercentages die momenteel worden toegepast zijn:

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

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

Overheidssubsidies

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

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

Overheidssubsidies worden systematisch opgenomen als baten over de perioden die nodig zijn om deze subsidies toe te rekenen aan de gerelateerde kosten die ze beogen te compenseren. Een overheidssubsidie die wordt ontvangen als compensatie voor reeds opgelopen lasten of ver-

liezen of met het oog op het verlenen van onmiddellijke financiële steun aan de groep zonder toekomstige gerelateerde kosten, wordt opgenomen als baat van de periode waarin ze te ontvangen is.

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

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

Leasing

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

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

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

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

Operationele leases - Leasebetalingen op grond van operationele

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

Voorraden

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

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

duel actief te bepalen, schat de groep de realiseerbare waarde voor de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

De realiseerbare waarde is de hoogste waarde van de reële waarde minus de verkoopkosten en zijn bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde wordt bepaald door de verdiscontering van de verwachte toekomstige kasstromen waarbij een disconteringsvoet voor belastingen wordt gehanteerd. Deze disconteringsvoet weerspiegelt de contante tijdswaarde van het geld en de specifieke risico's verbonden aan het actief.

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

Financiële instrumenten

Handelsvorderingen

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

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

Beleggingen

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

Tot einde looptijd aangehouden beleggingen

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

Dergelijke bijzondere waardeverminderversliezen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen als en alleen als er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderversliezen.

Bijzondere waardeverminderingverliezen worden teruggenomen in volgende periodes wanneer de stijging in de realiseerbare waarde objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die na de afboeking plaatsvond. De terugname kan niet de geamortiseerde kostprijs overtreffen zoals deze zou zijn geweest als de bijzondere waardevermindering niet was opgenomen.

Andere beleggingen

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

Bijzondere waardeverminderingverliezen opgenomen in de winst- en verliesrekening op een schuldbewijs geclassificeerd als beschikbaar voor verkoop wordt later teruggenomen in de winst- en verliesrekening als de stijging in de reële waarde van het instrument, objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardevermindering-

verlies. Met uitzondering van eigen-vermogen instrumenten worden de wijzigingen in de reële waarde welke te wijten zijn aan wisselresultaten opgenomen in de winst- en verliesrekening.

Geldmiddelen en kasequivalenten

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

Financiële verplichtingen en eigen-vermogensinstrumenten

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

Bankleningen

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

Handelsschulden

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

Eigen-vermogensinstrumenten

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

Derivaten

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

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

Er zijn drie soorten afdekkingsrelaties:

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

Indien de kasstroomafdekking van een vaststaande toezegging of een verwachte toekomstige transactie tot de opname van een niet-financieel actief of een niet-financiële verplichting leidt, dan wordt op het moment dat het actief of de verplichting wordt geboekt, de winsten of verliezen op het afgeleide

financiële instrument die eerder in het eigen vermogen werden verwerkt, opgenomen in de initiële waardering van het actief of de verplichting.

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

(b) Reële-waardeafdekking: wijzigingen in de reële waarde van derivaten welke werden aangewezen en kwalificeren als reële-waardeafdekking worden opgenomen in de winst- en verliesrekening en dit samen met elke wijziging in de reële waarde van het afgedekte actief of de afgedekte verplichting welke toe te rekenen is aan het afgedekte risico.

(c) Afdekking van een netto-investering in een buitenlandse entiteit: afdekkingen van netto-investeringen in buitenlandse entiteiten worden op vergelijkbare wijze verwerkt als een kasstroomafdekking. Het deel van de winst of het verlies op het afdekkingsinstrument waarvan is vastgesteld dat

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

Derivaten die niet geassocieerd kunnen worden als afdekkingen

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

Ingekochte eigen aandelen

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

Dividenden

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

Vaste activa aangehouden voor verkoop

Vaste activa en groepen activa die worden afgestoten, worden geassocieerd als "aangehouden voor verkoop" indien hun boekwaarde hoofdzakelijk zal worden gerealiseerd in een ver-

kooptransactie en niet door het voortgezette gebruik ervan. Deze waarde is enkel en alleen vervuld wanneer de verkoop zeer waarschijnlijk is en het actief (of de groep activa die wordt afgestoten) in zijn huidige staat onmiddellijk beschikbaar is voor verkoop. Het management moet zich verbonden hebben tot een plan voor de verkoop van het actief (of de groep activa die wordt afgestoten), die naar verwachting in aanmerking komt voor opname als een voltooide verkoop binnen één jaar na de datum van de classificatie.

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

Voorzieningen

Een voorziening wordt opgenomen indien:

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

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

Wanneer de impact belangrijk is, worden voorzieningen bepaald door de verdiscontering van de verwachte toekomstige kasstromen waarbij een disconteringsvoet "voor belastingen" wordt gehanteerd. Deze disconteringsvoet weerspiegelt de contante tijdswaarde van het geld en de speci-

fieke risico's verbonden aan de verplichting.

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

Personeelsbeloningen

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

De personeelsbeloningen omvatten:

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

Pensioenregelingen

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

Toegezegde bijdragenregelingen

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

Toegezegde pensioenregelingen

De boekwaarde op de balans van de toegezegde pensioenregelingen wordt bepaald door de contante waarde van de uitkeringsverplichtingen, rekeninghoudend met de niet opgenomen actuariële winsten of verliezen, verminderd met de nog niet opgenomen pensioenkosten van verstreken dienstdtijd en met de reële waarde van de fondsbeleggingen. Wanneer deze berekening een netto surplus oplevert, dan wordt de waarde van het hieruit resulterend actief begrensd tot de niet opgenomen actuariële verliezen en pensioenkosten van verstreken dienstdtijd en de contante waarde van de toekomstige betalingen uit het pensioenplan of de verminderingen in de toekomstige bijdragen aan het pensioenplan.

De opname van actuariële winsten en verliezen wordt individueel bepaald voor elke toegezegde pensioenregeling. Als de netto cumulatieve niet opgenomen winsten of verliezen meer bedragen dan 10% van de contante waarde van de toegezegde pensioenregeling of, indien hoger, van de reële waarde van de activa, dan wordt dit overschot in de winst- en verliesrekening opgenomen over de verwachte gemiddelde resterende loopbaan van de werknemers die in het plan participeren. In alle andere gevallen worden de actuariële winsten of verliezen niet opgenomen. Pensioenkosten van verstreken dienstdtijd worden als een last gespreid volgens de lineaire methode over de gemiddelde periode totdat de voordelen toegekend worden. In de mate dat de voordelen reeds toegekend zijn bij de introductie van een nieuw plan of bij wijzigingen aan een bestaande toegezegde pensioenre-

geling, worden pensioenkosten van verstreken diensttijd onmiddellijk als last opgenomen.

De contante waarde van de verplichtingen van toegezegde pensioenregelingen en de gerelateerde pensioenkosten worden door een gekwalificeerd actuaaris berekend volgens de projected unit credit methode. De gebruikte disconteringsvoet is gelijk aan het rendement op balansdatum van bedrijfsobligaties van hoge kredietwaardigheid met een resterende looptijd die vergelijkbaar is met de termijn van de verplichtingen van de groep. Het bedrag dat in de winst- en verliesrekening wordt opgenomen, bestaat uit de aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten, de financieringskost, de verwachte opbrengst van de fondsbeleggingen en de actuariële winsten en verliezen.

Ontslagvergoedingen

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

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

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

Variabele verloning

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

Op aandelen gebaseerde betalingen

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

Winstbelastingen

De winstbelastingen omvatten de belastingen op de winst en de uitgestelde belastingen. Beide belastingen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen behalve in die gevallen waar het bestanddelen betreft die deel uitmaken van het eigen vermogen. In dit laatste geval verloopt de opname via het eigen vermogen. Onder belastingen op de winst verstaat men deze die drukken op het belastbaar inkomen van de verslagperiode, berekend tegen de aanslagvoeten die van kracht zijn op balansdatum, evenals de aanpassingen aan de belastingen die verschuldigd

zijn over de vorige verslagperiodes. De uitgestelde belastingen worden berekend volgens de balansmethode en komen hoofdzakelijk voort uit de verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen in de balans en de belastingsbasis van deze activa en verplichtingen. Het bedrag van uitgestelde belastingen is gebaseerd op de verwachtingen met betrekking tot de realisatie van de boekwaarde van de activa en verplichtingen, waarbij gebruik wordt gemaakt van de aanslagvoeten gekend op de balansdatum.

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

Opbrengsten

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

Omzet wordt gerapporteerd na belastingen en kortingen.

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

(a) de groep heeft de wezenlijke risico's en voordelen van eigendom van de

goederen overgedragen aan de koper;

(b) de groep behoudt over de verkochte goederen niet de feitelijke zeggenschap of betrokkenheid die gewoonlijk toekomt aan de eigenaar;

(c) het bedrag van de opbrengst kan betrouwbaar worden bepaald;

(d) het is waarschijnlijk dat de economische voordelen met betrekking tot de transactie naar de groep zullen vloeien; en

(e) de reeds gemaakte of nog te maken kosten met betrekking tot de transactie kunnen op betrouwbare wijze worden gewaardeerd.

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

Royalty's: Royalty's worden opgenomen volgens het toerekeningsbeginsel in overeenstemming met de economische realiteit van de desbetreffende overeenkomst.

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

Financiële opbrengsten: Financiële opbrengsten omvatten de ontvangen rente, de ontvangen dividenden, valutakoers-opbrengsten en de opbrengsten op afdekkingsinstrumenten die opgenomen worden in de winst- en verliesrekening.

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

Dividenden: Dividenden worden opgenomen op het moment dat de aandeelhouder het recht heeft verkregen om de betaling te ontvangen. Valutakoersverschillen uit niet-bedrijfsactiviteiten en winsten uit afdekkingsinstrumenten voor niet-bedrijfsactivi-

teiten worden ook voorgesteld onder financiële opbrengsten.

Lasten

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

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

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

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

2. Consolidatiekring

De geconsolideerde jaarrekening van de groep over 2011 omvat de Entiteit en 20 geconsolideerde dochterondernemingen waarover de Entiteit controle uitoefent (toelichting 34). Verder heeft

de groep in 2011 samen met de aandeelhouders van Stefano Toselli een 50/50 joint venture Pasta Food Company Sp. z.o.o. opgericht. In 2010 werden SDF Foods Ltd, Ter Beke International BV en Ter Beke Holding BV in vereffening gesteld en in 2011 vereffend.

De geconsolideerde jaarrekening over het jaar 2010 omvat 23 geconsolideerde dochterondernemingen.

3. Rapportering per segment en geografische informatie

Ter Beke is een voedingsgroep, gespecialiseerd in de ontwikkeling, productie en verkoop van fijne vleeswaren en verse bereide gerechten in Europa. De groep Ter Beke stelde eind 2011 1.790 personeelsleden te werk (2010 1.819 personeelsleden) (voltijdse equivalenten per 31 december 2011 en gemiddeld aantal interimarissen over 2011). De managementstructuur van de groep en de interne en externe rapporteringssystemen zijn opgezet in overeenstemming met deze bedrijfsactiviteiten.

Het rapporteringsformaat van Ter Beke omvat dan ook de organisatie rond de 2 bestaande productgroepen:

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

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

en belastingen worden niet toegevoegd aan de segmenten.

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

Zowel in onze divisie vleeswaren als in de divisie bereide gerechten verkopen wij onze producten aan een brede klantenbasis waaronder de meeste grote Europese discount- en retailklanten. De omzetten aan deze klanten worden gerealiseerd via een diversiteit aan contracten en producten met verschillende looptijden, zowel onder onze eigen merken als onder de huismerken van de klanten, en in verschillende landen. Hoewel de klantenportefeuille van de groep gediversifieerd is, zou de integrale beëindiging van de relatie met een grote klantengroep een impact op onze bedrijfsvoering kunnen hebben.

Omdat de omzet tussen beide segmenten de facto immaterieel zijn, werd ervoor geopteerd om alleen de extra-groepomzet te rapporteren.

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

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

Kerngegevens per bedrijfssegment

	2011			2010		
	Vleeswaren	Bereide Gerechten	Totaal	Vleeswaren	Bereide Gerechten	Totaal
Segment Resultatenrekening						
Segment Verkopen	274.011	129.704	403.715	277.295	124.885	402.180
Segment Resultaat	7.195	10.451	17.646	10.078	10.410	20.488
Niet toegerekende resultaten			-2.313			-2.687
Netto financieringskost			-2.713			-3.511
Belastingen			-3.414			-3.832
Resultaat uit ondernemingen met vermogensmutatiemethode			-200			0
Geconsolideerd resultaat			9.006			10.458
Segment Balans						
Segment activa	160.123	64.780	224.903	158.906	66.719	225.625
Niet toegerekende activa			28.033			16.988
Totaal geconsolideerde activa			252.936			242.613
Segment passiva	59.454	26.023	85.477	57.386	31.200	88.586
Niet toegerekende passiva			167.459			154.027
Totaal geconsolideerde passiva			252.936			242.613
Andere Segment Informatie						
Segment investeringen	9.486	4.217	13.703	12.464	11.319	23.783
Niet toegerekende investeringen			872			560
Totale Investeringen			14.575			24.343
Segment Afschrijvingen en niet-kaskosten	10.821	6.382	17.203	11.276	7.752	19.028
Niet toegerekende afschrijvingen en niet-kaskosten			697			672
Totaal afschrijvingen en niet-kaskosten			17.900			19.700

Kerngegevens per geografische regio

Verkopten aan derden	2011	2010
België	171.055	171.584
Nederland	146.618	150.633
UK	24.732	24.470
Duitsland	28.260	22.693
Andere	33.050	32.800
	403.715	402.180

Activa van het segment	2011	2010
België	181.989	168.737
Nederland	46.669	50.808
Andere	24.278	23.068
	252.936	242.613

Investeringen van het segment	2011	2010
België	12.946	20.877
Nederland	1.623	3.366
Andere	6	100
	14.575	24.343

4. Opbrengsten uit de verkoop van goederen

	2011	2010	%
Verkoop van goederen	403.715	402.180	0,4%

De totale omzet van de groep stijgt in 2011 met 0,4% van 402,2 miljoen EUR tot 403,7 miljoen EUR.

De omzet van de divisie bereide gerechten stijgt met 4,8 miljoen EUR (+3,9%). Deze stijging is vooral een gevolg van sterke volumegroei in lasagne en pasta-maaltijden.

De omzet van de vleeswarendivisie daalt met 3,3 miljoen EUR (-1,1%) bij een stabiel totaalvolume. De omzetzaling is vooral te wijten aan een veranderde productmix, waarbij de verkoopvolumes van goedkopere producten toenemen ten nadele van de volumes van de duurdere producten. Het marktaandeel van de groep steeg echter in de meeste markten.

5. Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen

	2011	2010
Aankopen	214.248	207.204
Voorraadwijziging	-535	-730
Totaal	213.713	206.474

6. Diensten en diverse goederen

	2011	2010
Vergoeding voor derden	19.970	22.087
Onderhoud en herstellingen	14.825	15.749
Marketing- en verkoopkosten	17.099	17.447
Vervoerkosten	14.522	14.377
Energie	9.195	8.344
Huur	5.878	5.145
Andere	3.138	3.366
Totaal	84.627	86.515

De vergoedingen voor derden bevatten voornamelijk kosten van interim-arbeid, raadgevers en bestuurders.

De rekening "andere" bevat o.a. kantoorkosten en verzekeringen.

7. Personeelskosten

De personeelskosten bedroegen in 2011 72.742 duizend EUR ten opzichte van 72.138 duizend EUR in 2010.

De personeelskosten kunnen als volgt worden opgesplitst:

	2011	2010
Lonen en wedden	47.996	47.785
Sociale zekerheidsbijdragen	17.237	17.137
Overige personeelskosten	7.509	7.216
Totaal	72.742	72.138
Aantal personeelsleden in voltijdse equivalenten (excl. interims)	1.494	1.475

8. Waardeverminderingen en voorzieningen

	2011	2010
Waardeverminderingen	94	36
Voorzieningen	-242	-84
Totaal	-148	-48

9. Overige exploitatiebaten- en kosten

	2011	2010
Recuperatie loongebonden kosten	768	795
Recuperatie logistieke kosten	168	114
Overheidstoelagen	0	13
Winsten op verkoop activa	85	105
Recuperatie verzekeringen	459	376
Minderwaarden	-53	-263
Lokale belastingen	-1.411	-1.467
Schadevergoedingen	83	372
Andere	501	403
Totaal	600	448

10. Resultaat van bedrijfsactiviteiten

	2011	2010	%
Winst van bedrijfsactiviteiten	15.333	17.801	-13,9%
Niet courante winst van de bedrijfsactiviteiten	0	0	
Courante winst van de bedrijfsactiviteiten	15.333	17.801	-13,9%

De EBITDA daalt met 4,3 miljoen EUR (-11,4%) van 37,5 miljoen EUR in 2010 tot 33,2 miljoen EUR in 2011.

Deze daling is vooral het gevolg van de sinds het tweede semester van 2010 fel stijgende grondstofprijzen. Aangezien de groep vooral termijncontracten sluit met de grote retailklanten, treedt er onvermijdelijk een vertraging op in de doorrekening van deze prijsstijgingen in de verkoopprijzen.

Ter Beke investeerde in de kwaliteit van haar producten, in innovatie en in de ondersteuning van het merk Come a casa® in België. Dit leidde tot een verdere groei van het marktaandeel van Come a casa® en zelfs tot een groei van de totale categorie.

Tegelijk werkte de groep verder aan een doorgedreven kostenbeheersing en -reductie in al haar vestigingen teneinde de impact van de grondstofprijsstijging en de stijging van de lonen en de energiekosten op het resultaat te beperken. De resultaten van de efficiëntie-investeringen die daartoe werden uitgevoerd, werden met vertraging gerealiseerd.

De totale niet-kaskosten daalden tot 17,9 miljoen EUR. Dit komt vooral door lagere waardeverminderingen op vaste activa in vergelijking met 2010.

Dit resulteert in een EBIT resultaat van 15,3 miljoen EUR t.o.v. 17,8 miljoen EUR in 2010 (-13,9%).

11. Financiële opbrengsten

	2011	2010
Intrestinkomsten	44	13
Positieve wisselkoersverschillen	0	0
Andere	136	196
Totaal	180	209

12. Financieringskosten

	2011	2010
Intrestkosten mbt leningen	2.302	2.490
Intrestkosten mbt leasing	165	177
Negatieve wisselkoersverschillen	96	396
Bankkosten	91	172
Herwaardering financiële instrumenten	0	0
Andere	239	485
Totaal	2.893	3.720

13. Belastingen

Belastingen geboekt in resultatenrekening	2011	2010
Belasting op het resultaat		
Boekjaar	3.285	3.797
Vorige boekjaren	-119	135
Latente belastingen		
Effect tijdelijke verschillen	248	-100
Totale belastingkost in resultatenrekening	3.414	3.832

De belastingsvoet in België bedraagt 33,99% (33,99% in 2010). Voor de andere landen werden de belastingsvoeten genomen geldig in deze landen.

Verband tussen de belastinglast en de boekhoudkundige winst	2011	2010
Boekhoudkundige winst voor belastingen	12.620	14.291
Belastingen aan de Belgische belastingsvoet (2011: 33,99% en 2010: 33,99%)	4.290	4.858
Effect van de verschillende belastingsvoeten van de buitenlandse ondernemingen	-654	-344
Effect van fiscaal niet aftrekbare uitgaven	524	430
Opname uitgestelde belastingvorderingen en schulden in resultaat	0	-13
Realisatie van voorheen niet erkende uitgestelde belastingvorderingen	-251	-715
Notionele interestaftrek	-257	-466
Andere effecten	-238	82
Werkelijke belastinglast	3.414	3.831
Effectief belastingspercentage	27,0%	26,8%

14. Goodwill

	2011	2010
Goodwill		
Begin van het boekjaar	36.944	38.439
Aanschaffingen		
Overdrachten en buitengebruikstellingen		-1.495
Omrekeningsverschil		
Einde van het boekjaar	36.944	36.944
Bijzondere waardeverminderingen		
Begin van het boekjaar	1.740	3.235
Bijzonder waardeverminderverslies		
Overdrachten en buitengebruikstellingen		-1.495
Einde van het boekjaar	1.740	1.740
Netto boekwaarde	35.204	35.204

Goodwill ontstaat wanneer de kostprijs van een bedrijfscombinatie op overnamedatum het belang van de groep in de netto reële waarde van de

identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen van de overgenomen partij overschrijdt.

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

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

In 2011 bedraagt de goodwill 29.096 duizend EUR (2010: 29.096 duizend EUR) voor de vleeswaren en 6.108 duizend EUR (2010: 6.108 duizend EUR) voor de bereide gerechten.

De bovenvermelde "impairment"-analyse wordt gebaseerd op:

- de budgetinschatting voor het volgende jaar van de eigen operationele kasstromen van ieder segment apart. Deze budgetinschatting is de resultante van een gedetailleerde analyse van alle gekende en geschatte evoluties van omzet, marge en kosten aangepast aan de commerciële omgeving van ieder segment. Hierbij wordt een evenwicht nagestreefd tussen uitdaging en realisme.

- deze kasstromen worden over 5 jaar geëxtrapoleerd rekening houdende met:

- De gemiddelde omzetgroei over de voorbije 10 jaar van de groep Ter Beke. Dit percentage (+2.6%) wordt bovendien als realistisch ingeschat door het management voor de komende jaren voor beide segmenten.
- De geschatte EBITDA marge. Deze marge is in lijn met de projecties voor het komende jaar en met de langere termijntargets van ieder segment.
- De geschatte belasting op de operationele kasstroom. Hierbij wordt voor vleeswaren rekening gehouden met een gemiddeld belastingtarief tussen België en Nederland en met het hogere Belgische tarief voor bereide gerechten. Dit houdt rekening met de plaats waar de kasstromen worden belast.
- Voor ieder jaar worden de aldus berekende kasstromen aangepast met de geschatte vervangingsinvesteringen nodig om het bestaande productieapparaat operationeel te houden en met de bewegingen in werkkapitaal. Deze zijn verschillend voor ieder segment.
- Als restwaarde wordt de aldus berekende kasstroom van het 5e jaar geëxtrapoleerd zonder groei.
- Al deze kasstromen worden aan de door Bank Degroof geschatte gemiddelde gewogen kapitaalkost na belastingen (WACC) van 8.56% geactualiseerd. De berekening is gebaseerd op een gewenste eigen vermogen/schuld ratio van 35/65, een gemiddelde belastingvoet van 29%, een rendement op eigen vermogen van 11.38% en een bruto kost voor vreemd vermogen van 4.7%. De risico's in beide segmenten liggen voldoende dicht bijeen om éénzelfde WACC te verantwoorden.

In beide divisies overschrijdt de realiseerbare waarde de boekwaarde op

significante wijze (meer dan 50%). Deze "impairment"- analyse leidt dan ook niet tot bijzondere waardeverminderingen in een segment.

Wanneer de discontovoet met 1% wordt verhoogd, daalt het verschil

tussen de geschatte realiseerbare waarde en de boekwaarde met 29% in vleeswaren en 17% in bereide gerechten. Voor een daling van de verhouding EBITDA op verkopen met 1% daalt dit verschil met respectievelijk 27% en 12%.

15. Immateriële vaste activa

	2011 Software	2011 Kosten ontwikkeling	2011 Totaal	2010 Software
Aanschaffingswaarde				
Begin van het boekjaar	14.162	0	14.162	13.491
Uitbreiding consolidatiekring			0	0
Aanschaffingen	791	156	947	702
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-426	0	-426	-50
Overboeking van/(naar) andere posten			0	19
Einde van het boekjaar	14.527	156	14.683	14.162
Afschrijvingen				
Begin van het boekjaar	12.153	0	12.153	11.346
Uitbreiding consolidatiekring			0	0
Afschrijvingen *	840	0	840	808
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-431	0	-431	-1
Einde van het boekjaar	12.562	0	12.562	12.153
Netto boekwaarde	1.965	156	2.121	2.009

In 2011 heeft de groep voor 156 duizend Euro aan lasten voor ontwikkelingsactiviteiten geactiveerd voor vernieuwende producten die in de loop van 2012 en 2013 zullen worden gelanceerd.

16. Materiële vaste activa

2011	Terreinen en gebouwen	Installaties, machines en uitrusting	Meubilair en rollend materieel	Leasing	Overige	Activa in aanbouw	Totaal
Aanschaffingswaarde							
Begin van het boekjaar	101.173	218.978	2.816	3.259	81	86	326.393
Uitbreiding consolidatiekring							0
Aanschaffingen	989	11.790	168			680	13.627
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-5.687	-7.019	-215	-1.295			-14.216
Overboeking van/(naar) andere posten		46	5			-51	0
Omrekeningsverschillen							0
Einde van het boekjaar	96.475	223.795	2.774	1.964	81	715	325.804
Afschrijvingen							
Begin van het boekjaar	50.810	151.620	2.455	2.977	81	0	207.943
Uitbreiding consolidatiekring							0
Afschrijvingen *	3.248	14.383	128	133			17.892
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-2.624	-6.994	-215	-1.208			-11.041
Omrekeningsverschillen							0
Einde van het boekjaar	51.434	159.009	2.368	1.902	81	0	214.794
Impairment							
Begin van het boekjaar	2.997	445	2	0	0	0	3.444
Uitbreiding consolidatiekring							0
Toevoeging *							0
Terugname *							0
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-1.200						-1.200
Einde van het boekjaar	1.797	445	2	0	0	0	2.244
Netto kapitaalsubsidies							
Begin van het boekjaar	478	2.521	33	0	0	0	3.032
Uitbreiding consolidatiekring							0
Nieuwe toekenningen							0
Overige		16					16
Afschrijvingen *	-80	-597	-8				-685
Einde van het boekjaar	398	1.940	25	0	0	0	2.363
Netto boekwaarde per 31 december 2011	42.846	62.401	379	62	0	715	106.403

2010	Terreinen en gebouwen	Installaties, machines en uitrusting	Meubilair en rollend materieel	Leasing	Overige	Activa in aanbouw	Totaal
Aanschaffingswaarde							
Begin van het boekjaar	100.624	198.976	3.274	3.596	81	271	306.822
Uitbreiding consolidatiekring							0
Aanschaffingen	657	22.734	164	0	0	86	23.641
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-829	-1.835	-522	-755	0	-110	-4.051
Overboeking van/(naar) andere posten	721	-897	-100	418	0	-161	-19
Omrekeningsverschillen							0
Einde van het boekjaar	101.173	218.978	2.816	3.259	81	86	326.393
Afschrijvingen							
Begin van het boekjaar	47.261	138.970	2.824	2.845	80	0	191.980
Uitbreiding consolidatiekring							0
Afschrijvingen*	3.610	14.484	153	365	1		18.613
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-61	-1.834	-522	-233			-2.650
Omrekeningsverschillen							0
Einde van het boekjaar	50.810	151.620	2.455	2.977	81	0	207.943
Impairment							
Begin van het boekjaar	2.027	715	2	0	0	0	2.744
Uitbreiding consolidatiekring							0
Toevoeging*	700						700
Terugname*	270	-270					0
Overdrachten en buitengebruikstellingen							0
Einde van het boekjaar	2.997	445	2	0	0	0	3.444
Netto kapitaalsubsidies							
Begin van het boekjaar	534	2.772	34	0	0	0	3.340
Uitbreiding consolidatiekring							0
Nieuwe toekenningen							0
Overige		65					65
Afschrijvingen*	-56	-316	-1				-373
Einde van het boekjaar	478	2.521	33	0	0	0	3.032
Netto boekwaarde per 31 december 2010	46.888	64.392	326	282	0	86	111.974

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

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

De groep investeerde in 2011 voor 14,6 miljoen EUR. De investeringen betreffen voornamelijk een volgende fase van de automatisatieinvesteringen in de patéproductie te Wommelgem en het verderzetten van efficiëntie-investeringen en infrastructuraanpassingen in de diverse sites van de groep.

17. Joint venture volgens vermogensmutatie

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

Op 22 juni 2011 werd deze joint venture opgericht in Opole (Polen) met

de naam Pasta Food Company. De groep neemt de joint venture op volgens de vermogensmutatiemethode. Hierbij wordt de investeringen in de balans opgenomen tegen het aandeel van de groep (50%) in het eigen vermogen van de joint venture. De niet geauditeerde balans en resultatenrekening van de joint venture is als volgt (in duizenden EUR):

	2011
Diensten en diverse goederen	-404
Intresten	4
Resultaat na belastingen	-400
Verkorte balans	
	2011
Materiële vaste activa	936
Diverse vorderingen	176
Geldmiddelen en kasequivalenten	8.036
Totale activa	9.148
Eigen vermogen	8.662
Handelsschulden	486
Totale passiva	9.148

In 2010 had de groep geen belangen in joint ventures.

18. Overige langlopende vorderingen

	2011	2010
Vorderingen en borgtochten in contanten	133	136
Totaal	133	136

19. Langlopende rentedragende vorderingen

In het kader van de lange termijn samenwerking tussen de partners van de joint venture (zie toelichting 17) heeft de groep eveneens een lening van 5 miljoen EUR verstrekt aan YHS. Deze lening is rentedragend en is gegarandeerd door een pand op de aandelen die YHS aanhoudt in de joint venture. Deze lening vervalt op 31 maart 2018.

	2011	2010
Rentedragende lange termijn vordering	5.000	0
Totaal	5.000	0

20. Uitgestelde belastingsvorderingen en -verplichtingen

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

	2011	2010
Schulden	-40	306
Materiële vaste activa	8.250	8.121
Vorderingen	561	43
Voorzieningen	-270	-218
Overgedragen verliezen in min van andere posten	-131	-131
Uitgestelde (belastingsvorderingen) en -verplichtingen	8.370	8.121

De groep heeft in 2011 voor 8.068 duizend EUR (7.598 duizend EUR in 2010) uitgestelde belastingsvorderingen op fiscaal overdraagbare verliezen en voor 416 duizend EUR (256 duizend EUR in 2010) overdraagbare notionele intrestaftrek niet erkend omdat zij onvoldoende zekerheid heeft dat deze in de nabije toekomst zullen worden gerealiseerd. De overdraagbare verliezen zijn onbeperkt overdraagbaar in de tijd, de overdraagbare notionele intrestaftrek is slechts voor 7 jaar overdraagbaar. Vanaf 2011 is het niet aangewende deel van de notionele intrest van het jaar niet meer overdraagbaar.

21. Voorraden

	2011	2010
Grond- en hulpstoffen	15.426	14.618
Goederen in bewerking	3.726	3.756
Gereed product	5.106	5.234
Handelsgoederen	146	204
Totaal	24.404	23.812

22. Handels- en overige vorderingen

	2011	2010
Handelsvorderingen	57.441	56.432
Te ontvangen subsidies	1.396	1.400
Terug te vorderen BTW	2.178	2.222
Terug te vorderen belastingen	790	63
Vordering verkoop gebouw Nederland	916	0
Overlopende rekeningen	1.990	1.928
Te ontvangen intresten	20	0
Te ontvangen schadevergoeding	40	0
Leeggoed	4.090	2.284
Overige	737	363
Totaal	69.598	64.692

Onze handelsvorderingen zijn niet-rentedragend.

Het gemiddeld aantal dagen klantenkrediet bedraagt voor de groep 52 dagen (2010: 51 dagen). Dit aantal dagen wordt vertekend tengevolge van de sterke omzet in het vierde kwartaal van beide jaren.

Er werden in 2011 voor 102 duizend Euro geboekte waardeverminderingen op handelsvorderingen verwerkt als kost in de resultatenrekening (48 duizend Euro in 2010).

23. Geldmiddelen en kasequivalenten

	2011	2010
Geldbeleggingen op korte termijn	0	1.170
Zichtrekeningen	5.730	3.609
Kas	12	7
Totaal	5.742	4.786

24. Eigen vermogen

De diverse componenten van het eigen vermogen evenals de wijzigingen tussen 31 december 2010 en 31 december 2011 worden weergegeven in het Geconsolideerd mutatieoverzicht van het Eigen Vermogen.

Kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de Entiteit per 31 december 2011 bedraagt 4.903 duizend EUR, verdeeld over 1.732.621 volgestorte gewone aandelen zonder nominale waarde. Al deze aandelen zijn dividendgerechtigd en hebben dezelfde stemrechten.

Reserve voor eigen aandelen

De reserve voor eigen aandelen bevat de aanschaffingswaarde van de eigen aandelen die aangehouden worden door de groep. Per 31 december 2011 hield de groep 0 eigen aandelen aan tegenover 1.623 eigen aandelen per 31 december 2010.

Valutakoersverschillen

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

Dividenden

Op 28 februari 2012 heeft de Raad van bestuur het voorstel voor de uitbetaling van 4.331.552,50 EUR of 2,50 EUR per aandeel bevestigd. Dit dividend is nog niet goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ter Beke en is daarom nog niet in de rekeningen opgenomen.

25. Personeelsbeloningen

Voorzieningen voor pensioenen en soortgelijke verplichtingen

De groep en haar dochterondernemingen voorzien in pensioenplannen en andere personeelsvoordelen. Per 31 december 2010 bedroeg de totale netto-schuld met betrekking tot pensioenplannen en soortgelijke verplichtingen 1.566 duizend EUR. Per 31 december 2011 was dit 1.510 duizend EUR.

	Verplichtingen onder IAS 19 Defined benefit plan	Overige Provisies	Totale Provisies
1 Januari 2010	1.377	315	1.692
Uitbreiding consolidatiekring			0
Service kost	80		80
Intrestkost	88		88
Actuariel effect			0
Betalingen		-125	-125
Dotaties en terugnames	-119	35	-84
Andere	140		140
31 december 2010	1.566	225	1.791
Uitbreiding consolidatiekring			0
Service kost	92		92
Intrestkost	80		80
Actuariel effect			0
Betalingen			0
Dotaties en terugnames	-175	-67	-242
Andere	-53		-53
31 december 2011	1.510	158	1.668

IAS 19	2011	2010
In de balans opgenomen verplichtingen mbt toegezegde pensioenverplichtingen	1510	1.566
Niet erkend in de balans		
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-24	-28
Toegezegde pensioenregelingen	1.534	1.593
Netto verplichting / (Actief)	1.510	1.566
Waarvan verplichtingen	1840	1.861
Waarvan fondsbeleggingen	-330	-295
Bedragen opgenomen in de resultatenrekening:		
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	111	92
Rentekosten	80	88
Verwachte rendement op fondsbeleggingen	-13	-12
Opgenomen actuariële (winsten)/verliezen	39	293
Pensioenkosten verstreken diensttijd	-19	-19
Verliezen/ (winsten) door inperkingen of afwikkelingen	0	0
Kost opgenomen in de resultatenrekening mbt toegezegde pensioenregelingen	198	442
Contante waarde van de brutoverplichting bij het begin van het jaar	1.861	1.652
Bijdragen van de werkgever	-153	-204
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	198	442
Andere	-66	-29
Contante waarde van de brutoverplichting aan het einde van het jaar	1.840	1.861
Reële waarde van de fondsbeleggingen bij het begin van het jaar	-295	-275
Verwachte werkgevers bijdragen	-131	-198
Verwachte uitkeringen (excl. intrest)	130	204
Verwacht rendement op de fondsbeleggingen	-14	-12
Verwachte waarde van de fondsbeleggingen aan het einde van het jaar	-310	-281
Reële waarde van de fondsbeleggingen aan het einde van het jaar	-330	-295
Reële werkgevers bijdragen	-153	-204
Reële uitkeringen	127	194
Actuariële winst (verliezen) op de fondsbeleggingen	4	1

Toegezegde bijdragenregelingen

Bij de vaste bijdragenplannen in verband met personeelsbeloningen betalen de Ter Beke ondernemingen bijdragen aan openbare of privaat beheerde pensioen- of verzekeringsfondsen. Eenmaal de bijdrage werd betaald, hebben de ondernemingen van de groep geen verdere betalingsverplichtingen meer. De periodieke bijdragen vormen een kost van het jaar waarin ze verschuldigd zijn. In 2011 bedroeg deze kost 1.846 duizend EUR, in 2010 was dit 1.961 duizend EUR.

De overige voorzieningen bestaan uit herstructureringsvoorzieningen en ontslagvergoedingen. Kosten met betrekking tot IAS 19 worden geboekt onder personeelskosten. De intrestcomponent wordt opgenomen in het financieel resultaat.

26. Rentedragende verplichtingen

2011	Binnen het jaar	Vervaltermijn Tussen 1 en 5 jaar	Na 5 jaar	Totaal
Rentedragende verplichtingen				
Kredietinstellingen	30.329	32.559	7.417	70.305
Leasingschulden	35	21	0	56
Totaal	30.364	32.580	7.417	70.361

2010	Binnen het jaar	Vervaltermijn Tussen 1 en 5 jaar	Na 5 jaar	Totaal
Rentedragende verplichtingen				
Kredietinstellingen	21.344	36.190	4.212	61.746
Leasingschulden	152	56	0	208
Totaal	21.496	36.246	4.212	61.954

De leningen aan kredietinstellingen bestaan uit:

- langlopende kredieten met een vaste rentevoet voor een bedrag van 32.605 duizend EUR;
- langlopende kredieten waarbij de rentevoet regelmatig herzien wordt voor afgesproken periodes van minder dan 1 jaar voor 26.100 duizend EUR.
- kortlopende kredieten voor afgesproken periodes van minder dan 1 jaar voor 11.600 duizend EUR.

	2011	2010
Leningen met vaste intrestvoet	4,07%	4,43%
Leningen met variabele intrestvoet	2,79%	2,10%

De minimum betalingen kredietinstellingen (inclusief intresten) bedroegen in 2011:

	2011	2010
- minder dan 1 jaar	32.148	23.265
- meer dan 1 jaar en minder dan 5 jaar	35.090	38.432
- meer dan 5 jaar	8.017	4.421

De groep beschikt over voldoende korte termijn kredietlijnen om aan haar korte termijnbehoeften te voldoen. Voor het bekomen van bovenstaande verplichtingen aan kredietinstellingen heeft de groep geen activa verpand, noch werden er garanties gegeven door derden. De financiële covenanten zijn gebaseerd op de netto schuld / EBITDA verhouding en de ratio geconsolideerd eigen vermogen / totale geconsolideerde activa. In 2011 en 2010 voldoet de groep aan deze covenanten.

De minimum financiële lease betalingen (inclusief intresten) zijn:

	2011	2010
- minder dan 1 jaar	37	159
- meer dan 1 jaar en minder dan 5 jaar	21	59
- meer dan 5 jaar	0	0

De groep huurt bepaalde activa onder financiële leasing. De gemiddelde looptijd bedraagt 3 jaar. De intresten worden vastgelegd bij aanvang van het contract. Alle leasings bevatten een vast terugbetalingsschema. In alle gevallen is het onderliggend actief de juridische eigendom van de leasemaatschappij.

27. Handelsschulden en overige te betalen posten

	2011	2010
Handelsschulden	57.372	60.269
Dividenden	106	103
Overige	5.395	5.167
Totaal	62.873	65.539

De meeste handelsschulden hebben een vervaldag van 60 dagen of 30 dagen na factuurdatum.

28. Risico's voortvloeiend uit financiële instrumenten

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

Intrestrisico

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

In 2011 heeft de onderneming een Cap zonder afbouw afgesloten die ten belope van 5.000 duizend Euro de stijging van de rentevoet beperkt tot een voorafbepaald tarief tot einde

2015. De marktwaarde op 31 december 2011 bedraagt 34 duizend euro.

In 2010 werd geen specifieke dekking afgesloten voor dit risico.

Wisselkoersrisico

Het wisselkoersrisico bestaat uit de mogelijke waardeschommelingen van financiële instrumenten ingevolge wisselkoersfluctuaties. De groep is blootgesteld aan een wisselkoersrisico op de verkopen, aankopen en rentedragende leningen uitgedrukt in een andere munt dan de lokale munt van de onderneming (Pond Sterling, ...). Op 31 december 2011 had de groep een netto positie in Pond Sterling van 2.451 duizend GBP, op 31 december 2010 van 2.408 duizend GBP. Als dekking tegen het wisselkoersrisico had de groep op 31 december 2011 een optiecontract voor verkoop van 3.100 duizend GBP tegen EUR en termijncontracten voor verkoop van 2.235 duizend GBP tegen EUR lopen. Op 31 december

2010 had de groep een optiecontract voor verkoop van 2.125 duizend GBP tegen EUR en termijncontracten voor verkoop van 5.045 duizend GBP tegen EUR lopen.

Kredietrisico

Het kredietrisico is het risico dat één van de contracterende partijen zijn verplichtingen met betrekking tot het financiële instrument niet nakomt waardoor er voor de andere partij een verlies kan ontstaan. Zowel in onze divisie vleeswaren als in de divisie bereide gerechten verkopen wij onze producten aan een brede klantenbasis waaronder de meeste grote Europese discount- en retailklanten. De omzetten aan deze klanten worden gerealiseerd via een diversiteit aan contracten en producten met verschillende looptijden, zowel onder onze eigen merken als onder de huismerken van de klanten, en in verschillende landen. Het management heeft een kredietpolitiek uitgewerkt en de blootstelling aan het kredietrisico wordt continu opgevolgd.

- Kredietrisico's op handelsvorderingen: het kredietrisico op alle klanten wordt op een constante basis opgevolgd.

- Kredietrisico's op liquide middelen en korte-termijnbeleggingen: korte-termijnbeleggingen gebeuren in vlot verhandelbare waardepapieren of in deposito's met vaste termijn bij gereputeerde banken.

- Transacties met afgeleide financiële instrumenten: transacties met afgeleide financiële instrumenten zijn enkel toegelaten met tegenpartijen die over een hoge kredietwaardigheid beschikken.

Voor al deze risico's is het balans-totaal het maximale kredietrisico.

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

Liquiditeitsrisico

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

29. Operationele leasing

De groep huurt haar personenwagens en enkele vrachtwagens onder een aantal operationele leasing overeenkomsten. Eind 2010 sloot de groep een operationele leasing overeenkomst af voor een nieuw "state of the art" value added logistics platform te

Wijchen waarin Ter Beke de versnijdingsactiviteiten van Langeveld/Sleegers en alle Nederlandse logistieke activiteiten zal centraliseren. De toekomstige betalingen onder deze niet opzegbare operationele leasingovereenkomsten bedragen:

	2011	2010
- minder dan 1 jaar	2.182	2.099
- meer dan 1 jaar en minder dan 5 jaar	7.281	7.183
- meer dan 5 jaar	14.083	15.536
Totaal	23.546	24.818

30. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

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

De totale aankoopverplichtingen in het kader van belangrijke investeringsprojecten waarvoor de respectieve contracten reeds werden toegekend of de orders werden geplaatst, bedroegen 885 duizend EUR op 31 december 2011 (2010: 1.380 duizend EUR).

31. Transacties met verwante partijen

Transacties met bestuurders en leden van het Directiecomité

Het vergoedingsbeleid werd voorbereid door het Remuneratie- en Benoemingscomité en goedgekeurd door de Raad van bestuur. De vergoedingen van de uitvoerende bestuurders en leden van het Directiecomité zijn gestructureerd in een vast gedeelte, een variabel gedeelte dat wordt bepaald in functie van een evaluatie door het Remuneratie- en Benoemings-

comité en incentives op lange termijn zoals pensioenregeling. Met ingang van 1 januari 2006 werd het vergoedingsbeleid opgenomen als integraal deel van het Corporate Governance Charter van de groep.

De vergoedingen van de leden van de Raad van bestuur en het Uitvoerend Management met betrekking tot het financieel jaar 2011 kunnen als volgt worden samengevat:

in miljoen EUR	2011	2010
Vergoedingen bestuurders Ter Beke NV voor de uitoefening van hun bestuurdersmandaat	0,2	0,2
Totale kost voor de groep van de leden van het uitvoerend management, exclusief de bestuurdersvergoeding binnen Ter Beke NV	2,1	2,6

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

Transacties met andere partijen

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

Voor 2011 en 2010 werden geen meldingen ontvangen vanwege bestuurders of management in het kader van de bepalingen inzake gerelateerde transacties, zoals opgenomen in het Corporate Governance Charter.

Voor de toepassing van de belangenconflictregering (artikel 523 en 524 W. Venn.) verwijzen wij naar de Verklaring inzake deugdelijk bestuur van het jaarverslag (zie hoger).

In 2011 werd voor 237 duizend EUR kosten doorgerekend aan de Pasta Food Company (joint venture in Polen).

32. Winst per aandeel

Gewone winst per aandeel

De berekening van de gewone winst per aandeel is gebaseerd op een netto toe te kennen winst aan de gewone aandeelhouders van 9.006 duizend EUR (2010: 10.458 duizend EUR) en een gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen gedurende het jaar

van 1.732.621 (2010: 1.732.621). Hierbij werd geen rekening gehouden met 0 ingekochte eigen aandelen op 31 december 2011 (1.623 op 31 december 2010).

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

Berekening winst per aandeel	2011	2010
Aantal uitstaande gewone aandelen op 1 januari boekjaar	1.732.621	1.732.621
Effect uitgegeven gewone aandelen	0	0
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen op 31 december boekjaar	1.732.621	1.732.621
Nettowinst	9.006	10.458
Gemiddeld aantal aandelen	1.732.621	1.732.621
Winst per aandeel	5,20	6,04

Verwaterde winst per aandeel

Bij de berekening van de winst per aandeel na verwatering, wordt het gewogen gemiddeld aantal aandelen aangepast rekening houdend met alle potentiële gewone aandelen die aanlei-

ding kunnen geven tot verwatering. In 2011 en 2010 zijn er geen potentiële gewone aandelen die aanleiding kunnen geven tot verwatering.

Berekening verwaterde winst per aandeel	2011	2010
Nettowinst	9.006	10.458
Gemiddeld aantal aandelen	1.732.621	1.732.621
Verwateringseffect warrantsplannen	0	0
Aangepast gemiddeld aantal aandelen	1.732.621	1.732.621
Verwaterde winst per aandeel	5,20	6,04

33. Impact van bedrijfscombinaties

In 2011 en 2010 vonden geen bedrijfscombinaties plaats.

34. Groepsondernemingen

De moedermaatschappij van de groep, Ter Beke NV - Beke 1 - 9950 Waarschoot/België, is per 31 december

2011 rechtstreeks of onrechtstreeks de moedermaatschappij van de volgende ondernemingen:

Naam en volledig adres van de onderneming	Deelnemings %
Ter Beke Vleeswarenproductie NV Beke 1, 9950 Waarschoot - België	100
Heku NV - Ondernemingenstraat 1, 8630 Veurne - België	100
Ter Beke Immo NV - Beke 1, 9950 Waarschoot - België	100
FreshMeals Nederland BV Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Nederland	100
FreshMeals Ibérica SL - Via de las Dos Castillas , 33 Complejo Empresarial Atica, Edificio 6, Planta 3a, Oficina B1, 28224 Pozuelo de Alarcon, Madrid - Spanje	100
Ter Beke Luxembourg SA 534, rue de Neudorf - 2220 Luxembourg - Luxemburg	100
Les Nutons SA Chaussée de Wavre 259 A, 4520 Wanze - België	100
N.S. Vamos et Cie SA Chaussée de Wavre 259 A, 4520 Wanze - België	100
Come a Casa SA Chaussée de Wavre 259 A , 4520 Wanze - België	100
TerBeke France SA - Zone Espace Leaders, 428 allée de Marigny, 74540 Alby-sur-Chéran - Frankrijk	100
Berkhout Langeveld BV Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Nederland	100
Langeveld/Sleegers BV Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Nederland	100
TerBeke-Pluma NV Antoon Van der Pluymstraat 1, 2160 Wommelgem - België	100
Pluma NV Antoon Van der Pluymstraat 1, 2160 Wommelgem - België	100
Binet SA - Route de Hermée 2, 4040 Herstal - België	100
TerBeke-Pluma UK Ltd Hillbrow Road, Esher, Surrey KT10 9NW - UK	100
Pluma Fleishwarenvertrieb GmbH Nordstrasse 30, 47798 Krefeld - Duitsland	100
TerBeke-Pluma Nederland BV Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Nederland	100
FreshMeals NV - Beke 1, 9950 Waarschoot - België	100
H.J. Berkhout Verssnijljin BV Scheepmakerstraat 5 , 2984 BE Ridderkerk - Nederland	100
Pasta Food Company Sp. z.o.o. Aleje Jerozolimskie 56C - 00-803 Warszawa - Polen	50

35. Gebeurtenissen na jaareinde

Er vonden geen belangrijke gebeurtenissen plaats na jaareinde.

36. Vergoeding van de commissaris

Betreffende het boekjaar 2011, heeft de commissaris en de vennootschappen waarmee de commissaris een samenwerkingsverband heeft, bijkomende erelonen gefactureerd aan de groep voor een bedrag van 26 duizend EUR. Deze erelonen betreffen voornamelijk belastingsadviesopdrachten. De commissaris heeft in het kader van de audit van de groep Ter Beke 209 duizend EUR ereloon aangerekend.

Verkorte jaarrekening van Ter Beke NV

Balans

	2011	2010
Vaste Activa	91.579	86.888
I. Oprichtingskosten	0	0
II. Immateriële Vaste Activa	0	0
III. Materiële Vaste Activa	1.887	1.727
IV. Financiële Vaste Activa	89.692	85.161
Vlottende Activa	92.224	86.903
V. Vorderingen op meer dan één jaar	5.020	20
VI. Voorraden	0	0
VII. Vorderingen op ten hoogste 1 jaar	86.491	84.709
VIII. Geldbeleggingen	0	1.264
IX. Liquide Middelen	430	684
X. Overlopende Rekeningen	283	226
Totaal Actief	183.803	173.791
Eigen Vermogen	77.527	78.567
I. Kapitaal	4.903	4.903
II. Uitgiftepremies	48.288	48.288
IV. Geconsolideerde Reserves	3.360	3.360
<i>Wettelijke reserves</i>	649	649
<i>Onbeschikbare reserves</i>	1.551	1.551
<i>Belastingsvrije reserves</i>	679	679
<i>Beschikbare reserves</i>	481	481
V. Overgedragen resultaat	20.976	22.016
Voorzieningen & Uitgestelde Belastingen	0	0
Schulden	106.276	95.224
X. Schulden op meer dan 1 jaar	9.000	0
XI. Schulden op ten hoogste 1 jaar	97.235	95.223
XII. Overlopende Rekeningen	41	1
Totaal Passief	183.803	173.791

Resultatenrekening

	2011	2010
Bedrijfsopbrengsten	11.859	11.465
Omzet	0	0
Voorraadwijziging	0	0
Geproduceerde vaste activa	0	0
Andere bedrijfsopbrengsten	11.859	11.465
Bedrijfskosten	11.353	10.974
Handelsgoederen, grond en hulpstoffen	0	0
Diensten en diverse goederen	7.514	7.032
Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	3.118	3.270
Afschrijvingen en waardeverminderingen op immateriële en materiële vaste activa	712	663
Waardeverminderingen op voorraden en handelsvorderingen	0	0
Voorzieningen voor risico's en kosten	0	0
Andere bedrijfskosten	9	9
Bedrijfsresultaat	506	491
Financiële Opbrengsten	4.299	2.305
Financiële Kosten	-968	-327
Resultaat uit Gewone Bedrijfsuitoefening voor belastingen	3.837	2.469
Uitzonderlijke Opbrengsten	0	21.345
Uitzonderlijke Kosten	-1	0
Winst voor Belasting	3.836	23.814
Belasting op het Resultaat	-545	-409
Resultaat van het boekjaar na belastingen	3.291	23.405

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

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

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



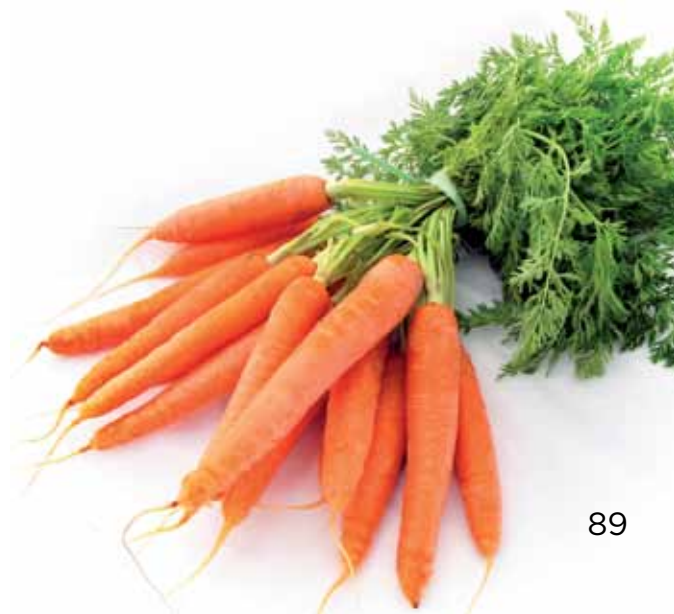
Verklaring van de verantwoordelijke personen

De ondergetekenden, Marc Hofman, Gedelegeerd Bestuurder, en René Stevens, Chief Financial Officer, verklaren dat, voor zover bekend:

- de jaarrekeningen voor het boekjaar 2011 en 2010, die zijn opgesteld in overeenstemming met de International Financial Accounting Standards (“IFRS”), een getrouw beeld geven van het vermogen, van de financiële toestand en van de resultaten van Ter Beke NV en de in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- het jaarverslag een getrouw overzicht geeft van de ontwikkeling en de resultaten van het bedrijf en van de positie van Ter Beke NV en de in de consolidatie opgenomen ondernemingen, alsmede een beschrijving van de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee zij geconfronteerd worden.

René Stevens
Chief Financial Officer

Marc Hofman
Gedelegeerd Bestuurder



Verslag van de commissaris over de geconsolideerde jaarrekening

Ter Beke NV

Verslag van de commissaris over de geconsolideerde financiële staten afgesloten op 31 december 2011 gericht tot de algemene vergadering van aandeelhouders

Aan de aandeelhouders

Overeenkomstig de wettelijke en statutaire bepalingen, brengen wij u verslag uit in het kader van het mandaat van commissaris dat ons werd toevertrouwd. Dit verslag omvat ons oordeel over de geconsolideerde financiële staten evenals de vereiste bijkomende vermelding.

Verklaring over de geconsolideerde financiële staten zonder voorbehoud

Wij hebben de controle uitgevoerd van de geconsolideerde financiële staten van Ter Beke NV ("de vennootschap") en haar dochterondernemingen (samen "de groep"), opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en bestuursrechtelijke voorschriften. Deze geconsolideerde financiële staten bestaan uit de geconsolideerde balans op 31 december 2011, de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht voor het boekjaar eindigend op die datum, alsmede een overzicht van de belangrijkste gehanteerde

grondslagen voor financiële verslaggeving en toelichtingen 1 tot 36. Het geconsolideerde balanstotaal bedraagt 252.936 (000) EUR en de geconsolideerde winst (aandeel van de groep) van het boekjaar bedraagt 9.006 (000) EUR.

Het opstellen van de geconsolideerde financiële staten valt onder de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur. Deze verantwoordelijkheid omvat onder meer: het ontwerpen, implementeren en in stand houden van een interne controle met betrekking tot het opstellen en de getrouwe weergave van de geconsolideerde financiële staten zodat deze geen afwijkingen van materieel belang, als gevolg van fraude of van fouten, bevatten, het kiezen en toepassen van geschikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het maken van boekhoudkundige ramingen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

Het is onze verantwoordelijkheid een oordeel over deze geconsolideerde financiële staten tot uitdrukking te brengen op basis van onze controle. Wij hebben onze controle uitgevoerd overeenkomstig de wettelijke bepalingen en de in België geldende controlenormen, zoals uitgevaardigd door het Instituut van de Bedrijfsrevisoren. Deze controlenormen vereisen dat onze controle zo wordt



georganiseerd en uitgevoerd dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de geconsolideerde financiële staten geen afwijkingen van materieel belang bevatten.

Overeenkomstig deze controlenormen, hebben wij controlewerkzaamheden uitgevoerd ter verkrijging van controle-informatie over de in de geconsolideerde financiële staten opgenomen bedragen en toelichtingen. De selectie van deze controlewerkzaamheden is afhankelijk van onze beoordeling welke een inschatting omvat van het risico dat de geconsolideerde financiële staten afwijkingen van materieel belang bevatten als gevolg van fraude of van fouten. Bij het maken van onze risico-inschatting houden wij rekening met de bestaande interne controle van de groep met betrekking tot het opstellen en de getrouwe weergave van de geconsolideerde financiële staten ten einde in de gegeven omstandigheden de gepaste werkzaamheden te bepalen maar niet om een oordeel over de effectiviteit van de interne controle van de groep te geven. Wij hebben tevens de gegrondheid van de grondslagen voor financiële verslaggeving, de redelijkheid van de boekhoudkundige ramingen gemaakt door de vennootschap, alsook de voorstelling van de geconsolideerde financiële staten als geheel beoordeeld. Ten slotte, hebben wij van de raad van bestuur en van de verantwoordelijken van de vennootschap de voor onze controlewerkzaamheden vereiste ophelderingen en inlichtingen verkregen. Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie een redelijke basis vormt voor het uitbrengen van ons oordeel.

Naar ons oordeel geven de geconsolideerde financiële staten een getrouw beeld van de financiële toestand van de groep per 31 december 2011, en van haar resultaat en kasstromen voor het boekjaar eindigend op die datum, in overeenstemming met de International Financial

Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en bestuursrechtelijke voorschriften.

Bijkomende vermelding

Het opstellen en de inhoud van het geconsolideerde jaarverslag vallen onder de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur.

Het is onze verantwoordelijkheid om in ons verslag de volgende bijkomende vermelding op te nemen die niet van aard is om de draagwijdte van onze verklaring over de geconsolideerde financiële staten te wijzigen:

- Het geconsolideerde jaarverslag behandelt de door de wet vereiste inlichtingen en stemt overeen met de geconsolideerde financiële staten. Wij kunnen ons echter niet uitspreken over de beschrijving van de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee de groep wordt geconfronteerd, alsook van haar positie, haar voorzienbare evolutie of de aanmerkelijke invloed van bepaalde feiten op haar toekomstige ontwikkeling. Wij kunnen evenwel bevestigen dat de verstrekte gegevens geen onmiskenbare inconsistenties vertonen met de informatie waarover wij beschikken in het kader van ons mandaat.

Kortrijk, 13 april 2012

De commissaris

DELOITTE Bedrijfsrevisoren

BV o.v.v.e. CVBA

Vertegenwoordigd door

Dirk Van Vlaenderen

Kurt Dehoorne



Beurs- en aandeel- houdersinformatie

Notering van het aandeel

Op 31 december 2011 werd het maatschappelijk kapitaal van Ter Beke vertegenwoordigd door 1.732.621 aandelen. De aandelen zijn genoteerd op de contantmarkt (continuumarkt) van Euronext Brussel (symbool: TERB). Teneinde de liquiditeit van het aandeel te bevorderen is sinds 2001 een "liquidity provider"-overeenkomst afgesloten met Bank Degroof. De aandeelhoudersstructuur werd opgenomen in de verklaring inzake deugdelijk bestuur (zie hoger).

Aandelengerelateerde instrumenten

Per 31 december 2011 zijn geen aandelengerelateerde instrumenten, zoals stock opties of warranten, in omloop.

Dividend

Ter Beke wil zijn aandeelhouders een marktcompetitief rendement bieden door middel van de jaarlijkse betaalbaarstelling van een dividend. Over 2011 stelt de Raad van bestuur aan de Algemene Vergadering van 31 mei 2012 voor een bruto dividend van 2,50 EUR per aandeel uit te betalen (identiek aan het dividend dat over 2010 werd uitgekeerd).

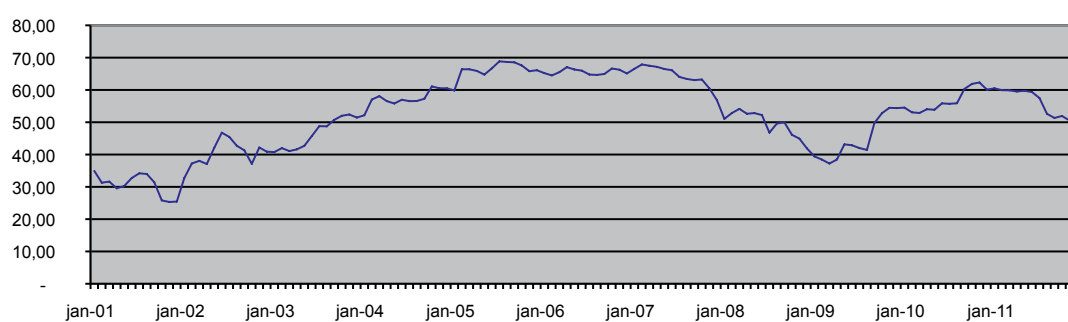
Mits goedkeuring door de Algemene Vergadering op 31 mei 2012, wordt het netto dividend per aandeel betaalbaar gesteld vanaf 15 juni 2012 tegen afgifte van coupon nr. 23 aan de loketten van BNP Paribas Fortis, KBC, ING, Bank Degroof en Petercam NV.

TERB
LISTED
NYSE
EURONEXT



Koersevolutie

De koers van het Ter Beke aandeel kan steeds en onmiddellijk geraadpleegd worden op de websites: www.terbeke.com en www.euronext.com.



Opgvolging door financiële analisten

Het aandeel Ter Beke werd in 2011 opgevolgd door de analisten van Bank Degroef en KBC Securities. De analistenrapporten worden gepubliceerd op de website van Ter Beke www.terbeke.com, rubriek Investor Relations

Voorstellen aan de Algemene Vergadering

De Raad van bestuur stelt aan de Algemene vergadering van 31 mei 2012 voor:

- de goedkeuring van de jaarrekening op 31 december 2011 en de instemming met de resultaatsverwerking. Het niet geconsolideerde resultaat van het boekjaar is 3.291.127,38 EUR;
- de uitkering van een bruto dividend van 2,50 EUR per aandeel, betaalbaarstelling op 15 juni 2012 (notering ex-coupon op 12 juni 2012);
- de herbenoeming als bestuurder voor een periode van vier jaar, die ingaat na afloop van de Algemene Vergadering van 31 mei 2012 en afloopt op de Algemene Vergadering van 2016 van Marc Hofman, Eddy Van der Pluym en BVBA Louis Verbeke, vast vertegenwoordigd door Louis-H. Verbeke;
- kwijting te verlenen aan de leden van de Raad van bestuur en aan de commissaris voor de uitoefening van hun mandaat in 2011;
- bij afzonderlijke stemming te beslissen over het remuneratieverslag;
- de goedkeuring van de vaste jaarvergoeding van de bestuurders voor de uitoefening van hun mandaat in 2012 voor een bedrag van 207 duizend EUR.

Financiële kalender

Tussentijdse verklaring eerste kwartaal 2012	11 mei 2012 voor beurstijd
Algemene vergadering	31 mei 2012 om 11.00u
Aandeel noteert ex-coupon	12 juni 2012
Betaling dividend	15 juni 2012
Halfjaarresultaten 2012	31 augustus 2012 voor beurstijd
Tussentijdse verklaring derde kwartaal 2012	9 november 2012 voor beurstijd
Jaarresultaten 2012	Uiterlijk 30 april 2013

Contactinformatie

NV TER BEKE

Beke 1 - B-9950 Waarschoot
RPR Gent 0421.364.139
E-mail: info@terbeke.be
Website: www.terbeke.com

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

Zone Espace Leaders
428 Allée de Marigny
F-74540 Alby-sur-Chéran
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

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

PASTA FOOD COMPANY

Al. Jerozolimskie 56C
00-803 Warszawa
Poland
KRS 0000403908

Vleeswaren

NV TERBEKE-PLUMA

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

NV PLUMA

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

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

BERKHOUT LANGEVELD BV

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

LANGEVELD/SLEEGERS BV

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

H.J. BERKHOUT VERSSNIJLIJN BV

Scheepmakerstraat 5 - NL-2984 BE Ridderkerk
KvK Rotterdam 24140598

TERBEKE-PLUMA UK LTD

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

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

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 bedrijfsdoel-einden en hun dynamisme stellen ons in staat de ge-rapporteerde resultaten te bereiken en vertrouwen te hebben in de toekomst.

Creatie, opmaak en coördinatie:
www.thecrewcommunication.com

Dit jaarverslag werd gedrukt
op milieuvriendelijk papier



