

Elke molecule telt

Jaarverslag 2012



“Elke molecule telt”

Wij geloven dat “Elke molecule telt”.

Willen we dat er leven mogelijk blijft op aarde, dan moeten we onze rijkdommen maximaal benutten. Halve maatregelen bestaan hiervoor niet. Compromissen evenmin.

Nooit eerder stonden we voor dergelijke grote uitdagingen. Toch is het juist dat wat ons inspireert. Voor ons betekent succes: nieuwe en potentieel onbeperkte mogelijkheden voor leven op onze planeet.

Omdat we weten dat diep in ons dat sprankeltje hoopt ligt, die kiem van inventiviteit, die aanzet tot een idee die de manier waarop we naar de wereld kijken helemaal kan veranderen.

Daarom is het onze ambitie om praktische vernieuwers te zijn, die het beste halen uit de dingen die beschikbaar zijn. Ongeacht of het gaat om talenten van mensen, de tijd van onze klanten of de natuurlijke rijkdommen van de aarde. Dit betekent permanent openstaan voor steeds betere werkmethodes. Toonaangevend zijn in woorden en in daden.

Voortdurend zoeken naar nieuwe manieren om materialen die we anders als afval beschouwen, te behouden en een nieuw leven te geven.

Daarin ligt de echte waarde van wat we doen. Als vernieuwer leven helpen gedijen op aarde. En als bedrijf permanent streven naar slimmere groei.

Want achter alles wat we doen, schuilt een eenvoudige gedachte: “Elke molecule telt”.

Wie zijn we

We zijn een **internationale specialiteitengroep** met vestigingen **over de hele wereld die oplossingen** biedt voor noden op het gebied van voeding, landbouw, watermanagement en efficiënt gebruik en hergebruik van natuurlijke rijkdommen. Onze **7 005 medewerkers** werken in meer dan **100 vestigingen** verspreid over **21 landen**. De groep is **marktleider** voor de meeste van haar producten en bedient voornamelijk klanten in de landbouw, de industrie, de bouwsector, en eindmarkten voor gezondheidsproducten en consumptiegoederen.



— Omzet

2 130 miljoen
EUR

— Kapitaaluitgaven

118 miljoen
EUR

— Personeel

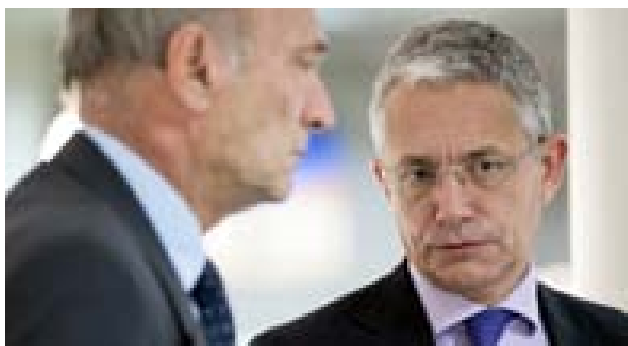
7 005
medewerkers



Onze droom

We willen ervoor zorgen dat er leven blijft op onze planeet door **een wereld te helpen scheppen die maximaal gebruikmaakt van zijn rijkdommen**. Daarom zijn we gedreven om nieuwe en meer duurzame manieren te vinden om de enorme uitdagingen van onze planeet aan te gaan: voedselproductie, watermanagement, verantwoordelijk beheer van de schaarse natuurlijke rijkdommen en nieuwe waarde creëren met bioreststoffen. We willen absoluut begrijpen wat er in de wereld om ons heen gebeurt en hoe we de business van morgen kunnen opbouwen door die problemen aan te pakken.

Inhoud



— Activiteitenverslag —

- 02** Hoogtepunten van 2012
- 04** Bericht van de CEO en de voorzitter aan de stakeholders
Focussen op de essentie
- 10** Financiële en operationele prestaties van Tessenderlo Group
Bevredigende resultaten in moeilijke omstandigheden
- 12** Onze marktomgeving
Opportunities creëren op uitdagende markten
- 14** Onze strategie
Nu transformeren voor een betere toekomst
- 16** Onze steeds grotere internationale scope
Gericht op een wereldwijde aanwezigheid dicht bij de markt
- 18** Onze activiteiten
 - Tessenderlo Kerley
 - Gelatine en AKIOLIS
 - Minerale Chemie
 - Kunststof leidingsystemen en Profielen
 - Andere activiteiten

— Managementverslag —

- 46** Bedrijfsgroei
- 48** Human Resources
Focussen op ons menselijk kapitaal en onze groepsidentiteit
- 50** Innovatie en R&D
Gedreven door innovatie
- 54** Gezondheid, veiligheid, milieu en kwaliteit – HSEQ
- 56** Analyse van de belangrijkste risico's
- 60** Verklaring van deugdelijk bestuur
- 82** Informatie voor de aandeelhouders
- 86** Financiële woordenlijst

— Samenvattend financieel verslag —

Hoogtepunten van 2012

Uitbreiden van de capaciteit, het productgamma en de toepassingen

Tessenderlo Kerley (TKI) kondigde een langetermijnovereenkomst aan om zijn thiosulfaten te leveren aan een van de goudwinningen van Barrick Gold in de VS. Met de opstart van de nieuwe fabriek van Kerley in Wynnewood (VS) breidde het bedrijf zijn capaciteit voor zwavelhoudende meststoffen uit en vergrootte het zijn aanwezigheid op de meststoffenmarkt van de VS. Om tegemoet te komen aan de toekomstige vraag, kondigden we de bouw aan van een nieuwe fabriek in Hanford (VS).

NovaSource®, de activiteit voor gewasbeschermingsproducten van TKI, breidde zijn activiteiten uit door de overname van de wereldwijde Carbaryl-productlijn van Bayer Cropscience.



Strategische desinvestering

De transformatie van de groep kreeg verder vorm door de verkoop van de Chinese activiteiten in organische chloorderivaten en farmaceutische ingrediënten, en door de aankondiging van zijn intentie om de profielenactiviteiten in continentaal Europa te verkopen, een deal die met succes werd afgerond in januari 2013.



Focus op duurzaamheid en innovatie

De versterkte focus van Tessenderlo Group op duurzaamheid en innovatie uitte zich in het creëren van de nieuwe functie van Chief Growth Officer binnen het Group Management Committee. Nog in 2012 versterkte de groep haar managementstructuren in lijn met de lopende transformatie in een strategische groep.

Uitbreiding en innovatie bij AKIOLIS

AKIOLIS introduceerde nieuwe producten zoals Delifeed®, afgeleid van restproducten uit bakkerijen, en Vio+® voor duurzame landbouw. Daarnaast breidde het zijn netwerk van Oleovia-inzamelcentra voor gebruikte oliën van restaurants uit.



Eerste Capital Markets Day

In juni organiseerde de groep haar eerste 'Capital Markets Day', wat een weerspiegeling is van ons engagement om al onze stakeholders nog meer transparantie te bieden.



Nieuwe fabriek voor gespecialiseerde compounds voor de automobielsector

In China huldigde dochtermaatschappij CTS zijn nieuwe fabriek voor gespecialiseerde compounds voor de automobielsector in.



Aanzienlijke investeringen in waterbehandeling

Tessenderlo Group kondigde een grote investering om de activiteiten op het gebied van waterbehandeling in het Franse Loos te moderniseren en uit te breiden.



Duurzame Eurocell wint awards

Eurocell won verschillende awards dankzij zijn duurzame oplossingen voor de bouwsector.

Kunststof leidingsystemen exploreert de Chinese markt

Kunststof leidingsystemen zetten zijn eerste stappen op de Chinese markt en behaalde een hoge ranking voor zijn verbintenissen op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen.



Nieuwe focus binnen de minerale chemie

Op het vlak van voederfosfaten zetten Tessenderlo Group meer in op aquacultuur. Wat de sulfaten betreft, ontwikkelde de groep een nieuwe gespecialiseerde meststof voor grootschalige gewassen die via het blad wordt opgenomen.



Focussen op de **essentie**

De transformatie van Tessengerlo Group bereikte in 2012 een nieuwe cruciale fase.

We kenden een aanhoudend momentum in de uitvoering van onze strategie, de uitbreiding van onze kernactiviteiten en de desinvestering in onze minder belangrijke bedrijfsactiviteiten. Hiermee verleggen we de focus nog meer op onze gekozen prioriteiten, wat moet leiden tot een meer winstgevende toekomst.

Vandaag zijn we klaar voor een verdere ontwikkeling in de waardeketen van voeding en landbouw, in de valorisatie van bioreststoffen, in watermanagement en in een zorgvuldige keuze van gespecialiseerde industriële toepassingen die ons in staat stellen onze vaardigheden in te zetten voor een beter gebruik van grondstoffen.

Even belangrijk is dat we ook de attitudes binnen en de cultuur van onze organisatie aanpassen, zodat iedereen ziet hoe ze een rol spelen in de uitbouw van de toekomst van de groep.

Onze vooruitgang in 2012 bevestigt dat we op koers liggen om onze strategische doelen te bereiken. Wij zijn optimistisch dat de groep goed gepositioneerd is door de fundamenteen die we hebben gelegd en dat we de concurrentie voor kunnen blijven nu er zich langzaam een herstel aftekent na de moeilijkheden die alle economieën wereldwijd doormaakten.



•——• Frank Coenen, CEO — rechts

•——• Gérard Marchand, Chairman — links

“We zijn optimistisch over de waarde die we kunnen creëren in dit nieuwe tijdperk op het gebied van voedsel, energie en recyclage.”

Aan het einde van een cruciaal jaar in de evolutie van Tesenderlo Group kijken CEO Frank Coenen en voorzitter van de raad van bestuur Gérard Marchand terug op de verwezenlijkingen van de groep en blikken ze vooruit op de uitdagingen.

Hoeveel progressie maakte de groep in 2012?

De transformatie van de groep zette zich door in 2012. In lijn met onze strategie realiseerden we verdere desinvesteringen en verminderden het aantal activiteiten om onze inspanningen en aandacht te kunnen toespitsen op de activiteiten die we verder willen uitbouwen. Alhoewel deze acties leidden tot een tijdelijke daling van onze omzet, zullen we ons als bedrijf sterker kunnen positioneren met een verbeterd winstgevend groeiprofiel. In de eerste fase van onze strategie – de optimalisatie van de portefeuille – hebben we al twee derde van onze plannen uitgevoerd.

We bleven doordachte keuzes maken als het gaat om het focussen van onze aandacht en het aanwenden van onze middelen. Voor activiteiten die niet meer passen in onze strategische visie, zoeken we een betere eigenaar die de bedoeling heeft ze verder te ontwikkelen. Na de belangrijke vooruitgang in 2011, verkochten we in 2012 onze activiteit organische chloorderivaten in China, de activiteit farmaceutische ingrediënten in Frankrijk en Italië, en een gedeelte van ons belang in de elektriciteitscentrale in België. Bovendien sloten we een akkoord om eind januari 2013 onze profielenactiviteiten 'Profialis' in continentaal Europa te verkopen. Deze stappen zorgen voor een nieuwe toekomst in een nieuwe context voor deze activiteiten: een waarin gedesinvesteerde bedrijfsactiviteiten nu een onderdeel zijn van organisaties waarin ze beter ondersteund zullen worden.

Deze desinvesteringen bieden ons bovendien de kans om onze investeringen te concentreren in onze belangrijkste groeiactiviteiten. Zelfs in het huidige moeilijke economische klimaat zijn we goed op weg om onze groep te hervormen.

Tijdens het afgelopen jaar voerden we enkele specifieke investeringen uit in de vakgebieden waarin we sterk zijn en veel expertise hebben. In Novasource® bijvoorbeeld, onze activiteit voor de bescherming van gewassen, voegden we Carbaryl toe aan onze productportefolio en vergrootten we zo ons bereik wereldwijd. We kondigden ook een uitbreiding aan van onze gespecialiseerde vloeibare meststoffen in de Verenigde Staten. Verder sloten we een overeenkomst af met Barrick Gold Corporation, de leider in de goudindustrie, voor de productie en levering op lange termijn van thiosulfaten

voor een van hun mijnactiviteiten, een innovatieve toepassing voor de mijnindustrie.

Nu schakelen we een versnelling hoger voor fase twee van onze strategie om nieuwe groei te verzekeren. Ons transformatieproces ligt op schema.

Welke logica zit er achter de aanpassing van de portefeuille?

We trachten die activiteiten te ontwikkelen die wereldwijd aantrekkelijke markten met een goede winstgevendheid en sterke groeifactoren kunnen voorleggen, waar we tot de top drie behoren of kunnen behoren, en waar we oplossingen bieden voor enorme uitdagingen. Vandaar dat we onze groep uitbouwen met een duidelijke focus op landbouw en voedsel, watermanagement, valorisatie van biorekstoffen, en een weloverwogen selectie van gespecialiseerde industriële toepassingen waar we dankzij onze expertise het gebruik van grondstoffen kunnen verbeteren. We zijn optimistisch over de waarde die we kunnen creëren in dit nieuwe tijdperk op het gebied van energie, voedsel, recyclage,...



Welke dynamiek gaat er schuil achter deze strategie?

Zoals gezegd willen we een leidende positie innemen op aantrekkelijke markten wereldwijd, op basis van onze evaluatie van de vooruitzichten op groei en winst in enkele geselecteerde industrieën. Aan de bedrijfsactiviteiten in dergelijke industrieën zullen we de nodige financiële en menselijke middelen toekennen. Als die bedrijfsactiviteiten echter niet beantwoorden aan deze criteria, gaan we op zoek naar een andere eigenaar die de verdere ontwikkeling ervan beter kan ondersteunen.

Terugblikkend niet alleen op 2012 maar op de afgelopen drie jaar, wordt het duidelijk dat we deze strategie consequent hebben gevolgd ondanks de moeilijke economische context.

Welke zijn volgens u de belangrijkste verwezenlijkingen?

Sinds de desinvestering van onze PVC/chlooralkali-activiteiten, hebben we een reëel momentum gecreëerd en zijn we geëvolueerd van een eerder complexe groep met een aantal



basisproducten – die op zich niet competitief konden zijn – naar een meer gefocuste en gespecialiseerde groep met sterkere posities op aantrekkelijke eindmarkten. Met onze kernactiviteiten hebben we in de afgelopen vijf jaar reële groei gegenereerd en gezamenlijke marges en returns gerealiseerd van meer dan 15 %, ondanks de hoge onzekerheid en een echt diepe crisis in zowat de hele wereld. Die prestatie toont hoe veerkrachtig deze activiteiten zijn en bevestigt dat we de juiste strategische keuzes hebben gemaakt.

Het toont ook aan wat er mogelijk is als een bedrijf zich engageert voor een groene economie die gepaard gaat met een nieuw businessmodel en gegarandeerd wordt door intelligente en geleidelijke verbeteringen.

15 %

Return gegeneerd door
onze kernactiviteiten in
de afgelopen 5 jaar

Cruciaal is dat we in 2012 ook hebben gewerkt aan een nieuw en hoger niveau van engagement en motivatie bij onze medewerkers. We focussen ons hierbij op de onderliggende houding van onze medewerkers en creëren een doordachte cultuur die er op gericht is om iedereen te laten zien welke rol hij of zij speelt in het uitbouwen van de toekomst van onze groep.

We worden geconfronteerd met grote uitdagingen op de wereldmarkten. Vandaar dat we effectieve operationele inspanningen geleverd hebben om de top line te verbeteren en de uitgaven zorgvuldig onder controle te houden om ervoor te zorgen dat de business het in deze moeilijke tijden goed blijft doen. We zijn zeer selectief omgesprongen met kapitaaluitgaven, maar zijn blijven focussen op groei en hebben meer geïnvesteerd dan in 2011. Onze investeringen zijn in toenemende mate geconcentreerd op onze kernactiviteiten, van 40 % in 2009 tot bijna 60 % van het groepstotaal in 2012.



Wat zijn de plannen voor 2013?

In 2013 blijven we onze portefeuille verder optimaliseren via zorgvuldig geselecteerde investeringen en desinvesteringen. In onze core businesses zullen we hard werken om ervoor te zorgen dat we alle winstgevendende groeikansen benutten.

2013 wordt ook een jaar waarin we nieuwe operationele stappen zetten met de invoering van de nieuwe managementstructuur waarmee we zijn gestart in 2012. Deze grotere consolidatie van de groep zal bevestigen dat we niet alleen over sterke activiteiten beschikken, maar dat het geheel meer is dan de som van alle onderdelen.

In 2013 zouden ook de recente investeringen van de groep in China, de VS en Brazilië een bijdrage moeten leveren aan het resultaat.

Niettemin wordt 2013 opnieuw een moeilijk jaar voor de wereldeconomie. In de VS zien we de eerste tekenen van herstel, deels dankzij lagere energiekosten voor de industrie door de beschikbaarheid van leisteengas, een hernieuwd beleggersvertrouwen en een trend om de productie opnieuw naar de VS te verhuizen. Daarom verwachten we dat de economie in de VS sneller zal aantrekken. In Europa zal het herstel waarschijnlijk trager verlopen, hoewel we ook daar groeimogelijkheden hebben dankzij onze positionering in nicheactiviteiten. In de opkomende markten groeien we dankzij onze investeringen in Brazilië en China. Onze strategie van geleidelijke internationalisering van de business betekent dat de verhouding van onze activiteiten in Europa in de buurt zal komen van een omzet van 60 %. Twee jaar geleden was dat nog 80 %, in 2012 ongeveer 70 %. Nu al genereren we de helft van onze operationele cashflow in de Verenigde Staten.

“Grotere consolidatie van de groep zal bevestigen dat we niet alleen over sterke activiteiten beschikken, maar dat het geheel meer is dan de som van alle onderdelen.”

“We zoeken altijd naar manieren om onszelf opnieuw uit te vinden, onze kosten zorgvuldig te beheren en onze marges op te drijven.”

Wat met de mogelijkheden en plannen op lange termijn?

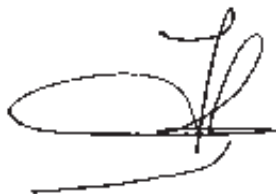
De behoefte aan meer voedsel blijft stijgen samen met de wereldbevolking en de veranderende patronen in de voedselconsumptie door een stijging van de gemiddelde inkomens wereldwijd. Meer voedsel verbouwen op een kleinere oppervlakte met minder meststoffen en water is de uitdaging en biedt ook mogelijkheden. Ook de noodzaak om de producten van de vleesverwerkende industrie te verwerken in overeenstemming met de strengste hygiënische normen, en proteïnen en vetten van hoge kwaliteit te leveren, zal alleen maar toenemen. Voorts bieden innovatieve oplossingen voor klanten in de groeiende industriële markten als waterbehandeling en mijnbouw belangrijke opportuniteiten voor de groep.

Wij creëren sterkere posities op groeimarkten en verbreden onze geografische aanwezigheid. Operationele uitmuntendheid en kennis van de noden van onze klanten staan nog steeds hoog op de agenda. We hebben uitstekende distributienetwerken en goede relaties up- en downstream met leveranciers en klanten en zijn zo goed gepositioneerd in de hele waardeketen. We zoeken altijd naar manieren om onszelf opnieuw uit te vinden, onze kosten zorgvuldig te beheren en onze marges op te drijven. Onze voornaamste doelstelling is echter om een op lange termijn succesvolle en duurzame groep uit te bouwen die zijn engagementen nakomt en bijdraagt tot het verbeteren van de levenskwaliteit op aarde. We zijn ervan overtuigd dat we op goede weg zijn.

Gérard Marchand
Voorzitter van de raad van bestuur



Frank Coenen
Chief Executive Officer




Bevredigende resultaten in moeilijke omstandigheden

Tegen een moeilijke economische achtergrond bereikte de groep in 2012 redelijke resultaten.

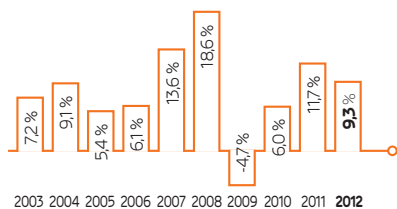
De groepscijfers daalden in het algemeen. Tegelijk toonden onze groeiactiviteiten, Tessenderlo Kerley, Gelatine en Akiolis goede veerkracht, en nemen zij het grootste deel van de Rebitda van de groep voor hun rekening. In het verlengde van onze aangekondigde strate-

gie, blijven we onze financiële middelen gebruiken om deze activiteiten verder te ontwikkelen.

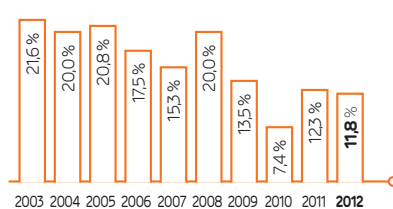
Al realiseerden we dit nog niet in alle bedrijfsactiviteiten, toch blijven we ons focussen op de algemene doelstelling

van 12 % ROCE voor de groep. Wij blijven onze balans voorzichtig beheren en optimaliseren onze cashpositie door te werken met ons bedrijfskapitaal.

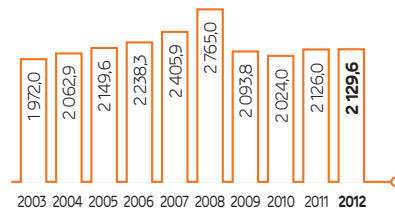
ROCE (%)



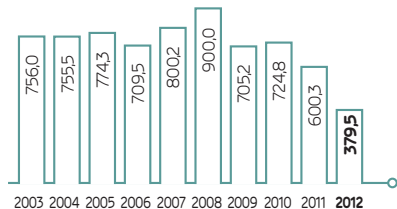
Bedrijfskapitaal / Omzet (%)



Omzet (in miljoen EUR)



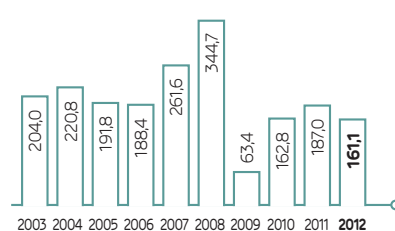
Eigen vermogen toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap (in miljoen EUR)



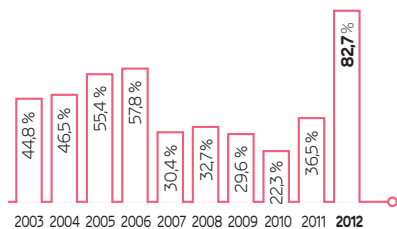
Return on equity (%)



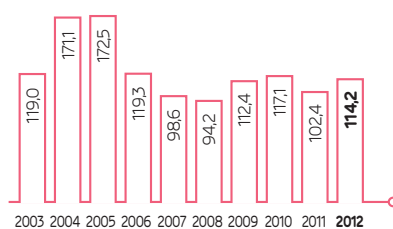
REBITDA (in miljoen EUR)



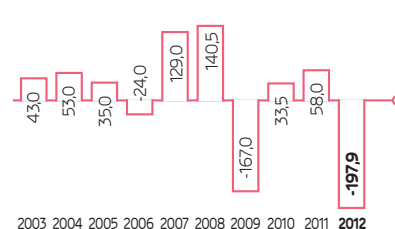
Netto financiële schulden / Eigen vermogen (%)



Investerings (materiële vaste activa) (in miljoen EUR)



Winst (+) / verlies (-) (in miljoen EUR)





Mel de Vogue
Chief Financial Officer

“Transparantie en discipline vormen de rode draad bij het uitvoeren van onze strategie en het rapporteren van onze resultaten.”

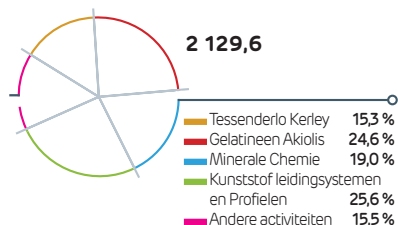
18,8 %

ROCE gegenereerd door de bedrijfssegmenten Tesserderlo Kerley, Gelatine en AKIOLIS samen, bewijst de sterkte van onze groeiactiviteiten en bevestigen onze strategische keuzes.

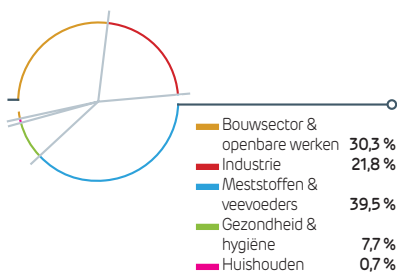
58 %

van de kapitaaluitgaven van de groep wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van onze groeiactiviteiten Tesserderlo Kerley, Gelatine en AKIOLIS.

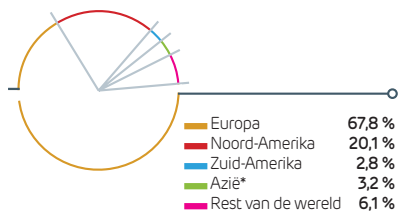
Omzet per bedrijfssegment
(in miljoen EUR)



Omzet per verbruikersmarkt

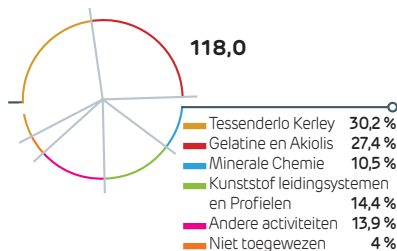


Omzet per bestemming

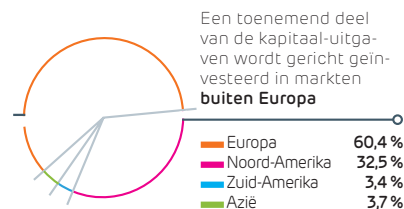


* China en Japan

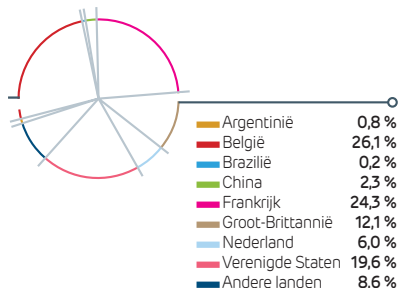
Investingen materiële vaste activa en overige immateriële activa
(in miljoen EUR)



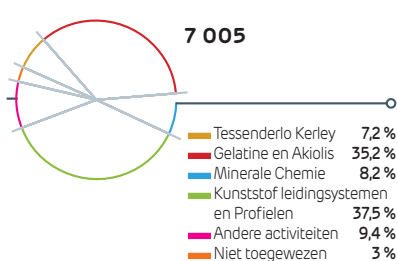
Verdeling van de investeringen (CAPEX) 2012



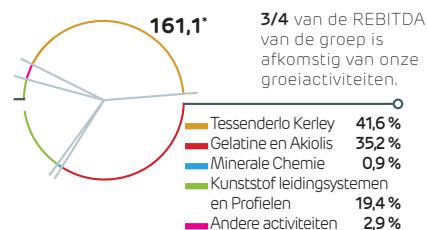
Omzet per land van productie



Personeelsbestand



REBITDA
(in miljoen EUR)



* Exclusief niet-toegewezen kosten

Opportunities creëren op uitdagende markten

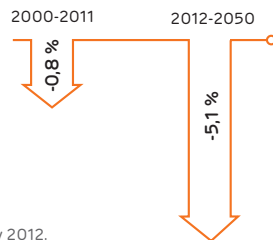
De uitdagingen waarmee de wereld wordt geconfronteerd – van klimaatsverandering en bevolkingstoename tot voedseltekorten en economische crisis – vormen de achtergrond voor onze zoektocht naar producten en processen die oplossingen kunnen bieden, maar die ook waarde creëren voor al onze stakeholders.

Klimaatsverandering

De wereldwijde economie moet minder koolstof uitstoten. De uitstootvermindering moet van 0,8 %/jaar (2000-2011) tot 5,1 %/jaar (2012-2050) stijgen. De industrie heeft hierbij een belangrijke rol te spelen en een verantwoordelijkheid te nemen, om haar impact en de impact van de waardeketens waarin ze actief is tot een minimum te beperken.

Bron: PwC, "Too late for two degrees?", Nov 2012.

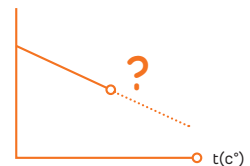
Jaarlijkse vermindering van het koolstofgehalte (in %/jaar)



Klimaatsverandering

De graanopbrengst daalt met ongeveer 8 % per graad Celsius temperatuurstijging.

Gewas opbrengst



Bron: Wereldbank "Turn down the heat", Nov 2012.

Waterverbruik

70 % van alle zoetwatervoorraad gaat naar de landbouw. Door de groeiende wereldbevolking stijgt de voedselproductie en dus het waterverbruik. Minder water verbruiken en meer voedsel produceren is een uitdaging en een kans.

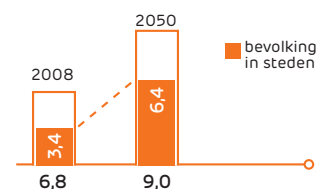
70 %
van alle zoetwatervoorraad gaat naar de landbouw.

Bron: FAO, aquastat 2013.

Toenemende vraag naar voedsel

In 2008 woonde 50 % van de wereldbevolking in steden. Tegen 2050 wordt verwacht dat dit aantal stijgt tot 70 % of tot 6,4 miljard mensen. Urbanisering betekent dat de voedselproductie en -consumptie steeds meer op verschillende plaatsen gebeurt. Bijgevolg heeft dit een onmiddellijke impact op de voedselproductiesystemen en hun schaalgrootte.

Wereldbevolking (in miljard mensen)



Bron: UN Habitat, "global report on human settlements 2009", Okt. 2009.

Klimaatverandering

Onze planeet warmt ontegensprekelijk op. Sinds het begin van de industriële revolutie halfweg de 18^e eeuw, is de temperatuur van het aardoppervlak met ongeveer 0,8°C gestegen. De wetenschappelijke consensus dat de mens deze opwarming veroorzaakt door de uitstoot van broeikasgassen, en dan vooral door de verbranding van fossiele brandstoffen, is onbetwistbaar. Wetenschappelijke prognoses geven aan dat de gemiddelde temperatuur op aarde met minstens 4°C zal stijgen tegen het einde van deze eeuw, tenzij we onze uitstoot van broeikasgassen snel en drastisch verminderen.

Een warmere planeet vertaalt zich in veranderende weerpatronen. Veranderingen die een impact hebben op de beschikbaarheid van drinkwater. Droge streken worden droger en in natte streken valt meer regen. De klimaatverandering beïnvloedt ook ons vermogen om permanent voldoende voedsel te produceren. Het tast onze ecosystemen en biodiversiteit aan en bevordert de verspreiding van ziektes. Over het geheel genomen hebben ingrijpende veranderingen in de weerpatronen een grote weerslag op ons leven, onze economieën en onze samenleving. De opwarming van de aarde zal bepalen hoe onze marktomgeving er in de toekomst zal uitzien.

Bevolkingstoename

Er leven steeds meer mensen op aarde. De wereldbevolking overschreed de kaap van 7 miljard bewoners in 2011 en dikt elk jaar met ongeveer 74 miljoen aan. Volgens de huidige prognoses zou de wereldbevolking minstens tot 2050 blijven groeien en uitkomen op zowat 9 miljard mensen. Negen miljard mensen van voedsel voorzien, biedt mogelijkheden, maar is ook een uitdaging in het licht van de mogelijke impact van de bevolkingsgroei op de klimaatverandering en onze natuurlijke rijkdommen, ecosystemen, grondstoffen en beschikbare ruimte.

Verbetering van de levensstandaard

De wereldbevolking groeit niet alleen in aantal. Ook de gemiddelde welvaart stijgt wereldwijd. Niet alle regio's profiteren van deze evolutie, maar China, Brazilië en India maken grote sprongen voorwaarts. Hoewel een grotere welstand veel positieve kanten heeft, zal het voor een marktomgeving zorgen waarin meer mensen meer goederen consumeren en waarin het aanbod de vraag moeilijk zal kunnen bijbenen. Een hogere levensstandaard hangt ook samen met een toenemende verstedelijking: er wonen vandaag meer mensen in steden dan ooit tevoren.



Macro-economische omgeving

De eurocrisis en de omvangrijke schulden crisis in de EU, de grote verschillen in energiekosten tussen Noord-Amerika en Europa als gevolg van de steile opgang van leisteengas in de VS, en de opkomst van de economieën in het Oosten en Latijns-Amerika veranderen veel aan wat algemeen werd aangenomen in de voorbije decennia. Deze omgeving beïnvloedt onze markten, onze energiebehoeften en de beschikbaarheid en kosten van onze grondstoffen.

Al deze elementen houden grote uitdagingen in, maar worden eveneens belangrijke stimuli voor talrijke vormen van innovatie en verandering. Zo creëert de kleinere hoeveelheid beschikbaar water voor de landbouw zowel uitdagingen als kansen voor onze oplosbare en vloeibare meststoffen. Als bedrijf worden wij zo verplicht om wendbaar te zijn en bewust te zijn van onze veranderende omgeving. Hoe we op deze veranderingen inspelen, zal bepalend zijn voor onze toekomst.

Onze droom

We willen ervoor zorgen dat er leven blijft op onze planeet door een wereld te helpen scheppen die maximaal gebruik maakt van zijn rijkdommen. Daarom zijn we gedreven om **nieuwe en meer duurzame manieren te vinden om de enorme uitdagingen aan te gaan:**



Voedselproductie maximaliseren



Watergebruik optimaliseren

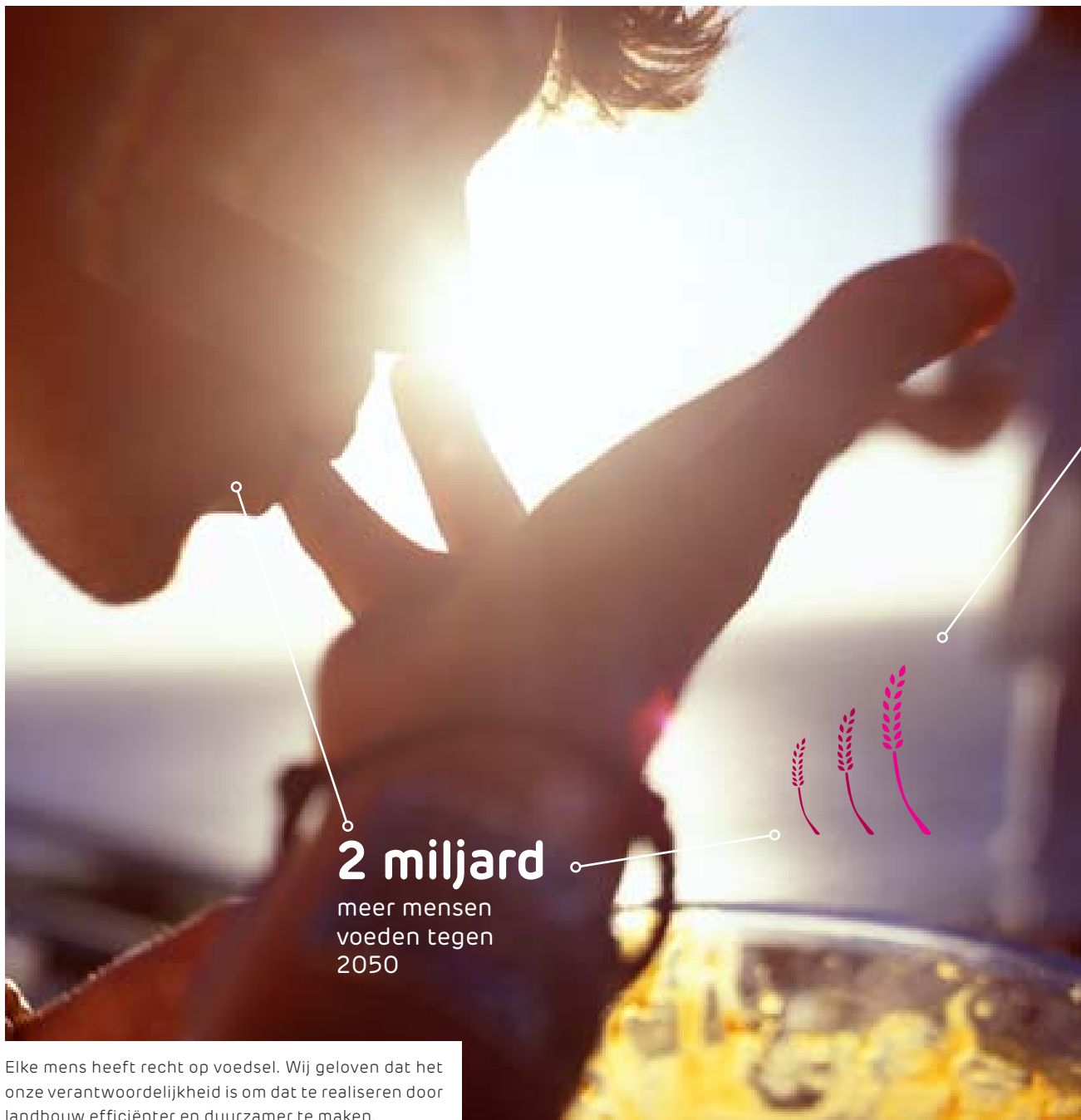


Onze middelen op een meer verantwoorde manier aanwenden



Beter gebruikmaken van bioreststoffen

Elke molecule telt

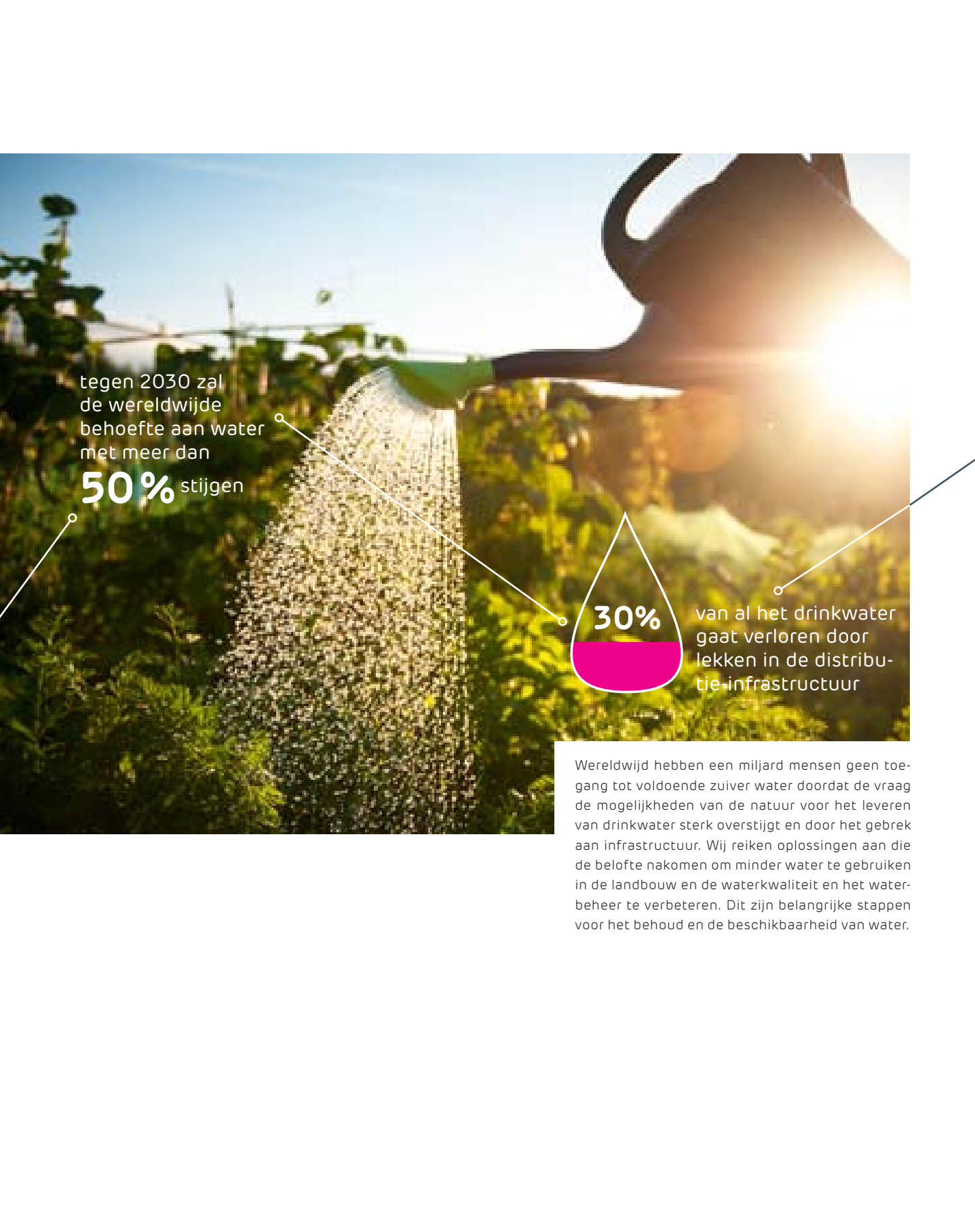


2 miljard

meer mensen
voeden tegen
2050



Elke mens heeft recht op voedsel. Wij geloven dat het onze verantwoordelijkheid is om dat te realiseren door landbouw efficiënter en duurzamer te maken.



tegen 2030 zal
de wereldwijde
behoefte aan water
met meer dan

50% stijgen

30%

van al het drinkwater
gaat verloren door
lekken in de distribu-
tie-infrastructuur

Wereldwijd hebben een miljard mensen geen toegang tot voldoende zuiver water doordat de vraag de mogelijkheden van de natuur voor het leveren van drinkwater sterk overstijgt en door het gebrek aan infrastructuur. Wij reiken oplossingen aan die de belofte nakomen om minder water te gebruiken in de landbouw en de waterkwaliteit en het waterbeheer te verbeteren. Dit zijn belangrijke stappen voor het behoud en de beschikbaarheid van water.

12 maal

Het gebruik van fossiele brandstoffen steeg 12 maal de afgelopen 100 jaar



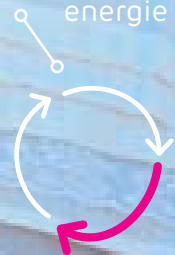
De afgelopen 100 jaar is de wereldbevolking verviervoudigd terwijl de economische output 23 maal toenam. Tegelijkertijd steeg ook het gebruik van fossiele brandstoffen 12 maal en de ontginning van edelmetalen en mineralen 23 maal

De natuurlijke rijkdommen van de aarde worden verspild alsof er een onuitputtelijke voorraad van bestaat. Vele worden na gebruik verbrand of gedumpt als afval. Deze voorraden aanvullen, is niet meer mogelijk. We moeten voorkomen dat sommige natuurlijke rijkdommen die zowel voor ons als voor toekomstige generaties moeten beschikbaar zijn, uitgeput raken. Daarom bieden wij oplossingen aan die hergebruik en recycling van materialen stimuleren en waarde toe voegen.



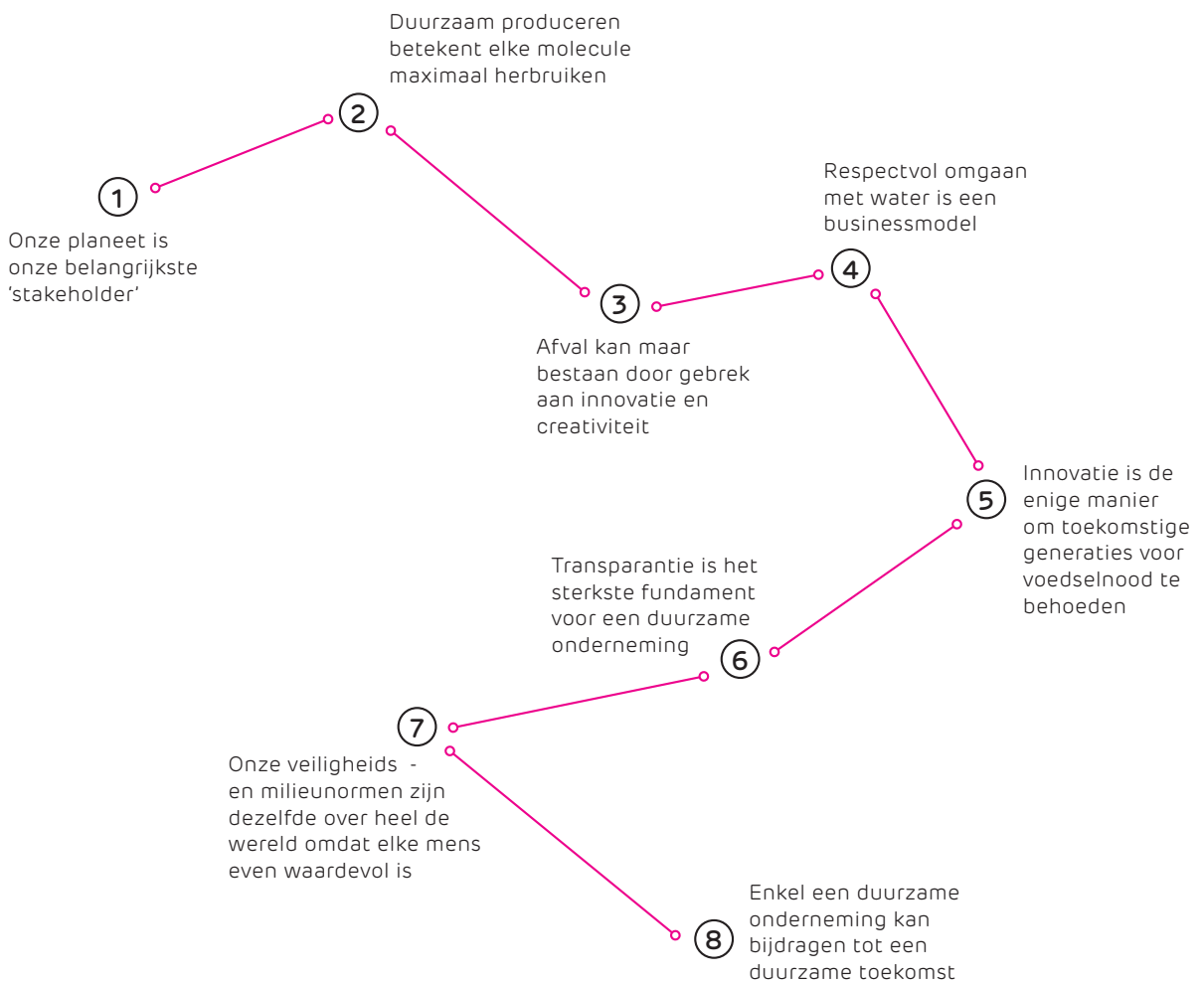
1 miljoen ton

Elk jaar zamelt AKIOLIS 1 miljoen ton bioreststoffen in en geeft deze een nieuwe waarde als voedingselement of energie



Onze uitdaging bestaat erin om een bijdrage te leveren tot een aanzienlijke verbetering van het efficiënte gebruik van grondstoffen, meer bepaald reststoffen of bijproducten van natuurlijke oorsprong. Op die manier maken we optimaal gebruik van de grondstoffen.

Onze mantras



Nu **transformeren** voor een betere toekomst

We hebben al oplossingen voor een aantal problemen waarmee de wereld geconfronteerd wordt. Het is onze bedoeling om te blijven zoeken naar nog duurzamere oplossingen in een veranderende wereld.



O oplossingen voor mega-uitdagingen

Tessenderlo Group is actief in een wereld die snel verandert. Door de bevolkingsgroei en de grotere welvaart en consumptie worden onze natuurlijke rijkdommen steeds schaarser en verandert het klimaat steeds sneller. De groep wil een aantal oplossingen formuleren voor deze uitdagingen: bijdragen tot een zo groot mogelijke voedselproductie, beter gebruikmaken van bioreststoffen, watergebruik optimaliseren en de schaarste van grondstoffen aanpakken. We hebben de ambitie om de wereldwijde mega-uitdagingen te vertalen in oplossingen die leiden tot een winstgevende groei van het bedrijf.

Onze positie versterken in onze doelmarkten

Tessenderlo Group zit volop in een transformatieproces, maar we hebben nu al een aanzienlijk groeipotentieel in de vakgebieden waar we een gevestigde expertise bezitten. We beschikken over een ruime keuze voor een interessante uitbreiding in onze bestaande technologieën en markten - een gegarandeerde groei met een sterk potentieel.

Om dit proces uit te breiden en te versnellen, optimaliseren we onze organisatie via doelgerichte investeringen en desinvesteringen en een herschikking van onze businessunits en het group management committee. Op die manier verbeteren we voortdurend ons vermogen om oplossingen te creëren en te leveren aan onze klanten.

Ons engagement op het gebied van innovatie stelt ons bovendien in staat om nog een stapje verder te gaan.

Duurzaamheid en innovatie

We hebben een duidelijke visie op onze toekomst als duurzame groep en de manier waarop we in de toekomst kunnen bijdragen tot de duurzaamheid van onze planeet. Om dat doel te bereiken, focussen we op innovatie die afgestemd is op wereldwijde megatrends. Dat moet ons een sterke positie opleveren in groeiemarkten, waar onze expertise garant staat voor onze concurrentiekracht.

Innovatie is de motor voor het streven naar meer duurzaamheid in onze bedrijfsvoering. De essentie van duurzaamheid is de juiste dingen doen op de juiste manier om ervoor te zorgen dan we over vijf en tien jaar – en zelfs over honderd jaar – nog even succesvol zijn. Dat betekent dat we onze business moeten afstemmen op de noden van onze stakeholders. We plaatsen duurzaamheid en innovatie centraal in onze strategie door duurzaam te werk te gaan, oplossingen te zoeken voor

mega-uitdagingen, de beperkte beschikbaarheid van middelen om te buigen in kansen door te innoveren en door onze stakeholders erbij te betrekken.

Om hiervoor een draagvlak te creëren, ontwikkelen we een cultuur, een klimaat en een structuur voor innovatie. De voor de hand liggende veranderingen in de groep de afgelopen jaren, met name de desinvestering van de activiteiten voor basisproducten, vertellen maar het halve verhaal. Tegelijkertijd kregen de innovatieve activiteiten binnen onze core business onze volledige aandacht. Onze strategie is erop gericht om deze activiteiten te stimuleren en er een nieuwe organische groep rond te bouwen, zodat ze de kern gaan vormen van Tessenderlo Group.

Het is niet alleen een kwestie van geld. Groei door innovatie is het resultaat van het combineren van investeringen in innovatie in alle facetten van de business en het creëren van een cultuur waarbinnen dit kan gedijen. Als innovatie een langetermijnvisie is en meer dan een groeispurt die even snel eindigt als hij begonnen is, dan moet ze plaatsgrijpen in een aangepast klimaat, met de steun van het management, en duidelijke en duurzame voordelen opleveren.

Omdat oplossingen niet bij toeval ontstaan, zijn we in 2012 gestart met ontwikkelingscentra. Een centrum in België dat zich buigt over enzymen en procestechnologie om het gebruik van dierlijke eiwitten voor AKIOLIS en Gelatine te verbeteren, een ander in de VS (Phoenix) dat mensen verenigt die actief zijn in de zwavelchemie.

Ook in human resources hebben we geïnnoveerd. Vanuit de overtuiging dat de invoering van een nieuwe bedrijfsstrategie ook een nieuwe HR-strategie vergt, hebben we gedefinieerd wat we moeten invoeren op vlak van bestuur, competenties, leiderschapskwaliteiten, doorgroeimogelijkheden en een groepscultuur die het engagement moet bevorderen. Samen ontwikkelen we houdingen en gedragingen die innovatieve groei zullen stimuleren.

De essentie van innovatie voor ons is begrijpen wat de noden en mega-uitdagingen van morgen zullen zijn in de door ons gekozen specialisatiegebieden en de oplossingen hiervoor op een succesvolle manier uitvoeren.

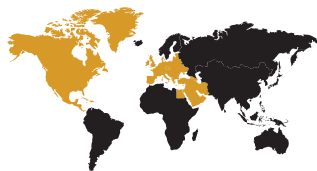
We focussen op duurzaamheid en innovatie omdat we dat moeten, kunnen en willen!

Gericht op een wereldwijde aanwezigheid dicht bij de markt

Productieinvesteringen

Tessenderlo Kerley

Noord-Amerika, Europa, Midden-Oosten



-- 9 productieinvesteringen en 65 terminals in Noord-Amerika, 1 productieinvesting in België en 1 in Turkije

Gelatine en AKIOLIS

Azië, Europa, Noord- en Zuid-Amerika



-- Gelatine: Vestigingen in Argentinië, België, Brazilië, Duitsland, het VK, de VS en China
-- Akiolis: 14 productieinvesteringen, 50 ophaalcentra, 4 verwerkingsunits, allemaal in Frankrijk

Kernmarkten

Landbouw, raffinage en mijnbouw, waterbehandeling, dienstverlening voor chemische industriële processen

Voeding, medische sector, farmaceutische sector, petfood, biobrandstoffen, landbouw

Activiteitszone

Landbouw, industrie

Grondstoffen van natuurlijke oorsprong, landbouw

Business Drivers

Bevolkingsaan groei - Toenemende vraag naar rendabele hoogwaardige meststoffen en gewassenbeschermingsproducten voor moderne en meer duurzame landbouw - Behoeft van industrie aan duurzame zuivering van proceswater - Vraag naar zuiver water

Toenemende vraag naar biologisch verantwoord en milieuvriendelijk aanbod bij toepassingen in voeder-, voedings-, energie- en farmaceutische en technische industrie - Stijgende levensstandaard leidt tot groter vleesverbruik en hogere vraag naar proteïnen

Strategische focus

-- Tessenderlo Kerley Core:
- Blijven focussen op Noord-, Centraal- en Zuid-Amerika en expansie in Europa, Midden-Oosten en Australië
- Productenportfolio uitbreiden om aanbod naar gespecialiseerde nichemarkten te verbreden
- Producent met laagste 'cost-to-serve' blijven
- Supply chain optimaliseren
-- Gewassenbescherming (Novasource®):
- Productenportfolio voor gewassenbescherming uitbreiden en meerwaarde toevoegen
-- Mijnbouw, MPR/ECS:
- Mijnbouw- en industriële activiteiten uitbreiden
- Nieuwe markten en segmenten

-- Gelatine:
- Doelgerichte geografische uitbreiding
- Onze positie op groeimarkten in Azië en Zuid-Amerika versterken
-- AKIOLIS:
- Downstreammarkt uitbreiden door opportuniteiten te zoeken in voeding, landbouw en energie
- Portfolio van organische nevenproducten diversifiëren en uitbreiden
- Doelgerichte geografische uitbreiding

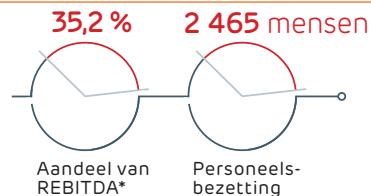
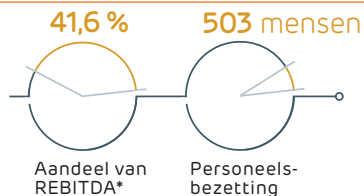
Realisaties in 2012

-- Uitbreiding portfolio van gewassenbescherming
-- Opvoeren capaciteit meststoffen
-- Introductie van diensten voor de mijnindustrie

-- Gelatine:
- Inhouding van 2 nieuwe gelatinefabrieken
-- AKIOLIS:
- Opvoeren aantal ophaalcentra in Frankrijk
- Introductie van Vio+® en Delifeed® producten-assortiment

Kerncijfers

* Percentage van totale REBITDA voor niet-toegewezen kosten



Minerale chemie

Europa



-- 2 vestigingen in België en Nederland

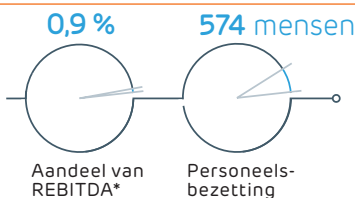
Landbouw

Landbouw

Toenemende vraag naar rendabele hoogwaardige meststoffen voor moderne en meer duurzame precisielandbouw
- Groeiende markt voor alternatieve voederingsrediënten in watercultuur

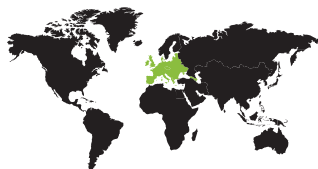
- Sulfaten:
 - Focus op hoogwaardige oplosbare meststoffen en bladbemestingsproducten op basis van kaliumsulfaat
- Fosfaten:
 - Operationele efficiëntie en strategische partnerships

- Sulfaten:
 - Succesvolle introductie van K-Leaf® voor bladbemesting
- Fosfaten:
 - Introductie van Green Line en Blue Line Feed productgamma



Kunststof leiding-systemen en Profielen

Europa



-- PPS: 8 productievestigingen (Nederland, het VK, Duitsland, België, Frankrijk, Polen en Hongarije) en meer dan 50 filialen
-- Profielen: 2 vestigingen, 1 recyclagefabriek en 126 filialen in het VK

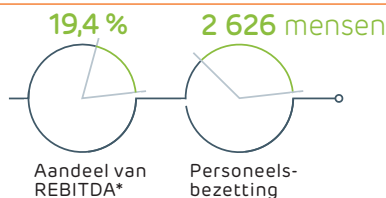
Bouwsector en openbare werken

Industrie

Energievriendelijke huisvesting, beperking van stortplaatsen, klimaatverandering, verstedelijking, correcte watertoevoer

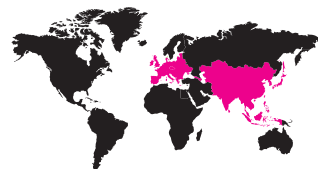
- PPS:
 - Focus op vertrouwen van de klant
 - Groei van productenportfolio, en meer in het bijzonder in stormwaterbeheer
 - Beperkte geografische ontwikkeling in sneller groeiende markten, zoals Centraal-Europa
- Profielen:
 - Uitbreiding van netwerk van filialen en productenassortiment

- PPS:
 - Eerste stappen op de Aziatische markt
 - Introductie van DYKA AIR®, een kunststof luchtkanaalsysteem en Flow Control voor stormwaterbeheer
- Profielen:
 - Meerdere prijzen voor Eurocell voor zijn prestaties op het vlak van duurzaamheid



Andere activiteiten

Europa, Azië



-- Vestigingen in Frankrijk, België, Polen, China en Italië

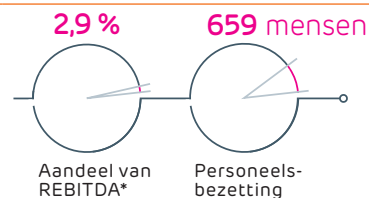
Waterbehandeling, auto-industrie, consumptiegoederen, industrie

Industrie

Behoefte aan zuiver drinkwater en efficiënte afvalwaterbehandeling, beperking van CO2-emissies in de auto-industrie, duurzame lichtgewicht compounds

- Waterbehandeling:
 - Sterke multilokale marktposities opbouwen en beschermen met efficiënte productievoetafdrak
 - Toegang tot goedkope en duurzame grondstoffen veiligstellen
 - Geografische aanwezigheid in Europa uitbreiden

- Waterbehandeling: Lancering van omvormingsproject in de vestiging te Loos, waar in de toekomst volop wordt gefocust op de productie van chemische producten voor waterbehandeling
- Compounds: Inhoudiging van de compoundsfabriek in China, de succesvolle introductie van de verkoop van de «slush compound» Marvyflo in de VS en bewezen groeipotentieel van compounds voor afchtingsystemen





326,8
miljoen EUR

omzet in 2012 of een
toename van 20,7 % als
gevolg van de sterke vraag
in de landbouw

Efficiënte landbouw, zuiver water en nog **veel meer**

- Tessenderlo Kerley (Core)
- MPR/ECS
- NovaSource®
- Mijnbouw

•——• **wie we zijn**

- Tessenderlo Kerley levert vloeibare meststoffen die telers toelaten op een efficiënte manier aan landbouw te doen
- ECS (Environmentally Clean Systems) verschaft behandelingsmethoden voor het zuiveren en recycleren van vervuild water
- NovaSource® biedt een hele reeks oplossingen voor het beschermen van de gewassen

•——• **hoe we bijdragen**

- Met onze meststoffen helpen we om de voedselproductie wereldwijd te stimuleren
- Onze elektro-coagulatieprocessen voor waterbehandeling verminderen de terugwinningkosten en bieden meer mogelijkheden voor verwerking
- Onze innovaties helpen onze leveranciers om de kosten te drukken en de toepassingsmogelijkheden uit te breiden

1/3

van de investeringen van de groep werd gedaan in Tessenderlo Kerley

+19,1 %

Rebitada steeg met 19,1 % tot 79,2 miljoen EUR

Wie we zijn

De kernactiviteit van Tessenderlo Kerley bestaat in het leveren van gespecialiseerde vloeibare meststoffen die telers toelaten op een efficiënte manier aan landbouw te doen. We halen hiervoor zwavel en andere afvalproducten op een veilige manier uit petroleum- en gasraffinaderijen, en zetten ze om in een product dat een nieuwe waarde heeft voor de landbouw.

Onze fabrieken in de VS gebruiken restgassen van olieraffinaderijen en zetten ze om in vloeibare meststoffen die de productie van mais, tarwe, groente, katoen en hooi verbeteren. Onze belangrijkste producten zijn ammoniumthiosulfaat en kaliumthiosulfaat. We hebben een groot marktaandeel in Noord-Amerika en exporteren naar Europa.

Cruciaal voor onze werking zijn onze uitgebreide distributienetwerken en onze sterke band met zowel de raffinaderijen upstream als de distributeurs en de landbouwers downstream. Een groot deel van onze markt is toegespitst op een verkoop die maar enkele weken per jaar piekt, maar raffinaderijen willen wel 365 dagen per jaar zwavel verwerken. Een deel van onze kracht schuilt in het overbruggen van beide elementen.

We passen onze expertise in zwavel ook toe voor andere innovatieve technieken in raffinaderijen, mijnbouw en waterbehandeling, en benutten onze landbouwkennis door ons engagement op het gebied van gewasbescherming.

Binnen Tessenderlo Kerley levert **MPR Services** diensten voor het beheer van amine en glycol, het verbeteren van gasverwerkingsystemen in raffinaderijen, gascentrales, ammoniakfabrieken, staalfabrieken en LNG-installaties (vloeibaar aardgas).

Environmentally Clean Systems (ECS) levert de olie- en gasindustrie milieuvriendelijke verwerkingsmethodes voor het zuiveren en recupereren van water dat verontreinigd raakt door olie- en gaswinning, mijnbouw en raffinageactiviteiten.

NovaSource®, onze gewasbeschermingsactiviteit, verwerft, ontwikkelt, registreert en commercialiseert wereldwijd gewasbeschermingsmiddelen. NovaSource® focust op het verhogen van de kwaliteit en de productiviteit van gespecialiseerde voedselgewassen zoals fruit, noten en groenten. Ons team onderhoudt een intensieve dialoog met multinationale gewasbeschermingsproducenten die mature producten wensen af te stoten en met stakeholders uit de sector zoals landbouwgroeperingen die de beschikbaarheid willen veiligstellen van producten die belangrijk zijn voor de productie van hun gespecialiseerde voedselgewassen.



Lees meer

over onze markten en toepassingen op www.tessenderlogroup.com



— Hulp bij de voedselvoorziening voor 9 miljard mensen tegen 2050 —

Bijna 70 procent van het waterverbruik gaat naar landbouw. De vraag naar water zal wereldwijd blijven stijgen. Water wordt bovendien schaars door de opwarming van het klimaat. In 2050 moeten naar schatting 9 miljard mensen gevoed worden en om dat voedsel te produceren hebben we drinkbaar water nodig. Daarom heeft de wereld nood aan duurzame oplossingen. Tessenderlo Kerley Inc reikt een deel van die oplossing aan. Onze hoogwaardige vloeibare meststoffen dringen het waterverbruik in de landbouw sterk terug en zorgen ervoor dat gewassen meer opbrengen. Dat is mogelijk door water en voedingsstoffen samen toe te dienen met behulp van druppelirrigatiesystemen.



de emissienormen steeds strenger worden, helpen veel van onze vernieuwende toepassingen onze leveranciers om hun vervuiling terug te dringen.

Onze **ECS**-technologie voor waterbehandeling werkt met behulp van elektro-coagulatieprocessen die zorgen voor het verminderen en elimineren van de reagentia en de apparatuur die nodig is voor chemische systemen. Dat resulteert in lagere terugwinningskosten en een grotere flexibiliteit in de verwijdering.

Trends in 2012

De verkoop van landbouwproducten van de **kernactiviteit van TKI** hield het hele jaar door goed stand, ondanks de grote droogte die veel telers in de Verenigde Staten heeft getroffen. Deze businessunit blijft een sterk rendement leveren.

Al meer dan 50 jaar lang voorzien we de landbouwsector van betrouwbare oplossingen. Daar komt nu een vervolg op met de bouw van een nieuwe fabriek voor ammoniumsulfaat in Wynnewood (Oklahoma). De fabriek levert de nodige milieudiensten voor een duurzame zwavelverwerking van raffinaderijgassen.

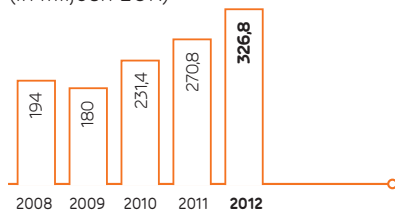
Nieuwe projecten bevestigen de visie van de groep om strategisch uit te breiden in de industrie en raffinage. De werkzaamheden aan de nieuwe fabriek voor de productie en opslag van kaliumthiosulfaat gingen van start in Hanford (Californië). Met de nieuwe fabriek zullen we beter kunnen inspelen op de vraag naar meststoffen in een regio die ongeveer twee derde van onze markt vertegenwoordigt en zijn we niet meer genoodzaakt meststoffen in bulk

Tessenderlo Kerley (in miljoen EUR)

	2011	2012
Omzet	270,8	326,8
REBITDA	66,5	79,2
REBIT	56,2	65,7
Investerings*	17,2	35,6

*(materiële vaste en overige immateriële activa)

Omzet (in miljoen EUR)



Hoe we het verschil maken

Slimmere landbouwprocessen ontwikkelen is belangrijk om de wereldwijde voedselproductie te stimuleren. Onze **meststoffenactiviteit** is industriële ecologie in actie: we recupereren restgassen en energie uit raffinaderijen om gespecialiseerde vloeibare meststoffen te produceren en zo de waarde van de bijproducten te maximaliseren. Voor onze meststoffen en gewasbeschermingproducten zijn we een gewaardeerde speler in de agrofoodsector en leveren we een bijdrage om de voedselproductie te vergroten en het gebruik van grondstoffen zoals water te verkleinen.

Wereldwijd wordt het milieu bezoedeld door onnauwkeurige landbouwmethodes en industriële verontreiniging. Nu

“Technologie ten dienste van de landbouwers”

De nieuwe fabriek van Tessenderlo Kerley Inc in Wynnewood (Oklahoma) is operationeel sinds december 2012 na 12 maanden van plannen, bouwwerkzaamheden en opleidingen. TKI zorgt ervoor dat elke molecule telt door raffinaderijgassen om te zetten in hoogwaardige producten met een toegevoegde waarde. De technologie en expertise van de milieugerelateerde diensten van TKI

verwerkt de raffinaderijgassen (H_2S en zure gassen) tot milieuvriendelijke chemicaliën, met een zwavelrecuperatie tot 99,95 %. Deze recuperatiematerialen worden in de vestiging van Wynnewood gebruikt om Thio-Sul te produceren, een meststof op basis van ammoniumthio-sulfaat die een grote rol speelt voor het rendement van landbouwgewassen.



Thio-Sul

Laat gewassen maximaal renderen





— De watervoetafdruk van petroleumontginning verbeteren —

De ECS-waterzuiveringsinstallatie in de buurt van Myton (Utah) ontvangt afvalwater uit oliewinning, scheidt de olie van het water en behandelt het water volgens milieuvriendelijke normen voor hergebruik in andere processen. Het waterverbruik bij oliewinning kan aanzienlijk zijn, tot 10 maal de hoeveelheid gewonnen olie. Vandaar dat het hergebruik van dat water de ecologische voetafdruk van oliewinning sterk verbetert. Een aspect dat nog belangrijker is in streken met weinig neerslag.

te transporteren met gigantische goederentreinen vanuit het centrum van de Verenigde Staten. In 2014 moet de fabriek klaar zijn, waardoor de huidige thiosulfaatcapaciteit zal verdubbelen.

In 2012 hebben we eveneens een businessunit opgericht om de **mijnbouw** te bedienen. We ondertekenden een langetermijnovereenkomst om Barrick Gold Corporation onze thiosulfaatoplossing te leveren. Thiosulfaat zal het gebruik van cyanide voor het uitloggen van erts vervangen in een van de mijnen in Goldstrike (Nevada). We zullen de milieuvriendelijke productiefaciliteit zelf bouwen, bezitten en uitbaten met onze gepatenteerde TKI-technologie. De werken gingen van start in november, de opstart is gepland eind 2013, begin 2014.

Environmentally Clean Systems bleef zijn diensten en capaciteiten uitbreiden. De waterzuiveringsinstallatie in het Uinta Basin in Utah heeft haar servicecontract met Newfield Exploration geactualiseerd en uitgebreid. De bouw van een tweede ECS-fabriek in een groot winningsgebied voor leesteen-gas in North Dakota ging van start. De oplevering is gepland in het tweede kwartaal van 2013. MPR sloot met succes een overeenkomst af met Jet Oil Solutions zijn partner in ECS, voor het verwerven van aandelen in ECS. Daardoor stijgt het belang van MPR in toekomstige projecten tot 65 %.

NovaSource® boekte een recordresultaat in 2012. De activiteit breidde fors uit door de overname van de Sevin®-gewasbeschermingsmiddelen van Bayer (Carbaryl), die geregistreerd staan in 30 landen.

“Aangezien een groot deel van de markt heropleeft, zijn de verwachtingen voor 2013 voor de meststoffen van Kerley hooggespannen.”

Vooruitblik

Aangezien een groot deel van de markt heropleeft, zijn de verwachtingen voor 2013 voor de **meststoffen** van Kerley hooggespannen, zelfs bij klanten die vorig jaar gebukt gingen onder de droogte in de VS. Hun verzekeringen dekken namelijk de kosten voor hun grondstoffen. Bovendien worden de vooruitzichten versterkt door de hoge grondstoffenprijzen.

We plannen meer investeringen in 2013 en de volgende jaren, en hebben al een capaciteitsverhoging aangekondigd. We breiden uit, maar doen dat doordacht en verkennen daarbij de mogelijkheden voor de ontwikkeling in Noord- en Zuid-Amerika en daarbuiten. We zijn bovendien altijd op zoek naar nieuwe zwavelcompounds die we op de markt kunnen brengen. Sommige bijproducten worden namelijk toegepast in industriële raffinage als cyanidebinder om te reageren met cyanideresten in bekkens van mijnbouwsites of in de voedingsindustrie voor karamelisering.

ECS streeft ernaar om zijn aanwezigheid in de markten voor olie- en gaswinning en waterbeheer te vergroten. Het verkent systematisch nieuwe markten en segmenten voor eventuele ontwikkelingen in Noord-Amerika. De ECS-testtrailer is bedoeld om ingezet te worden in verschillende activiteiten voor de winning van olie- en leisteengas als onderdeel van de inspanningen om onze afzetmarkt te verruimen. Naarmate we in 2013 op maat gesneden oplossingen vinden voor de klanten, komen er ook nieuwe opportuniteiten voor ECS.

MPR zal zich blijven richten op permanente recuperatie-installaties via demonstratie van zijn verschillende technologieën. Het zal nieuwe kansen onderzoeken op de markt voor glycolrecuperatie. Geografisch ligt de nadruk op Noord-Amerika, Europa, het Midden-Oosten en Zuidoost-Azië zodat we onze activa doelgericht kunnen aanwenden.

Grote verwachtingen ook voor **Nova-Source®** in 2013. De businessunit rondt de integratie af van de Sevin-productlijn. Novasource® blijft ook zoeken naar overnames die passen in het gamma en zal in 2013 aanzienlijke inspanningen leveren om voor de komende jaren een gestage groei te garanderen.



Jordan Burns
EVP Tessengerlo
Kerley

“Onze drang naar verbetering is gegroeid tijdens jaren van hard werk. Dankzij de gebundelde krachten van zeer toegewijde mensen blijven we positieve resultaten behalen.”



Gelatine en AKIOLIS



10 %
stijging van de
omzet tot 524
miljoen EUR



Een slimme transformatie voor de productie van **hoogwaardige** ingrediënten

- Gelatine
- AKIOLIS

•——• **wie we zijn**

- Onze businesssunit Gelatine produceert hoogwaardige gelatines en hydrolysaten voor de toelevering aan groeiemarkten voor voedingsmiddelen en de farmaceutische industrie
- AKIOLIS verwerkt organische bijproducten van de vlees- en voedingsindustrie in hoogkwalitatieve ingrediënten voor verschillende markten.

•——• **hoe wij bijdragen**

- Wij extraheren collageen uit de restproducten van de voedselketen en produceren daarmee hoogwaardige producten
- We verzamelen organische bijproducten van upstream-klanten en verwerken deze zodat ze downstream een nieuwe waarde krijgen.



1/3

De bedrijfsactiviteiten Gelatine en AKIOLIS genereerden in 2012 1/3 van de Rebitda van de groep

1 miljoen ton

Akiolis verzamelt en verwerkt elk jaar 1 miljoen ton bioreststoffen



Lees meer
over onze markten en toepassingen op
www.tessenderlogroup.com

Wie we zijn

Gelatine en AKIOLIS

We verzamelen en verwerken bioreststoffen en bijproducten bij klanten hogerop in de voedselketen en spelen in op de downstream-vraag naar hoogwaardige eiwitten en vetten, functionele voeding, biodiesel, meststoffen, farmaceutische producten, ...

De **gelatineactiviteit** van Tessenderlo Group biedt een volledig gamma gelatines en hydrolysaten van hoge kwaliteit door verwerking van bijproducten uit de vleesindustrie. We bevoorraden een groeiende voedings- en farmaceutische markt vanuit vestigingen in Azië, Europa en Noord- en Zuid-Amerika, en recent ook vanuit nieuwe fabrieken in Brazilië en China. Wereldwijd zijn we de derde grootste speler.

AKIOLIS verwerkt organische bijproducten uit de vlees- en voedingsindustrie - fokkers, slachthuizen, supermarkten en zelfs restaurants - in hoogwaardige ingrediënten voor

gebruik in petfood, diervoeders, meststoffen, lipochemie en biobrandstoffen.

Hoe we het verschil maken

In de voedselketen wordt te veel waardevol organisch materiaal weggegooid. Daardoor gaan veel potentiële grondstoffen verloren. Onze **gelatineactiviteiten** creëren nieuwe waarde door de extractie van collageen uit botten en huiden van zoogdieren. Het resultaat is een verscheidenheid aan gelatine, hydrolysaten en tussenproducten voor downstream-klanten die hoogwaardige producten vervaardigen.

AKIOLIS zamelt organische bijproducten in van zijn upstream klanten: fokkers, vleesverwerkers en sinds kort de voedingsindustrie, supermarkten en restaurants. Het verwerkt deze grondstoffen zodat ze verderop in de keten een nieuwe waarde krijgen in voeding, landbouw, industrie of energie.

Bijproducten van gezonde dieren bestemd voor consumptie worden verwerkt via gesofisticeerde processen om hoogwaardige eiwitten en vetten te leveren. Deze ingrediënten worden gebruikt in petfood, diervoer, aquacultuur, biobrandstoffen, zepen en lipochemie.

Bijproducten op basis van graangewassen uit bakkerijen en koekjesfabrieken worden verwerkt tot hoogwaardig voer voor biggen en varkens.

AKIOLIS produceert ook dierlijke vetten en vleesmeel van risicodragend organisch materiaal. Deze producten worden beschouwd als hernieuwbare biobrandstoffen en worden gebruikt als alternatief voor fossiele brandstoffen om energie op te wekken.

AKIOLIS houdt zich ook bezig met de methanisatie en compostering van vergistbaar afval uit de voedings- en distributiesector.

“drie keer de hoeveelheid eiwit”

Eiwit is een van de essentiële voedingsstoffen van de mens. Er is veel vraag naar en eiwitrijke voeding wordt steeds populairder omdat mensen hun natuurlijke schoonheid willen behouden en willen werken aan gezonde gewrichten en botten. Het gelatinegehalte van de traditionele 'gummy bear' bevat ongeveer 5-6 g eiwit per 100 g. Conventionele formuleringen slaagden er niet in deze hoeveelheid te verhogen zonder de smaak, kleur of textuur van het product te wijzigen. Het PB

Application Lab, een samenwerking tussen fabrieken in Vilvoorde, Santa Fe en Davenport, heeft nu een gummy bear ontwikkeld die drie keer de hoeveelheid eiwit bevat, maar er uitziet en smaakt als elke andere gummy bear. Door naast gelatine ook Solugel® collageen hydrolysaten te gebruiken, bevat het eindproduct in totaal maar liefst 21 % eiwitten, waardoor het aanspraak maakt op de kwalificatie “Versterkt of verrijkt met eiwitten” voor standaardmaten van gummy bears in de VS.



21 %
eiwitten



Van frituurolie tot biobrandstof

Na de overnames in januari in de streek van Parijs, verwierf Oleovia®, een AKIOLIS-merk, onlangs SAR Ferrari, een specialist in het inzamelen van gebruikte frituurolie in het zuidoosten van Frankrijk. Oleovia® zuivert de olie in zijn twee zuiveringsinstallaties. Daarna wordt de gezuiverde olie gebruikt als grondstof voor de productie van biobrandstof. Met zijn 25^{ste} inzamelpunt in de regio Provence - Cote d'Azur - Alpes, versterkt Oleovia® zijn aanwezigheid in Frankrijk en vergroot het zijn marktaandeel.

Trends in 2012

Onze **gelatineactiviteit** breidde haar internationale netwerk uit met twee nieuwe fabrieken: Nehe in China en Acorizal in Brazilië. Beide vestigingen verbeteren aanwezigheid op plaatsen waar grondstoffen voorhanden zijn. Op die manier garanderen we onze wereldwijde klanten een betrouwbare bevoorradingsdienst en versterken we onze concurrentiepositie in de opkomende markten.

In 2012 kampte de Chinese farma markt, die werd belevend door lokale gelatineproducenten, met kwaliteitsproblemen. In die context bouwden we een reputatie op van kwaliteitsleverancier.

We bleven onze operational excellence verbeteren en streven naar een steeds hogere waarde in onze transformatieprocessen. Hierbij stapten we af van basisproducten en legden we ons toe op gespecialiseerde proteïnen die een hoger rendement bieden.

We innoveerden onze processen ook. We werkten aan het terugdringen van onze proceskosten door middel van technieken die minder tijd en energie vergen. Dat lagere energieverbruik verkleinde

ook onze impact op het milieu. Bovendien maximaliseerden we de waarde van elke molecule van de bijproducten die we gebruiken om gelatine te produceren.

In **AKIOLIS** lag de nadruk meer op de ontwikkeling van nieuwe activiteiten op basis van onze expertise in transformatie. We hebben nieuwe afdelingen binnen onze klantendienst opgericht en onze technische diensten versterkt met nieuwe onderzoeksfaciliteiten, zodat wij dichter bij onze downstream klanten staan. Het is de bedoeling dat we meer doen dan hen alleen maar voorzien van betere basisproducten, eiwitten of vetten. We hebben samenwerkingsverbanden opgezet voor de gezamenlijke ontwikkeling van producten die voldoen aan de specifieke behoeften van onze downstream klanten aan wie we gespecialiseerde voedingsproducten leveren.

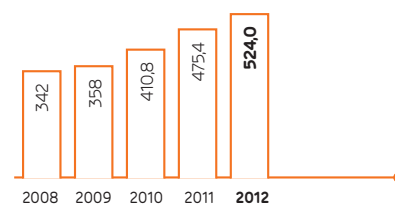
We onderzochten de nieuwe kansen die zich aanboden op onze downstreammarkten. De markt voor aquacultuur wordt beter toegankelijk door de veranderende regelgeving in Europa. Dat biedt uitstekende vooruitzichten voor spelers die een betrouwbaarheid als de onze kunnen voorleggen. Ook biodiesel

Gelatine en AKIOLIS (in miljoen EUR)

	2011	2012
Omzet	475,4	524,0
REBITDA	66,4	67,0
REBIT	37,3	35,6
Investerings*	45,9	32,3

*(materiële vaste en overige immateriële activa)

Omzet (in miljoen EUR)



opent perspectieven door het gebruik van vet uit karkassen van dieren.

Upstream bleven we zoeken naar nieuwe mogelijkheden om toegang te krijgen tot specifieke grondstoffen. Dit hield onder meer de versterking in van de drie nieuwe activiteiten die gebruikte frituurolie omzetten in een basisproduct voor biobrandstof, bijproducten op basis van graan van bakkerijen in voeder voor biggen en organisch afval uit de voedselketen in energie en biomeststoffen. We hebben ook de mogelijkheden onderzocht van minder traditionele bronnen zoals supermarkten en restaurantketens.

In onze sanitaire businessline die zich bezighoudt met de inzameling en verwerking van risicodragend organisch materiaal en dode dieren, verbeterden

we onze service aan veehouders door nieuwe mobiele technologieën in te voeren waarmee we beantwoorden aan hun eisen voor de ophaling.

We bleven in deze businessline ook werken aan een grotere efficiëntie van de intensieve dienstverlening op de talrijke plekken waar we onze grondstoffen dagelijks ophalen volgens een strakke planning. Geo-tagging van de landbouwbedrijven en informatisering van de routeplanning zorgden voor een vlottere logistiek. Bovendien daalden het brandstofverbruik en de uitstoot van al onze ophaalvrachtwagens.



— Innovatie —

AKIOLIS bracht twee nieuwe producten op de markt: VIO+® en Delifeed®. Deze twee merken worden respectievelijk geproduceerd en verkocht door onze vestigingen in Violleau en Apéval. Ze bouwen voort op de expertise van AKIOLIS in het opwaarderen van bijproducten tot waardevolle, veilige en duurzame producten. VIO+® is een gamma van meststoffen dat beantwoordt aan de behoeften van milieuvriendelijke landbouw op grote schaal. Deze organisch-minerale meststoffen in korrelvorm worden verkregen door compostering van organisch materiaal. Ze bemesten de bodem en voeden de gewassen. Om de vraag bij te benen, voert AKIOLIS zijn productiecapaciteit op via een fabriek in Frankrijk.

Delifeed® is een veilige en duurzame oplossing voor diervoeder. Het wordt geproduceerd op basis van bijproducten uit bakkerijen en koekjesfabrieken en voornamelijk verkocht aan voedermengers in de varkensindustrie. Er is gestart met de bouw van een nieuwe fabriek in de buurt van Nantes, dicht bij de grondstoffeleveranciers en de producenten van diervoeders. De fabriek is de eerste van dit type in Frankrijk.

“Door innovatie zullen we nieuwe gespecialiseerde producten voor diervoeding proberen te ontwikkelen.”

Vooruitblik

In **Gelatine** blijft onze aandacht uitgaan naar geografische expansie. Daarbij zullen we gebruikmaken van onze recente investeringen om onze positie op groei-markten (Azië, Zuid-Amerika) te versterken en zullen we onze kostenefficiëntie verbeteren door operational excellence. Bovendien zullen we onze marktken-nis nog vergroten en deze informatie op een efficiëntere manier gebruiken, wat ons zal helpen om bijkomende waarde te creëren. Innovatie in nieuwe producten, processen en diensten zal ons helpen waarde te halen uit onze markten. Dit is een belangrijke verandering tegenover voorgaande jaren en is mogelijk dankzij onze nieuwe organisatie, en onze nieuwe multidisciplinaire processen, met een vernieuwd managementteam, nieuwe systemen en IT-tools, nieuwe functieoverschrijdende processen, een wereldwijde organisatie van R & D, verkoop en operationele planning, managementevaluaties en talentontwikkelingsplannen.

AKIOLIS zal zich meer en meer toele-gen op het zoeken naar groeikansen in voeding, landbouw en energie.

We zullen partnerships afsluiten met andere activiteiten van Tessengerlo Group die agrarische eindmarkten bedienen om samen onze bieststoffen aan te bieden.

We zullen onze activiteit die bijpro-ducten van graangewassen uit de voe-dingsindustrie transformeert in dier-voeders verder ontwikkelen en blijven zoeken naar voederoplossingen voor de aquacultuur.

Door innovatie zullen we nieuwe gespe-cialiseerde producten voor diervoeding proberen te ontwikkelen.

Daarnaast zullen we ook verder onder-zoek verrichten naar nieuwe mogelijk-

heden voor hernieuwbare energie op basis van gebruikte frituurolie en dier-lijke vetten, methanisatie en vleesmeel.

We zullen op zoek gaan naar groeimo-gelijkheden in Europa en de synergie met de gelatineactiviteit verbeteren op het gebied van grondstoffen, processen en eindproducten. Zo willen we Akiolis nog meer positioneren als een betrouw-bare partner in de sectoren waar het momenteel actief is en in nieuwe aan-trekkelijke sectoren waar we kunnen voortbouwen op onze expertise om zo een concurrentievoordeel te creëren.



Pol Deturck
EVP Chemie en Orga-nische Specialiteiten

“We zijn een schakel in een keten waarin we meewerken aan het succes van downstream klanten en upstream klanten oplossingen aanreiken voor het verwijderen van hun bijproducten.”

— Een gezuiverd product —

Gelatine is een gezuiverd eiwit geproduceerd door selectieve hydrolyse van collageen. Het wordt gebruikt in de voedingsindustrie voor de gelatineren, indikking, stabilisering, emulgering, binding en aëratie van snoepgoed, melkproducten, desserts en zoute eetwaren. Collageenhydrolysaten zijn rijk aan eiwitten en bevatten geen cholesterol, vet of koolhydraten. Ze worden gebruikt in voedings-supplementen, sport- en energiedranken en -voeding, en in speciale voedingsmiddelen met een lage glycemische index of in voeding voor diabetespatiënten. Gelatine wordt ook algemeen gebruikt in de farmaceutische industrie, voor harde of zachte capsules, tabletten, emulsies en andere farmaceutische en medische toepassingen. Het wordt ook gebruikt in diverse technische toepassingen, zoals hoogwaardig papier voor inkjetprinters en fotografische films.





Precisie **ondersteuning** voor gewassen, de veeteelt en watercultuur

- Sulfaten
- Fosfaten

• — • **wie we zijn**

- Minerale chemie produceert kaliumsulfaatmeststoffen en minerale veevoederfosfaten
- Ons oplosbaar kaliumsulfaat is de referentie op de markt

• — • **hoe wij bijdragen**

- Wij verminderen de vervuiling door een preciezere toediening van de voedingsstoffen
- Onze voederfosfaten spelen een belangrijke rol bij de groei en de instandhouding van het skeletweefsel en het energieverbruik van dieren

405 miljoen EUR

Minerale chemie genereerde
405 miljoen EUR omzet in 2012

80

Onze kaliumsulfaatmeststof
wordt geëxporteerd naar
80 landen

Wie we zijn

In het segment Minerale chemie hebben we twee grote activiteiten: kaliumsulfaatmeststoffen en minerale voederfosfaten. Beide zijn voornamelijk bestemd voor landbouw.

Kaliumsulfaat of SOP wordt hoofdzakelijk gebruikt als meststof voor gespecialiseerde gewassen zoals bloemen, fruit en groenten. Met een productie in Europa en export naar 80 landen zijn we de derde grootste producent op een markt die vier miljoen ton verhandelt. We concentreren ons op hoogwaardige gewassen met weinig volatiliteit en specialiseren ons in de markt voor

oplosbare meststoffen. Ons oplosbaar kaliumsulfaat is een referentie op de markt.

We zijn marktleider in Europa voor het produceren en commercialiseren van **minerale fosfaten** als ingrediënten voor de veevoederindustrie, bijvoorbeeld voor vee, varkens, pluimvee en ook voor aquacultuur. Onze productie garandeert een consistente, nauwkeurige voedingswaarde en een hoge zuiverheid van het product. Onze productie-eenheden in Europa bieden voederproducenten in Europa, Afrika, Azië en Latijns-Amerika een volledig gamma aan.

Naast de fosfaten die we zelf produceren, bieden we onze klanten een volledig gamma minerale grondstoffen en additieven aan zoals veevoedingrediënten die geproduceerd worden door betrouwbare partners en de hoogste kwaliteit garanderen. We leveren ook de nodige technische ondersteuning, zodat onze klanten met veilige, milieuvriendelijke en bijzonder duurzame producten kunnen werken.

Hoe we het verschil maken

Veel van onze toepassingen dringen vervuiling terug. Door een preciezere toediening van voedingsstoffen daalt



Lees meer

over onze markten en toepassingen op
www.tessenderlogroup.com

“Opbrengst en kwaliteit verbeteren tegen minimale kosten”

In januari 2012 werd de nieuwe variant van de oplosbare kaliummeststof K-Leaf® op de markt gebracht. K-Leaf® biedt landbouwers extra middelen om tegemoet te komen aan de groeiende vraag in de wereld naar meer voedsel. Deze gespecialiseerde SOP-meststof met opname via het blad is een aanvulling op het gebruik van bodemmeststoffen. Door dit product kunnen we een groter marktaandeel veroveren in de productie van grootschalige gewassen zoals mais, tarwe, rijst en aardappelen.

Tests op het veld tonen aan dat deze grootschalige teelten zoals granen en aardappelen voordeel halen uit bladbemesting met kaliumsulfaat. Zowel de kwaliteit als de opbrengst stijgen. Dankzij zijn verbeterde eigenschappen is K-Leaf® ideaal voor moderne sproei-installaties.

“SOP-bladbemesting wordt nu al veel gebruikt voor fruit en groenten, maar kan ook telers van grootschalige gewassen een hogere kwaliteit en opbrengst garanderen voor een betaalbare prijs”, verklaart Michel Marchand, Senior Technical Manager-Fertilizers. “De apparatuur die wordt gebruikt voor bladbemesting vereist producten van hoge kwaliteit die extreem snel en volledig oplossen. Daarom hebben wij K-Leaf® ontwikkeld. Als het gaat om het produceren van hoogwaardige en wateroplosbare SOP, hebben we altijd baanbrekend werk verricht. K-Leaf® is alweer een stap voorwaarts”, voegt Nicolas White toe, Marketing Director-Fertilizers. “Het lost driemaal sneller op dan andere wateroplosbare SOP-producten. Telers kunnen erop vertrouwen dat K-Leaf® snel en volledig oplost. De ontwikkeling van K-Leaf® is het resultaat van teamwork bij Tessenderlo Group en met onze klanten. De feedback was heel positief en bevestigt dat telers echt gebaat zijn bij de K-Leaf®-bladbemesting!”



K-Leaf®

gelanceerd als eerste
bladmeststof op basis van
kaliumsulfaat





Frank Coenen
CEO Tessenderlo
Group

“Niemand kan elke uitdaging op één-twee-drie afhandelen, maar we streven ernaar om stap voor stap te verbeteren.”



— Duurzame leveringen —

De fabriek in het Belgische Ham die zwavelzuur, kaliumsulfaat- en thiosulfaatmeststoffen produceert, wordt bevoorradt via een nieuwe spoorverbinding. De 600 ton leveringen via het spoor zullen vrachtwagens en schepen vanuit België, Frankrijk en Nederland meer en meer vervangen via een flexibel, veilig en duurzaam systeem dat het mogelijk maakt meer leveranciers aan te spreken en onze grondstoffen ook te betrekken uit Duitsland en Polen.

de benodigde hoeveelheid meststof en water en komt er minder overtollige **meststof** in waterlopen terecht.

Onze **voederfosfaten** verminderen de milieu-impact van veeteelt en dragen bij tot de voedselproductie. Minerale voederfosfaten spelen een belangrijke rol in het metabolisme, omdat ze zowel de ontwikkeling en het behoud van botweefsel als het gebruik en de overdracht van energie bevorderen. Een voldoende hoeveelheid fosfor in het voer is cruciaal voor de gezondheid en een optimale productie van vee.

Trends in 2012

We bestendigden onze sterke relatie met onze belangrijkste leveranciers van grondstoffen voor **sulfaatmeststoffen**. Onze fabriek vlak bij de haven van Antwerpen verleent ons toegang tot een wereldwijd distributienetwerk.

In onze traditionele sulfaatmarkten – West- en Zuid-Europa, Noord-Afrika, het Midden-Oosten – ging de vraag gebukt onder de economische crisis in Europa en de politieke instabiliteit in het Midden-Oosten. Ondertussen zette onze oplosbare meststof Solupotasse® zijn groei verder, voornamelijk in Latijns-Amerika.

Vorig jaar vond de testfase plaats van K-Leaf®, een bladmeststof die het mogelijk maakt om het blad van planten nauwkeurig te besproeien met voedingsstoffen op basis van kaliumsulfaat. Dit biedt ons een grotere markt, omdat het product speciaal ontwikkeld werd voor grootschalige gewassen zoals mais, tarwe en rijst.

In markten waar we een marktaandeel hebben van meer dan 50 %, handhaafden we de hoogste prijzen. Teleurstellend was echter de verdere daling van de volumes, omdat 50 % van de productie uitgevoerd wordt van Europa naar het Midden-Oosten en het Middellandse Zeegebied. Daar daalde de vraag tijdelijk door de onrust in Egypte, Iran en Syrië en door de economische problemen in Zuid-Europa. De winstgevendheid werd bovendien negatief beïnvloed door een reeks incidenten zoals de wekenlange sluiting van onze zwavelzuurfabriek in Ham en een brand in een opslagtank voor was. De afkalvende volumes en de hogere grondstoffencosten die niet konden doorgerekend worden aan de klanten, hebben geleid tot een daling van de winstgevendheid.

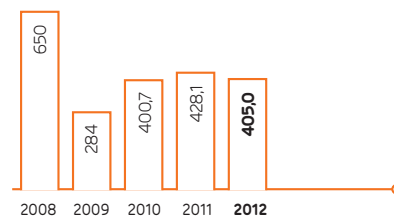
Minerale voederfosfaten liet opnieuw normale prestaties optekenen na een uitzonderlijk goed 2011. De Europese

Minerale chemie (in miljoen EUR)

	2011	2012
Omzet	428,1	405,0
REBITDA	28,6	1,8
REBIT	22,9	-4,0
Investerings*	9,8	12,4

* materiële vaste en overige immateriële activa

Omzet (in miljoen EUR)





— Een duurzaam alternatief voor voer op basis van wilde vis —

Een op de drie vissoorten in onze oceanen is overbevist. Doordat meer en meer mensen vis eten, moeten we voldoende vis vangen op een duurzame manier. Vroeger werden gekweekte, vleesetende vissen zoals zalm en forel hoofdzakelijk met wilde vis gevoederd. Om 1 kg zalm te produceren, hadden viskwekerijen gewoonlijk 1 tot 2 kg wilde vis nodig. Daardoor putte de aquacultuur onze natuurlijke visbestanden uit.

Kunnen viskwekerijen duurzamer werken?

Absoluut. Onze Windmill Monamphos is een fosfaatgebaseerd ingrediënt in visvoer. In combinatie met eiwitten van plantaardige oorsprong vermindert dit de noodzaak om wilde vis te vangen als visvoer en kunnen we een alternatieve bron als belangrijke voedingsstof aanreiken: fosfaat. Onze activiteit in hoogwaardige producten groeit niet alleen in lijn met de groeiende markt van de aquacultuur, ze vermindert bovendien de uitputting van het wereldwijde visbestand.

“We consolideerden ons marktaandeel in West- en Zuid-Europa en handhaafden onze verkoopvolumes in Zuid-Europa ondanks de economische crisis.”

vraag naar deze producten in 2012 stabiliseerde op het niveau van het jaar voordien. Zo bleef de vraag naar voer voor de varkensweek laag, maar dat werd ruimschoots gecompenseerd door een stijgende vraag naar voedingrediënten voor pluimvee, melkvee en aquacultuur.

De volumes evolueerden in lijn met de wereldwijde markt. We consolideerden ons marktaandeel in West- en Zuid-Europa en handhaafden onze verkoopvolumes in Zuid-Europa ondanks de economische crisis. Ons marktaandeel in Centraal- en Oost-Europa daalde door de forse concurrentie van producenten die geïntegreerd zijn in grondstoffen. Dit werd echter goedge maakt

door hogere verkoopvolumes in Noord-Afrika, het Midden-Oosten en Latijns-Amerika, en een hogere verkoop dankzij een sterk toegenomen marktaandeel in Noord-Europa en Latijns-Amerika in de sector voor visvoer.

We richten ons steeds meer op nieuwe markten (Afrika, Azië en Latijns-Amerika), net als op nieuwe ontwikkelingen in de productie van voederfosfaten zoals voor aquacultuur (Aliphos® Blue Line) en de invoering van nieuwe producten gericht op duurzame veehouderij (Aliphos® Green Line), ontwikkeld in samenwerking met partners.

Vooruitblik

In **sulfaten** zullen we onze leiderspositie in oplosbare meststoffen en bladbemesting op basis van kaliumsulfaat die aan de behoeften van de moderne en duurzame landbouw voldoen, verder ontwikkelen.

In lijn met eerder aangekondigde vergunningsvoorwaarden, zullen we de stopzetting van het productieproces op basis van fosforhoudende rots in de fabriek van Ham (België) voorbereiden. Voor de resterende **fosfaatactiviteit** zullen we onze marktpositie en klantenbestand veiligstellen door middel van operationele efficiëntie en strategische partnerships.

— Een betrouwbaar product met een betrouwbare markt —

Door kalium en zwavel te combineren, biedt SOP een hoge concentratie voedingsstoffen aan die planten onmiddellijk kunnen opnemen. SOP heeft een bijzonder laag zoutgehalte waardoor het de geliefkoosde meststof is in regio's met een hoog zoutgehalte in de bodem. SOP verbetert de opbrengst en de kwaliteit van de gewassen en maakt planten resistent tegen droogte, vrieskou, insecten en ziektes. Kaliumsulfaat verbetert niet alleen de voedingswaarde, de smaak en het uitzicht van het gewas, het beschermt het ook beter tegen bederf door transport en opslag, en maakt het geschikter voor industriële verwerking.





12 000

Merritt Plastics, de recycleerfabriek van Eurocell kan tot 12 000 afgedankte PVC-U-profielen verwerken per week

Duurzame producten voor de bouw en watermanagement

- Kunststof leidingsystemen
- Profielen

• —•. wie we zijn

- PPS levert hoogkwalitatieve buizen en fittings voor waterbeheer
- Profielen produceert onderdelen voor energie-efficiënte ramen en deuren, en andere bouwmaterialen

• —•. hoe wij bijdragen

- Wij leveren duurzame kunststof buissystemen die de kans op waterlekken in het toevoernet verminderen
- Door gerecycleerde materialen te gebruiken voor onze bouwproducten verminderen we de behoefte aan uitputbare grondstoffen en stortplaatsen
- Onze profielsystemen maximaliseren de thermische doeltreffendheid van ramen en zorgen voor een vermindering van het energieverbruik

19,4 %

van de Rebitda van de groep werd in 2012 gegenereerd door PPS & Profielen



Lees meer

over onze markten en toepassingen op www.tessengerlogroup.com

Wie we zijn

De activiteit **Kunststof leidingsystemen** (PPS) van Tessengerlo Group levert hoogwaardige buizen en hulpstukken voor de aan- en afvoer van water, leidingsystemen voor gas, telecommunicatie en andere toepassingen.

Onze **Profielenactiviteit** produceert profielonderdelen voor toonaangevende en energie-efficiënte ramen en deuren, veranda's en dakafwerkingsprofielen voor nieuwbouw en renovatie op de woningmarkt.

Hoe we het verschil maken

Te veel zuiver water wordt verspild. Zelfs in de ontwikkelde wereld zorgt de slechte kwaliteit van de leidingen ervoor dat een derde van het water verloren gaat door lekken. We leveren hoogwaardige duurzame **kunststof leidingsystemen** die waterverlies reduceren in het leidingennetwerk.

De afgelopen jaren stellen we steeds meer klimaatgerelateerde gebeurtenissen vast. Onvoorspelbare regenval die de retentiecapaciteit overstijgt, schade

aanricht door overstromingen en waterzuiveringsinstallaties overspoelt. Onze Duborain®-oplossingen voor drainage en infiltratie, en onze systemen voor stormwaterbeheer beperken de negatieve gevolgen van steeds vaker voorkomende plensbuien: ze doen het aantal overstromingen afnemen, ze verzamelen, stockeren en beheren het water van plotselinge regenval, voorkomen dat het water meteen in de rivieren terecht komt en slaan het op om het zo veel mogelijk opnieuw te gebruiken.

De behandeling van afvalwater is vaak ontoereikend en inefficiënt. Bovendien vormt het risico's voor het milieu en voor onze gezondheid en genereert het onnodige kosten. Door afvalwater naar zuiveringsinstallaties te leiden en gescheiden te houden van regenwater, is de behandeling minder omslachtig en dus efficiënter.



We ontwierpen en installeerden een afwateringsysteem voor de luchthaven van Charleroi (België) met een capaciteit van 243 m³ onder een parkeerterrein voor 2300 auto's.



— Recycleren van PVC-U raamlijsten —

Afgedankte pvc-u-raamprofielen, die vervangen werden door nieuwe energie-efficiënte versies, gaan vaak naar een stortplaats of worden verbrand. Deze profielen recycleren vermindert niet alleen het gebruik van grondstoffen, het verkleint ook de afvalberg en genereert meer waarde voor onze klanten en ons bedrijf.

Onze leidingen bevatten steeds meer gerecycleerd materiaal. Afval krijgt hierdoor een nieuwe waarde en bovendien daalt de vraag naar uitputbare bronnen. De buizen behouden hun hoogwaardige kwaliteit en vervangen bestaande leidingen van minder betrouwbare en grondstofintensieve materialen zoals beton, metaal en klei.

In onze **Profielenactiviteit** recyclen we afgedankte raamprofielen en gebruiken het materiaal om nieuwe afgewerkte producten te maken, zodat we minder grondstoffen nodig hebben.

Onze profielsystemen zijn ontworpen om de thermische efficiëntie van ramen te maximaliseren en tegelijk het energieverbruik te verminderen. In combinatie met een verantwoordelijk gebruik van materialen, biedt dit een dubbel duurzaamheidsvoordeel.

Trends in 2012

Globaal genomen maakten bedrijven die een link hebben met de bouwsector en dus ook **Kunststof leidingsystemen** een moeilijk jaar door in 2012 vanwege de algemene economische problemen en in het bijzonder door de sterk verminderde bouwactiviteit in Nederland. Ook de stijgende grondstoffenprijzen hadden een impact op onze marges, hoewel ze later op het jaar daalden en we door onze sterkere aanwezigheid

op de markt, met name in het Verenigd Koninkrijk, opnieuw een aanvaardbare marge kregen per eenheid product. We slaagden erin de schade te beperken in een lastige markt dankzij een strikte kostenbeheersing en een personeelsafslankingsprogramma dat op het einde van het jaar van start ging bij Dyka BV in Nederland.

Desondanks hebben we ons productassortiment uitgebreid. In de groeiende markt voor het beheer van overvloedig regenwater en water op de weg, maken onze systemen een maximale retentie mogelijk van het water om het daarna te gebruiken. Bovendien vermijden we dat waterzuiveringsinstallaties moeten voldoen aan een grotere vraag dan noodzakelijk is als gevolg van de verontreiniging van regenwater door afvalwater.

Ons bewezen systeem voor de afwatering van daken, Vacurain®, wordt al vele jaren in verschillende Europese landen geïnstalleerd en hielp ons om opkomende markten aan te boren. Zo zijn we in China gestart met een verkoopteam.

We installeerden een nieuwe productielijn in onze vestiging in België voor de productie van de dubbelwandige, geribde PP-buis Ultra Kyma® en voerden in de Nederlandse woningbouwsector DYKA AIR® in, een systeem met kunststof ventilatiekanalen. Dit systeem is superieur ten opzichte van

traditionele systemen: het maakt minder lawaai, verbruikt minder energie en garandeert een betere luchtstroom.

We hebben de nauwe banden met onze klanten versterkt door middel van een breed vertakt netwerk en door onze productie en technische consultancy. Ons customer intimacy businessmodel biedt ons een commercieel voordeel en rendabiliteit. Onze activiteit in Nederland behaalde als duurzaam bedrijf een top score voor een certificaat voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

De integratie van BT Bautechnik Group (Duitsland en Hongarije), een activiteit gespecialiseerd in hulpstukken, die we aankochten in 2011, verliep vlot. De activiteiten van BT Bautechnik Group droegen positief bij tot de resultaten. Ze vullen onze productlijn aan en maken een kruisbestuiving mogelijk op het gebied van marketing. Bovendien verwierven en behielden we een groter marktaandeel door producten aan te bieden die makkelijker te installeren zijn dan die van de concurrentie en door snelle leveringen te garanderen.

We bleven ons assortiment pvc-u-profielen voor ramen, deuren en serres, boeiboorden, binnenwanden, dakgoten en toebehoren verder ontwikkelen. In het Verenigd Koninkrijk, onze belangrijkste markt, zijn we een toonaange-

“Eurocell wint awards”

De innovatieve closed-loop recyclageoplossing van Eurocell – afgedankte pvc-u-raamprofielen worden verwerkt tot nieuwe afgewerkte producten – leverde het bedrijf de award Materials Recycler of the Year (Large) op bij de National Recycling Awards in 2012. Emma Maier van de National Recycling Awards en de Materials Recycling World-redacteur: “Eurocell verdient het absoluut om de award Materials Recycler of the Year te winnen voor het werk dat het verricht heeft om het recycleren van afgedankte materialen in de bouwsector te promoten. Er zijn maar weinig bedrijven uit de sector die bereid zijn om op dit niveau te investeren in het creëren van een duurzame toekomst voor elk van ons.”



Eurocell, onze profielenactiviteit in het VK, werd verkozen tot 'Manufacturer of the Year' in het kader van de prestigieuze awards van het woonmagazine Building. De prijs is een erkenning voor de inspanningen van Eurocell op het gebied van recyclage, productinnovatie en voor zijn permanente groei de afgelopen tien jaar gedurende de hele recessieperiode.



Albert Vasseur
EVP
Kunststofverwerking

"Het is opmerkelijk hoe goed we de impact van een moeilijke markt beperkt hebben."

Het zeer succesvolle Aspect® Bi-Fold-deursysteem was het eerste en enige dubbel opvouwende deursysteem van alle materiaaltypes dat in het Verenigd Koninkrijk het BBA-product-label ontving. Dat maakte de specificatie voor architecten en aannemers veel makkelijker. Aspect® werd ook verkozen tot beste product in de Housebuilder Awards 2012. "Dat we het eerste bedrijf ooit zijn dat in het Verenigd Koninkrijk een BBA-label krijgen voor een dubbel opvouwende deursysteem, zal de marktleiderspositie van Aspect® nog versterken", vertelt Ian Kernaghan, Product Manager bij Eurocell. "Aspect® biedt nu al vele unieke eigenschappen en deze belangrijke erkenning door een orgaan met UKAS-label is voor klanten nog een extra reden om voor Eurocell te kiezen."

“We blijven inspanningen leveren om de productiekosten te verlagen en in 2013 zullen we onze marktpositie verder versterken.”

vende fabrikant en distributeur van deze producten. We bieden complete kunststof oplossingen aan voor de bouwsector met een unieke kleurenmatch-garantie over een breed scala van productcategorieën.

Onze Britse profielenactiviteit verhoogde haar omzet in zowel nieuwbouw als sociale huisvesting, ondanks de verwachte daling van de productie in de bouwsector. De productieafdeling ontwerpt en produceert pvc-u-producten voor ramen, deuren en daken van serres en levert deze rechtstreeks aan constructeurs. De afdeling recycleert bovendien tot 12.000 afgedankte pvc-u-profielen per week. De jaarlijkse capaciteit van 20.000 ton vermindert de behoefte aan stortplaatsen en beperkt het gebruik van grondstoffen.

Het Britse filiaal sleepte awards in de wacht voor innovatie en recyclage, en behaalde als eerste in de sector een label voor een van haar toonaangevende producten. De distributieafdeling biedt meer dan 4000 producten aan via 126 vestigingen in het hele land, met gratis levering overal in Groot-Brittannië binnen 24 uur. Ze bezit ook een hoogwaardig merk van pvc-u-dakafwerkingsmateriaal.

In het kader van de voortdurende verfijning van de focus van de groep kondigden we op 1 februari 2013 de desinvestering aan van onze profielenactiviteit in continentaal Europa aan een wereld-

wijd actieve investeringsmaatschappij. De verkochte activiteiten die bekendstaan onder de merknaam Profialis, omvatten productiesites in Frankrijk en België en distributiecentra in Hongarije en Polen.

Vooruitblik

In de gebieden waar wij actief zijn, zullen de bouwmarkten naar verwachting verder afnemen in volume, meer bepaald in Nederland. Verdere ontwikkeling van de verkoop in stormwaterbeheer door de marktvraag en nieuwe producten, zal die impact deels temperen. In het licht van deze moeilijke marktomstandigheden zullen we meer inspanningen leveren om de kosten te drukken die noodzakelijk zijn om de winstgevendheid van onze PPS-activiteit te handhaven.

We verwachten dat de productie van **Profielen** in het VK – onze belangrijkste markt - met 1,4 % zal dalen in 2013. Een verdere inkrimping van de vraag verwachten we niet. De omzet zal waarschijnlijk lichtjes stijgen door een verdere uitbreiding van ons distributienet en ons productassortiment. We blijven inspanningen leveren om de productiekosten te verlagen en in 2013 zullen we onze marktpositie verder versterken met de commercialisering van een belangrijk nieuw product met toonaangevende specificaties en technische prestaties.

Kunststof leidingsystemen en Profielen (in miljoen EUR)

	2011	2012
Omzet	569,1	544,4
REBITDA	44,1	36,9
REBIT	17,7	14,6
Investerings*	18,0	17,0

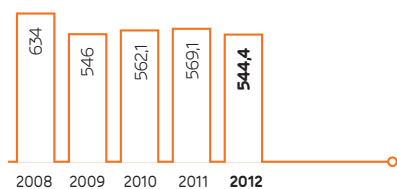
* materiële vaste en overige immateriële activa



— Flow Control —

Om het beheer van storm- en regenwater te verbeteren, lanceerde Kunststof leidingsystemen in januari Flow Control. Dit systeem voorkomt overloedig regenwater in riolen en afwateringstunnels en verhindert dat verontreinigd water zijn weg zoekt naar oppervlaktewateren zoals krekken, rivieren en vijvers. Het systeem bestaat uit een vortexklep boven een afvoer of riool waarbij de waterdruk rondom de klep een wervelende draaikolk creëert die het water trager naar buiten laat stromen. Zo houden we een maximale hoeveelheid water in de riool en voorkomen we overstroming.

Omzet (in miljoen EUR)



Andere activiteiten



3^{de}

In Europa zijn we de derde grootste producent van coagulanten voor waterbehandeling

Focus op **sterke prestaties** en duurzaamheid

- Farma
- Compounds
- Waterbehandeling
- Organische chloorderivaten

•——. **wie we zijn**

- Onze businessunit farma ontwikkelt actieve farmaceutische ingrediënten en organische tussenproducten
- De compounds-activiteiten van Tessenderlo Group produceren PVC en TPE-componenten voor verschillende toepassingen
- Onze activiteit Waterbehandeling is de derde leverancier in Europa van coagulanten voor afvalwater en drinkwaterbehandeling

•——. **hoe we bijdragen**

- We behandelen en recycleren vervuild water met snelle, goedkope en duurzame middelen
- Met onze lichtgewicht compounds kunnen onze klanten brandstofverbruik en uitstoot verminderen
- We gebruiken waar mogelijk duurzame grondstoffen van natuurlijke oorsprong of gerecycleerde grondstoffen

75 miljoen EUR

Grote investering in de Loos-site in Frankrijk om onze waterbehandelingsactiviteiten een boost te geven

30 %

Afdichtingssystemen voor autoruiten in TEFABLOC® TPE bieden een gewichtvermindering tot 30 %

Dashboardbekleding in MARVYFLO® light slush molding weegt tot 10 % minder.



Wie we zijn

Het segment Andere activiteiten van de groep beslaat kleinere activiteiten in het kader van de rapportering en omvat de productie van hoogwaardige PVC- en TPE-compounds die bijvoorbeeld gebruikt worden voor het maken van airbagcovers en dashboardbekleding voor auto's, coagulanten voor waterbehandeling, en chemieproducten die toegepast worden in de cosmetica, de agro- en farmaceutische industrie.

In de markt van **waterbehandeling** zijn we de derde grootste Europese leverancier van minerale chemicaliën die dienen als coagulant voor stedelijke of industriële afval- en drinkwaterinstallaties. We bedienen enkele grote Europese steden, zoals Parijs en Brussel.

De **farma** businessunit van Tessenderlo Group, die we in december 2012 hebben verkocht, ontwikkelt actieve farmaceutische ingrediënten en organische tussenproducten voor zowel nieuwe farmaceutische moleculen als voor de generische markt.

Onze activiteit **Compounds** is geëvolueerd van het ontwikkelen van onder-

delen voor waterdichte schoenen naar een toonaangevend producent in de automobielsector van compounds voor airbagcovers, raamdichtingen en dashboardbekleding. De meeste van onze materialen zijn recycleerbaar.

We leveren **organische chloorderivaten** aan agrochemische en farmaceutische markten.

Hoe we het verschil maken

Verontreinigd **water** van industriële processen wordt te vaak gewoon weggegooid. Bovendien maken veel waterzuiveringsmethodes gebruik van uitputbare grondstoffen die nog meer afval en milieuproblemen creëren. Wij maken van vervuild water opnieuw zuiver water door gerecycleerde chemicaliën te gebruiken die fosfaten en andere verontreinigende stoffen snel en goedkoop doen coaguleren. We gebruiken duurzame grondstoffen voor onze zuiveringsmethode en als het mogelijk is ook bijproducten uit de staalindustrie.

Onze **compounds** stellen klanten in staat goederen te produceren met een geringe impact op het milieu.

Onze ultralichte thermoplastics voor afdichting en 'molding' reduceren het gewicht van een voertuig en bijgevolg ook het brandstofverbruik en de uitstoot. In veel gevallen gebruiken we hernieuwbare grondstoffen in plaats van onnodig te rekenen op uitputbare rijkdommen.

Waar mogelijk maken we gebruik van natuurlijke grondstoffen, groene chemie of gerecycleerde grondstoffen, bijvoorbeeld het gebruik van poeder van oesterschelpen in plaats van krijt uit steengroeven in sommige van onze compounds of het gebruik van een chloorhoudend bijproduct uit onze eigen waterbehandelingsactiviteit.

Enkele van onze formulaties bevatten nu tot twee derde grondstoffen die snel hernieuwbaar of recycleerbaar zijn.



Lees meer
over onze markten en toepassingen op
www.tessenderlogroup.com



– Oesterschelpoeder gerecycleerd in groenere elastomeercompound

Krijt uit steengroeves heeft enkele levens nodig om te genereren. Maar oesterschelpen regenereren in een paar jaar en kunnen gebruikt worden als vervangmiddel. We ontwikkelden oesterschelpoeder uit schelpen die anders terug in zee zouden worden geworpen omdat ze onvolkomenheden vertonen. Dit natuurlijke afval staat garant voor een groenere elastomeercompound met een onberispelijke kwaliteit. Plaatselijke recycling van schelpen helpt om de logistieke impact en onze ecologische voetafdruk en die van onze klanten te verminderen.

Trends in 2012

We verkochten onze activiteit **farmaceutische ingrediënten** en de twee productiesites in Frankrijk en Italië aan een particuliere industriële holding die vandaag 17 productiesites uitbaat in Europa en de VS. De status van bevoorrechte leverancier die onze activiteiten genoten bij vele farmaceutische bedrijven blijft dus behouden en wordt verder ontwikkeld. De activiteiten in Chemilyl (Frankrijk) zullen worden stopgezet als onderdeel van de hervormingen in de site van Loos. De laboratoria en de pilootfabriek in Tessenlo (België) zullen geleidelijk aan omgevormd worden tot een ontwikkelingscentrum dat zich toespitst op enzymen en eiwitten voor Gelatine en AKIOLIS.

In 2012 boekten we groei met de **Compounds**-activiteiten ondanks de moeilijke marktomstandigheden.

Het groeipotentieel van onze compounds voor de afdichtingsprofielen in Frankrijk, Polen, Roemenië, Brazilië en China kreeg bevestiging. We gingen met succes van start met 'slush molding' in de VS en creëerden een groeiende belangstelling voor deze technologie bij nieuwe producenten. Dit had een positieve impact op onze partnerships met klanten om efficiënte en milieuvriendelijke producten en materiaal te vervaardigen.

We hebben een nieuwe fabriek geopend in China en dat is een grote

“De efficiëntie vergroten, het elektriciteitsverbruik verlagen en de kwikuitstoot volledig doen verdwijnen.”

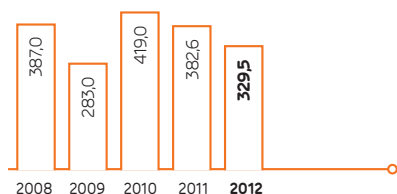
stap in internationalisering van onze activiteiten om onze klanten wereldwijd te bedienen.

We handhaafden onze top drie-positie op de Europese markt van coagulanten voor **waterbehandeling**. In Frankrijk, de Benelux, Zwitserland, Duitsland en het VK bleven we steden en nutsbedrijven bevoorraden die drinkwater leveren en afvalwater zuiveren, net als industriële marktspelers die intern afvalwater zuiveren.

De investering van 75 miljoen EUR in ons productieplatform van Loos in Frankrijk werd goedgekeurd om deze activiteit uitsluitend in te zetten voor waterbehandeling met behulp van een milieuvriendelijke productiemethode en om de historische bodemverontreiniging op de site aan te pakken.

De Chinese activiteiten in **organische chloorderivaten** werden verkocht in augustus 2012. De chloorhoudende organische producten van de Italiaanse fabriek in Pieve Vergonte handhaafden hun marktaandeel.

Omzet (in miljoen EUR)



Vooruitblik

Voor **compounds** verwachten we een significante omzetgroei ondanks de moeilijke marktomstandigheden in de Europese bouw- en automobielsector. De groei zal voornamelijk gedragen worden door een verdere penetratie in de automobielsector om traditionele materialen te vervangen, en door de verkoop buiten West-Europa. Onze oplossingen zullen de norm worden in waterdichte afdichtingssystemen voor verschillende nieuwe auto's die in 2013 op de markt komen.

De komende jaren zal de overschakeling van kwikcel-elektrolyse naar een modernere membraanfabriek in Loos de efficiëntie vergroten, het elektriciteitsverbruik verlagen en de kwikuitstoot volledig doen verdwijnen. Dit zal eveneens onze capaciteit verhogen in het groeiende segment van chemicaliën voor **waterbehandeling** en onze positie veiligstellen als top drie speler in dit segment in West-Europa.

Andere activiteiten (in miljoen EUR)

	2011	2012
Omzet	382,6	329,5
REBITDA	12,9	5,5
REBIT	2,2	-5,4
Investerings*	17,1	16,4

* materiële vaste en overige immateriële activa



We verfijnen voortdurend onze processen om afvalwater te zuiveren. IJzerchloride wordt meer en meer gebruikt, zowel in drinkwater door coagulatie en vlokvorming, als in afvalwater om het fosfaatgehalte door neerslag te verlagen aan de hand van deshydratie en een verlaging van het zwavelgehalte.

Management- verslag

Dit hoofdstuk omvat (i) het volledige geconsolideerde jaarverslag voor het boekjaar dat afliep op 31 december 2012, opgesteld overeenkomstig artikel 119 van het Belgische Wetboek van vennootschappen; en (ii) alle informatie over het enkelvoudige jaarverslag voor het boekjaar dat afliep op 31 december 2012, opgesteld overeenkomstig artikel 96 van het Belgische Wetboek van vennootschappen dat in het bijzonder van belang is voor houders van effecten en voor het publiek in het algemeen. Zowel het geconsolideerde jaarverslag als het enkelvoudige jaarverslag werden goedgekeurd door de raad van bestuur op 26 maart 2013. Een kopie van het volledige enkelvoudige verslag is op eenvoudig verzoek gratis verkrijgbaar of kan worden gedownload op de website van het bedrijf.

Bedrijfs groei

Tenzij anders vermeld, zijn alle commentaren in dit hoofdstuk over de bedrijfs groei gebaseerd op de voortgezette bedrijfsactiviteiten van Tessengerlo Group bij een vergelijkbare consolidatiekring, dat wil zeggen aangepast aan de impact van de entiteiten die in de loop van 2012 werden verworven of verkocht.

Prestaties van de groep

De jaarmet van 2012 (FY12) bedroeg 2,1 miljard EUR, een stijging met 3,1 % ten opzichte van 2011, of +0,5 % bij eliminatie van de wisselkoersimpact. Over het volledige jaar lieten Tessengerlo Kerley en Gelatine & Akiolis een omzetstijging met meer dan 10 % optekenen, terwijl Andere activiteiten nagenoeg onveranderd bleef en de segmenten Kunststof leidingsystemen en Profielen en Minerale chemie een lagere omzet genereerden dan in 2011.

De REBITDA bedroeg in het boekjaar 2012 161,1 miljoen EUR, een daling met 13,6 % in vergelijking met 2011 (-18,6 % bij eliminatie van de wisselkoersimpact). Tessengerlo Kerley leverde solide jaarprestaties, en Gelatine & Akiolis zetten een iets beter resultaat neer dan vorig jaar. Het segment Andere

activiteiten bleef onder de sterke resultaten van 2011, en Minerale chemie kende een aanzienlijke daling in vergelijking met het sterke resultaat van 2011. Kunststof leidingsystemen en Profielen zette minder goede resultaten neer als gevolg van de zwakke bouwactiviteit op de kernmarkten.

De kasstromen uit bedrijfsactiviteiten bedroegen +49,2 miljoen EUR (FY11: -29,2 miljoen EUR) voor 2012. Dit omvat -28,3 miljoen EUR voor de derde en laatste betaling van een EU-boete. Het bedrijfskapitaal als percentage van de omzet bedroeg eind december 2012 17,0 % (eind december 2011: 19,8 %). Op pro-forma basis, na aanpassing aan de impact van transacties, bedroeg het bedrijfskapitaal als percentage van de omzet 19,8 % op het einde van december 2012 (pro-forma eind december 2011: 20,2 %).

Eind december 2012 bedroegen de netto financiële schulden van de groep 314,0 miljoen EUR, ten opzichte van 219,4 miljoen EUR eind december 2011. Het verschil op het vlak van de netto financiële schuld was voornamelijk toe te schrijven aan kapitaaluitgaven en de derde en laatste betaling van een EU-boete vermeld in de paragraaf hiervoor, terwijl het saldo van de kasstromen uit bedrijfsactiviteiten en de opbrengsten uit de verkoop van niet-strategische activa de belangrijkste compenserende elementen waren.

Eind december 2012 kwam de leverage ratio uit op 1,9 x (2,4 x op basis van de notionele nettoschuld). De gearing bedroeg 45,3 % op het einde van december 2012 (50,9 % op basis van de notionele nettoschuld).

Prestaties per bedrijfssegment

Over het volledige jaar 2012 zette TKI andermaal sterke prestaties neer. De omzet steeg tot 326,8 miljoen EUR, 20,7 % meer dan in 2011 (+11,4 % uitgedrukt in US-dollar). De landbouwsector reageerde op de marktsignalen in de loop van het jaar: grote vraag naar en aantrekkelijke rentabiliteit van gewassen, zij het vanaf eind juni ietwat gematigd door extreem droge weersomstandigheden in delen van de VS. In deze positieve context stelde TKI alles in het werk om de beschikbaarheid van zijn gespecialiseerde vloeibare meststoffen te verzekeren. Samen met de grotere omzet door de toevoeging van carbaryl aan de NovaSource-portefeuille, leidde dit tot een grotere omzet van het segment. De REBITDA van het segment kwam voor het boekjaar 2012 uit op 79,2 miljoen EUR, een stijging met 19,1 % die voor het merendeel toe te schrijven is aan de groei van NovaSource, terwijl de activiteit van de vloeibare meststoffen een rentabiliteitsniveau behaalde dat vergelijkbaar was met de recordprestaties van 2011. Uitgedrukt in US-dollar steeg de totale REBITDA van TKI met 9,9 %.

Voor Gelatine en Akiolis steeg de omzet over het volledige jaar 2012 met 10,2 % tot 524,0 miljoen EUR, mede dankzij de hogere prijsstelling die gedeeltelijk werd tenietgedaan door een afname van de volumes. De REBITDA van het segment bedroeg 67,0 miljoen EUR en bleef nagenoeg onveranderd op jaarbasis, aangezien een beter vierde kwartaal de zwakkere resultaten van het eerste kwartaal compenseerde.

De omzet van het segment Minerale chemie bedroeg over het volledige jaar 2012 405,0 miljoen EUR, een daling met 5,4 % in vergelijking met het boekjaar 2011. Fosfaten bleef op jaarbasis

nagenoeg onveranderd, terwijl de omzet van sulfaten daalde onder het niveau van dezelfde periode vorig jaar, op basis van lagere volumes. De REBITDA sloot het jaar af op 1,8 miljoen EUR, een daling met 93,7 % in vergelijking met het sterke resultaat van 2011, dat werd neergezet dankzij de sterke daling van fosfaten.

De omzet van Kunststof leidingsystemen en Profielen daalde over het volledige jaar 2012 met 3,6 % tot 544,4 miljoen EUR, aangezien zowel Kunststof leidingsystemen als Profielen gedurende het merendeel van het jaar geconfronteerd werden met een geringe vraag. De REBITDA van het segment daalde met 17,7 % tot 36,9 miljoen EUR, voornamelijk als gevolg van Kunststof leidingsystemen, terwijl Profielen het iets minder goed deed dan vorig jaar. In december bracht de Nederlandse activiteit Kunststof leidingsystemen de sociale partners en het personeel op de hoogte van de plannen om de kostenbasis aan te passen aan de geringere bouwactiviteit, die geen tekenen van verbetering vertoonde. De plannen zouden naar verwachting resulteren in de schrapping van ongeveer 55 voltijdse banen. De groep zal, zoals beloofd, verdere maatregelen treffen om een aangepaste kostenstructuur te garanderen.

Over het volledige jaar 2012 bedroeg de omzet van Andere activiteiten 329,5 miljoen EUR, een stijging met amper 0,4 % in vergelijking met 2011. Compounds en Organische chloorderivaten genereerden allebei een hogere omzet, terwijl de omzet van Farma heel licht steeg. Waterbehandeling en Zwavelderivaten eindigden iets lager. De REBITDA van het segment bedroeg 5,5 miljoen EUR, een daling met 52,8 % in vergelijking met de goede resultaten van vorig jaar. Compounds was de enige activiteit binnen het segment die verbeterde in vergelijking met 2011, als gevolg van hogere volumes en betere marges.

De onlangs afgestoten Farma-activiteiten hadden een lagere REBITDA als gevolg van lagere volumes en hogere energiekosten. De daling van de REBITDA voor Organische chloorderivaten hield voor het merendeel verband met de Chinese activiteit die eind augustus 2012 afgestoten werd en die ongewoon sterke resultaten had neergezet in 2011 en geconfronteerd werd met veel lagere marges in 2012. De lagere volumes en marges werden nagenoeg gecompenseerd door lagere kosten voor Zwavelderivaten, wat leidde tot een daling van de REBITDA, voornamelijk als gevolg van lagere volumes. De marges van Waterbehandeling werden negatief beïnvloed door hogere grondstofkosten.

Focussen op ons menselijk kapitaal en onze groepsidentiteit

De weg die Tessenderlo Group aflegt gaat over meer dan de uitvoering van een businessplan. We kunnen pas echt succesvol zijn als we ten volle rekening houden met het 'menselijk kapitaal' en als we de bijbehorende 'human resources-strategie' eraan aanpassen.

Net daarom stond human resources helemaal bovenaan de agenda van het management in 2012.

De omvorming van een 'financieel holding'-model met verschillende activiteiten waarvan sommige enkel voor basisproducten, in een strategische groep die focust op een aantal gespecialiseerde activiteiten met een wereldwijde aanwezigheid en de ambitie om te groeien door innovatie, vergt een ingrijpende verandering van de bedrijfscultuur. Om die verandering mogelijk te maken, hebben we een 'human capital-strategie' ingevoerd die bepaalt hoe we de bedrijfsstrategie moeten ondersteunen op het vlak van organisatie en bestuur, leiderschap en talent, en bedrijfsklimaat en houding.

Een van de eenvoudigste ingrepen in dat opzicht was de ontwikkeling van een wereldwijd HR-informatieplatform. Het complexere aspect bestond in een evolutie naar een organisatie die de voordelen van een groepsaanpak combineert met het stimuleren van ondernemerszin in de businessunits.



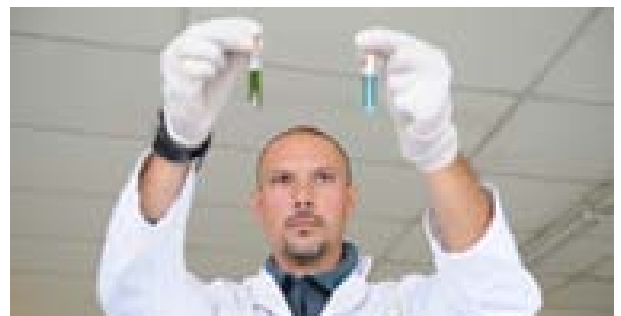
Definiëren van de vereiste organisatie en bestuur

We schrapten het bestuursniveau van de vier businessgroepen (Chemicals, Kunststoffverwerking, Tessenderlo Kerley en Specialiteiten), zodat de businessunits en 'growth units' rechtstreeks rapporteren aan het Group Management Committee (GMC). Dat garandeert een lichtere structuur en directere contacten.

In het hart van onze groei- & innovatiestrategie hebben we enkele senior managers benoemd in groepsfuncties die betrekking hebben op groei en intellectuele eigendom, net als voor Latijns-Amerika vanwege het belang van dat continent als opkomende regio in veel van onze groeiactiviteiten.

Om de interactie tussen de businessunit teams en het GMC te vergroten, hebben we de regelmaat van de vergaderingen over in hoofdzaak budget en strategie opgetrokken van een tot tweemaal per jaar naar eenmaal per maand. Deze vergaderingen zullen zich niet enkel buigen over de strategie, maar ook over operationele aangelegenheden. Deze manier van werken verbetert de besluitvorming, zorgt voor sterkere banden tussen senior managers en het GMC, en biedt de GMC-leden inzicht in alle businessactiviteiten van de groep.

We hebben ook een Group Management Council opgericht om twee- of driemaal per jaar samen te komen rond belangrijke thema's of uitdagingen die de hele groep aanbelangen.





CONNECTED
COURAGEOUS
CURIOUS
POSITIVE

Omschrijving van de nodige talenten, competenties en leiderschapkwaliteiten

Om te voorzien in de competenties en de mensen die gestalte zullen geven aan de nieuwe organisatie, zijn we gestart met herschikkingen binnen het Leadership Team van de groep.

We hebben voor vers bloed gezorgd met 21 interne promoties en 15 externe aanwervingen. Bovendien hebben we veranderingen doorgevoerd in de verantwoordelijkheden: van de top 120 managers binnen de organisatie heeft nog maar 35 % dezelfde job als in januari 2011.

We hebben er ook voor gezorgd dat leiderschap en talentontwikkeling geen losstaande initiatieven zijn maar nauw samenhangen met de groepsstrategie, en ook in die context worden uitgevoerd.

Alle businessunits hebben in 2012 een plan voor talentontwikkeling 2012 opgesteld om talenten te koppelen aan onze groepsstrategie.

We creëerden ondersteuning op het gebied van projectmanagement en de ontwikkeling van strategische marktprognoses, twee aspecten waarnaar een grote vraag bestaat in de verschillende activiteiten.

Bepaling van het juiste klimaat en waarden om de bedrijfsstrategie te ondersteunen

Uit een enquête van eind 2011 konden we concluderen dat drie kwart van onze managers trots zijn dat ze in de groep werken en zich verbonden voelen met de groep en de huidige transformatie.

Alleen zetten we in op groei die gebaseerd is op innovatie. Daarom moeten we meer doen dan enkel het gevoel van betrokkenheid versterken. We moeten mensen stimuleren om durf te tonen. **Moed** hebben om te innoveren, te veranderen en te 'challengen'.

We promoten een houding die geen genoegen neemt met een status-quo maar die vragen durft te stellen, **nieuwsgierigheid** toont over nieuwe methodes, nieuwe klantenbehoeften en nieuwe mogelijkheden in de dienstverlening.

Die nieuwsgierigheid blijkt niet alleen uit de manier waarop mensen zich niet alleen focussen op hun eigen specifieke taken, maar ook aandacht hebben voor wat er gebeurt in de wereld rondom hen, via uitgebreide netwerken.

Omdat de oplossingen voor de uitdagingen en innovatie soms tekortschieten, promoten we een **positieve** benadering, een benadering die mislukkingen ziet als een impuls om te leren en te innoveren.

Hieruit leiden we onze vier waarden af: moedig, positief, nieuwsgierig, verbonden



Rudi Nerinckx
Chief HR Officer

"Een positieve houding, moed, nieuwsgierigheid en verbondenheid... vier kernwaarden die onze ambitie om te groeien versterken!"

Gedreven door **innovatie**

Duurzaamheid staat centraal in onze strategie en praktische innovatie vormt de grondslag van onze dagelijkse activiteiten. Innovatie gaat over het creëren van een cultuur en een klimaat en beperkt zich niet tot de afdeling onderzoek & ontwikkeling. Het zit overal: in marketing, logistiek, systemen en processen. Innovatie gaat dikwijls om het vatten van de behoeften van onze klanten. Klanten vragen wat ze nodig hebben, is niet voldoende. Innovatie gaat over slimmer zijn, verder kijken dan vanzelfsprekende behoeften, detecteren wat we nog meer kunnen doen. Innovatie kan enkel gedijen als we ook de achterliggende behoeften begrijpen.



En we hebben geïnnoveerd

Tessenderlo Kerley

Mijnbouw en industrie

We hebben nieuwe markten en toepassingen verkend voor onze bestaande producten. Als gevolg daarvan hebben we een nieuwe businessunit opgericht specifiek voor de mijnbouw en een langetermijnovereenkomst ondertekend met Barrick Gold Corporation voor de levering van thiosulfaat. Dat product moet cyanide vervangen als loogmiddel voor goud in een van de mijnen in Goldstrike (Nevada).

We ontwikkelen ook nieuwe toepassingen en markten voor onze zwavelcomponenten, waarvan sommige van deze bijproducten worden toegepast in industriële raffinage, het verwijderen van zware metalen, vernietiging en vervanging van cyanide, afremming van corrosie en drinkwaterbehandeling.

Minerale chemie

In 2012 hebben we een nieuwe variant van de oplosbare **kali-umsulfaatmeststof** voor bladbemesting op de markt gebracht onder de merknaam K-Leaf®. Hiermee beschikken landbouwers over een bijkomend middel om tegemoet te komen aan de groeiende vraag in de wereld naar meer voedsel. K-Leaf® brengt ons opnieuw een stap verder weg van het gebruik van bodembemesting. Het product biedt de mogelijkheid om marktaandeel te winnen in de productie van grootschalige gewassen zoals mais, tarwe, rijst en aardappelen.

Windmill® Monamphos is een fosfaatgebaseerd ingrediënt in visvoer. In combinatie met eiwitten van plantaardige oorsprong vermindert dit de noodzaak om wilde vis te vangen als visvoer en kunnen we een alternatieve bron als belangrijke voedingsstof aanreiken: **fosfaat**.

Gelatine en AKIOLIS

We hebben geïnnoveerd in onze processen. We hebben gewerkt aan het terugdringen van onze verwerkingskosten door technieken die minder tijd en energie vragen. Deze daling van ons energieverbruik verkleint ook onze impact op het milieu. Bovendien hebben we de waarde gemaximaliseerd van elke molecule van de bijproducten die we gebruiken om **gelatine** te produceren.

Eiwit is een van de essentiële voedingsstoffen van de mens. Er is veel vraag naar en eiwitrijke voeding wordt steeds populairder omdat mensen hun natuurlijke schoonheid willen behouden en willen werken aan gezonde gewrichten en botten. Het gelatinegehalte van de traditionele 'gummy bear' bevat ongeveer 5-6 g eiwit per 100 g. Conventionele formuleringen slaagden er niet in deze hoeveelheid te verhogen zonder de smaak, kleur of textuur van het product te wijzigen. Het PB Application Lab, een samenwerking tussen fabrieken in Vilvoorde, Santa Fe en Davenport, heeft nu een gummy bear ontwikkeld die drie keer de hoeveelheid eiwit bevat, maar er uitziet en smaakt als elke andere gummy bear. Door naast gelatine ook Solugel® collageenhydrolysaten te gebruiken, bevat het eindproduct in totaal maar liefst 21 % eiwitten, waardoor het aanspraak maakt op de kwalificatie "Versterkt of verrijkt met eiwitten" voor standaardmaten van gummy bears in de VS.

In **AKIOLIS** bleven we werken aan een grotere efficiëntie van de intensieve dienstverlening op de talrijke plekken waar we onze grondstoffen dagelijks ophalen volgens een strakke planning. Geo-tagging van de landbouwbedrijven en informatisering van de routeplanning zorgden voor een vlottere logistiek en een daling van het brandstofverbruik en de uitstoot van al onze ophaalvrachtwagens.

We brachten twee nieuwe producten op de markt: VIO+® en Delifeed®. Deze twee merken worden respectievelijk geproduceerd en verkocht door onze vestigingen in Violleau en Apéval. Ze bouwen voort op de expertise van AKIOLIS in het opwaarderen van bijproducten tot waardevolle, veilige en duurzame producten. VIO+® is een gamma van meststoffen dat beantwoordt aan de behoeften van milieuvriendelijke landbouw op grote schaal. Deze organisch-minerale meststoffen in korrelvorm worden verkregen door compostering van organisch materiaal. Ze bemesten de bodem en voeden de gewassen.

We bleven zoeken naar nieuwe mogelijkheden om toegang te krijgen tot welbepaalde grondstoffen. Dit hield onder meer de versterking in van de drie nieuwe activiteiten die gebruikte frituurolie, producten op basis van graan uit bakkerijen en organisch afval uit de voedselketen omzetten in olie voor biodiesel, voeder voor biggen en biomeststoffen.

Kunststof leidingsystemen en Profielen

Om het beheer van storm- en regenwater te verbeteren, lanceerde **Kunststof leidingsystemen** in januari Flow Control. Dit systeem voorkomt overvloedig regenwater in riolen en afwateringstunnels en verhindert dat verontreinigd water zijn weg zoekt naar oppervlaktewateren zoals krekens, rivieren en vijvers.

We installeerden een nieuw productielijn in onze vestiging in België voor de productie van de geribde, dubbelwandige PP-buis Ultra Kyma® en voerden in de Nederlandse woningbouwsector DYKA AIR® in, een systeem met kunststof ventilatiekanalen. Dit systeem is superieur ten opzichte van traditionele systemen: het maakt minder lawaai, verbruikt minder energie en garandeert een betere luchtstroom.

Eurocell, onze **profielactiviteit** in het VK, werd verkozen tot 'Manufacturer of the Year' in het kader van de prestigieuze awards van het woonmagazine Building. De prijs is een erkenning voor de inspanningen van Eurocell op het gebied van recyclage, productinnovatie en voor zijn permanente groei de afgelopen tien jaar gedurende de hele recessieperiode.

Het zeer succesvolle Aspect® Bi-Fold-deursysteem was het eerste en enige dubbel openvouwende deursysteem van alle materiaaltypes dat in het Verenigd Koninkrijk het BBA-productlabel ontving. Dat maakte de specificatie voor architecten en aannemers veel makkelijker.

De innovatieve closed-loop recyclageoplossing van Eurocell – afgedankte pvc-u-raamprofielen worden verwerkt tot nieuwe afgewerkte producten – leverde het bedrijf de award Materials Recycler of the Year (Large) op bij de National Recycling Awards in 2012.

Andere activiteiten

We hebben nieuwe mogelijkheden onderzocht om nieuwe alternatieve ijzerbronnen uit de staalindustrie te gebruiken als grondstof voor ons productieproces van chemicaliën voor **waterbehandeling**.

De investering van 75 miljoen EUR in ons productieplatform van Loos in Frankrijk werd goedgekeurd om deze activiteit uit te sluiten in te zetten voor waterbehandeling met behulp van een milieuvriendelijke methode.

En we innoveerden nog meer...

We hebben innovatie uitgebreid naar onze business en de benadering van onze mensen. In 2012 hebben we nieuwe markten (mijnbouw en waterbehandeling bij de winning van leisteenuolie, ...), nieuwe regio's (Brazilië (gelatine) en China (auto-onderdelen...)) en nieuwe investeringsgebieden (Carbaryl gewasbescherming, BT-hulpstukken) aangeboord en nieuwe plannen goedgekeurd (Hanford-fabriek, Loos,...)

We hebben onze innovatie aangepakt via een duurzaam beheer van ons bedrijfskapitaal.

We hebben geïnoveerd door verder te zoeken naar betere technologieën en meer eco-efficiënte productiemethoden die ons helpen om onze bedrijfsdoelstelling te realiseren: onze impact op het milieu en de werkomstandigheden van onze medewerkers verbeteren.

We hebben geïnoveerd in onze HR-strategie door de creativiteit van onze medewerkers te stimuleren. Vanuit de overtuiging dat een nieuwe bedrijfsstrategie invoeren ook een nieuwe HR-strategie vereisten, hebben we bepaald wat we nodig hebben op het gebied van governance, competenties, leiderschapskwaliteiten, doorgroeimogelijkheden, en de groeps cultuur om engagement te promoten. Samen ontwikkelen we houdingen en gedragingen die innovatieve groei stimuleren.



Jan Vandendriessche
Chief Growth Officer

“Er zijn heel wat manieren om onze bestaande technologieën en markten op een aantrekkelijke manier uit te breiden.”

We ontwikkelen een cultuur, een klimaat en een structuur om innovatie te ondersteunen. De duidelijke veranderingen in de groep de afgelopen jaren, met name de desinvesteringen van de activiteiten voor basisproducten, vertellen maar het halve verhaal. Want tegelijkertijd kregen de activiteiten binnen onze core business die gericht zijn op innovatieve onze volledige aandacht. Het is onze strategie om deze activiteiten te stimuleren en er een nieuwe organische groep rond te bouwen, zodat ze de kern gaan vormen van Tessengerlo Group.

Dit is niet alleen een kwestie van geld. Echte duurzame groei is niet uitsluitend het resultaat van investeringen, traditioneel onderzoek en ontwikkeling, en technische vooruitgang. Als innovatie een langetermijnvisie is en meer dan een groeispurt die even snel eindigt als hij begonnen is, dan moet ze plaatsgrijpen in een cultuur en klimaat die erop afgestemd zijn en worden ondersteund met aangepaste maatregelen van het management.

Omdat oplossingen niet bij toeval ontstaan, hebben we in 2012 ontwikkelingscentra opgestart. Een centrum in België dat zich buigt over enzymen en verwerkingstechnologie om het gebruik van dierlijke eiwitten voor AKIOLIS en Gelatine te verbeteren, een tweede centrum in de VS (Phoenix) dat mensen verenigt die actief zijn in de zwavelchemie.



Gezondheid, veiligheid, milieu en kwaliteit - HSEQ

Instrumenten

Net zoals de voorbije jaren hebben de bedrijven van Tessenderlo Group verder managementsystemen voor Kwaliteit, Gezondheid, Veiligheid, Milieu en Voedselveiligheid geïmplementeerd. Deze managementsystemen zijn nuttige instrumenten voor de verdere verbetering van onze HSEQ-prestaties. We blijven dan ook de nadruk leggen op de beschikbaarheid van passende managementsystemen.

Prestaties van de groep op het gebied van veiligheid

De veelbelovende vooruitgang die in 2011 werd geboekt op het vlak van de veiligheidsprestaties werd slechts gedurende een deel van 2012 voortgezet. In 2012 vertoonden de veiligheidsprestaties van Tessenderlo Group dan ook enigszins gemengde resultaten. Ondanks de vele veiligheidsinitiatieven van de businessunits verslechterde de ernstgraad van de ongevallen – die berekend wordt op groepsniveau. Tegelijkertijd vertoonden de frequentiegraad en het totale aantal letsels een geringe verbetering in vergelijking met het jaar voordien. Hoewel een betere bewustwording van veiligheidsproblemen kan leiden tot meer veiligheidsongevallenregistraties en een betere kwaliteit van deze registraties, geeft dit aan dat er langdurige inspanningen van alle werknemers vereist zijn om de veiligheidsprestaties te verbeteren. De vele opleidingsinitiatieven die de verschillende activiteiten vorig jaar lanceerden, hebben tot doel enkele van de cruciale culturele aspecten aan te pakken die bepalend zijn voor de veiligheidshoudingen.

Verwezenlijkingen

Dyka Steenwijk (Nederland), deel van de businessunit Kunststof Leidingsystemen, paste de ISO 26000-richtlijnen voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) toe en behaalde een certificatie van niveau 4 op de MVO-prestatieladder van Kiwa, de onafhankelijke internationale kwaliteitscertificatieorganisatie. Met dit resultaat treedt Dyka Steenwijk toe tot een kleine elitegroep van ondernemingen die dit niveau van MVO-certificatie behaalden in Nederland. De ISO 26000-richtlijnen bezorgen een organisatie een kader om het standpunt van de stakeholders constant te integreren in elk aspect van de activiteiten. Als resultaat hiervan kon Dyka de relatie met een aantal gelijkgestemde kernklanten verder versterken. De toepassing van de ISO 26000-richtlijnen bewijst de verantwoordelijkheid en de bereidwilligheid van een marktdeelnemer om de sociale en ecologische aspecten van de waardeketen te verbeteren, wat uiteindelijk zal resulteren in betere financiële prestaties voor de betrokken partijen.

De productie van gelatine vereist aanzienlijke hoeveelheden proceswater. Dit water onvervuild terug laten vloeien in het lokale oppervlaktewater is van cruciaal belang bij dit type van activiteit. Binnen de wereldwijde businessunit Gelatine werden in de loop van 2012 verschillende initiatieven genomen die allemaal bijdroegen aan de beperking van de milieupact, meestal gekoppeld aan waterkwaliteit.

De gelatinefabriek van Nienburg in Duitsland investeerde in een vetopvangenschap om zo de hoeveelheid dierlijke vetten te verminderen in de afvalwaterstroom die naar het afvalwaterzuiveringsstation gaat. De Argentijnse vestiging in Santa Fe investeerde in verbeteringen van afvalwater- en geurbehandelingssystemen, terwijl in de Chinese fabriek in Heilongjiang een gloednieuw afvalwaterzuiveringsstation werd gebouwd. Bovendien werd in de gelatinefabriek van Treforest in het Verenigd Koninkrijk een geurfilter geïnstalleerd om de klachten van de lokale gemeenschap op te lossen.

In de loop van 2012 verbeterden de veiligheidsprestaties van Eurocell dat deel uitmaakt van de businessunit 'Profielen, aanzienlijk. Zo werd het totale aantal letsels in één jaar tijd gehalveerd. Om dergelijke resultaten te bereiken, organiseerde Eurocell intensieve veiligheidsopleidingen gegeven door het Institute of Occupational Safety and Health (IOSH). Deze erkende opleiding omvatte ook elementen van risicobeheersing en droeg bij aan een beter globaal risico- en veiligheidsbewustzijn binnen de hele organisatie.

De businessunit Minerale Chemie lanceerde in Ham (België) een holistisch programma rond veiligheidsgedrag, 'zero17' genaamd, om de veiligheidscultuur in de vestiging ingrijpend te veranderen. We verwachten dat deze benadering mettertijd zal resulteren in een aanzienlijke verbetering van de veiligheidsprestaties.

Net als veel bedrijven die actief zijn of waren in de chemische sector heeft ook Tessenderlo Group enkele historische milieuproblemen die geleidelijk aan aangepakt worden.

De sanering van historische bodem- en grondwaterverontreiniging in Ham (België) wordt onverminderd voortgezet. In 2012 gingen de werkzaamheden van start voor de sanering van een historisch slibbassin in Ham. De sanering zal resulteren in de terugwinning van industriegrond naast het Albertkanaal. Bovendien wordt een bestaande voorziening voor slibopslag, eveneens langs het Albertkanaal, gereorganiseerd. Ook die werkzaamheden zullen resulteren in de aanleg van een nieuwe industriezone. De opwaardering van industriegrond naast een belangrijk scheepvaartkanaal biedt tal van potentiële voordelen in termen van duurzame logistiek.

In 2012 werd een belangrijk plan goedgekeurd voor de site van Loos (Frankrijk), de belangrijkste productiesite van onze businessunit Water Treatment. Het plan omvat zowel de investering om van oude op kwik gebaseerde technologie over te schakelen op nieuwe membraangebaseerde elektrolyse als de investering om de historische bodemverontreiniging aan te pakken. Er werd een meerjarenengagement aangegaan om het historische erfgoed in een van de oudste chemische sites in Frankrijk aan te passen. Het volledige project wordt geraamd op 75 miljoen euro, waarvan ongeveer 1/3 bestemd is voor de sanering.

De milieu-impact van de bestaande activiteiten in de vestiging in Loos werd in de loop van 2012 aanzienlijk beperkt. In 2012 werden de emissies van zware metalen in zowel de lucht als het water meer dan gehalveerd. Dit werd gerealiseerd door te investeren in filterinstallaties, door de operationele procedures te verbeteren en door de focus van het management te versterken.

Bovendien werd in de vestiging een belangrijk veiligheidsprogramma gelanceerd dat in 2012 leidde tot een daling van het totale aantal letsels met meer dan 40 %.

Om de veiligheidsprestaties van Akiolis te verbeteren, werd specifieke opleiding gegeven aan de managers. Bovendien omvatte het veiligheidsmanagement bij Akiolis elementen

zoals risico-evaluaties, nauwgezette ongevallevaluaties en een niet-aflatende focus op ongevallenpreventie.

Er werd aanzienlijk geïnvesteerd in een oxidatie-eenheid in de vestiging van St Langis. Dit resulteerde in een beter geurbeheer.

De veiligheid op het werk is een prioriteit in de businessunit Compounds. De verbetering van de veiligheidsprestaties binnen de businessunit is goed, hoewel er nog verdere vooruitgang vereist is in de vestiging van Tiffauges. Daarom werd in het begin van 2012 beslist om een 3-jarenprogramma voor veiligheid te lanceren met veiligheidsgedrag van de werknemers als belangrijkste aandachtspunt. Er werden twee opleidingscursussen uitgewerkt: 'veiligheidscultuur' en 'het gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen stimuleren'. Bovendien werd een maandelijkse veiligheidsaudit geïmplementeerd. Elke maand voeren 2 managers en de veiligheidsmanager een veiligheidsaudit uit op basis van de observatie van collega's die aan het werk zijn.

Vandaag is het nog te vroeg om te zeggen of deze acties bijdragen aan de vermindering van het aantal ongevallen, maar de acties hebben ongetwijfeld geholpen om de werknemers erop te wijzen dat veiligheid iedereen aanbelangt. Daarom wordt dit beschouwd als de eerste stap in de richting van een continue verbetering van de veiligheidsprestaties binnen de organisatie.

Net zoals de vorige jaren bood de 'core' activiteit van Tessenderlo Kerley in de Verenigde Staten zijn werknemers ook in 2012 de kans om een uitgebreide medische check-up te ondergaan. De testresultaten werden nadien door de gezondheidszorgverstreker vertrouwelijk meegedeeld aan de werknemer. Indien het resultaat van de medische onderzoeken wees op potentiële gezondheidsproblemen, werd de werknemer hiervan op de hoogte gebracht en kon hij contact opnemen met zijn eigen arts voor verder opvolging. Deze proactieve benadering ten opzichte van de gezondheid van de werknemers wordt jaarlijks aangeboden aan de werknemers van TKI.

Analyse van de belangrijkste risico's

De belangrijkste risico's en onzekerheden voor Tessengerlo Group worden opgesplitst in vier categorieën: strategische, operationele, financiële en externe risico's. De volgorde waarin de risicofactoren staan beschreven, vormt geen aanwijzing voor de waarschijnlijkheid dat ze voorkomen of voor de omvang van de financiële gevolgen.

Strategische risico's

Risico's met betrekking tot de strategie zijn gekoppeld aan de keuze van de productenportefeuille, de markten en de bedrijfsmodellen. De strategische keuzes van de businessunits kunnen de resultaten van de groep sterk beïnvloeden.

Tessengerlo Group probeert deze risico's te beheersen door:

- een grondige analyse van de aantrekkelijkheid van de markt(en), de concurrentiepositie van de businessunits en de overeenstemming met de groepsstrategie bij het opstellen van de strategie van elke businessunit;
- een grondige en omzichtige doorlichting (due diligence) van overnames en joint ventures, afhankelijk van de behoeften en de strategie van de groep, en om de mogelijke aansprakelijkheden te beperken (representations and warranties);
- de activiteiten geografisch te spreiden.

Operationele risico's

Risico's met betrekking tot veiligheid, gezondheid en milieu

Bepaalde activiteiten van Tessengerlo Group kunnen aanzienlijke schade toebrengen aan personen of aan het milieu.

Tessengerlo Group beperkt deze risico's zo veel mogelijk door:

- een systeem voor het beheer van procesrisico's. Concrete maatregelen, zoals preventief onderhoud, een voorraad kritieke reserveonderdelen en strenge operationele procedures, dragen verder bij tot de beheersing van de productierisico's;
- veiligheidsaudits door de afdeling Risk Management, waarvan er een aantal gebeuren in samenwerking met verzekeringsmaatschappijen;
- permanente aandacht voor – en bewustwording van – allerlei veiligheidsaspecten en de best practices die daarbij horen.

Risico's met betrekking tot de opvolging van richtlijnen

Deze risico's zijn het gevolg van wetten, voorschriften, interne of externe beleidsvoorschriften of instructies die niet volledig nageleefd worden. Ze kunnen een belangrijke impact hebben op onze financiële positie en ze kunnen aanleiding geven tot rechtszaken.

Tessengerlo Group controleert de correcte naleving van alle interne beleidslijnen en richtlijnen via een intern auditsysteem. Het auditcomité controleert dit systeem.

Risico's met betrekking tot Human Resources (HR)

Het is een voortdurende uitdaging om voldoende gemotiveerde en geschikte medewerkers op de juiste plaats te hebben en om de pensioenverplichtingen na te komen.

Het vermogen van de groep om zijn langetermijnstrategie (inclusief de operationele resultaten) te realiseren, is afhankelijk van het aantrekken, behouden, ontwikkelen en motiveren van zijn medewerkers. Als de groep niet slaagt in die opdracht, dan kan dat een bepalende factor zijn voor de prestaties van de groep en voor het succes van de verwezenlijking van zijn strategie.

Als onderdeel van de groepsstrategie is het belangrijk om de globale aanwezigheid en de activiteiten van de organisatie te verhogen. De groepsportefeuille is ook aan het verschuiven. Zo zullen gespecialiseerde producten en diensten een almaar groter deel van de groepsresultaten uitmaken. Deze ontwikkelingen vereisen substantiële veranderingen op HR-vlak. Als de groep niet beschikt over voldoende change management vaardigheden en/of loopbaanopvolging, kan dat ook een groot risico vormen voor de verwezenlijking van zijn doelstellingen.

Om talent aan te trekken en te behouden, blijft de groep belangrijke acties ondernemen om zijn HR-beheer te verbeteren door verder te evolueren op het vlak van het beheer, de opleiding en de ontwikkeling van talent. Bovendien werkt de groep aan een aanpassing van zijn vergoedingsprogramma via incentives op korte en op lange termijn en werd een nieuw incentiveplan op lange termijn gelanceerd voor het Leadership Team.

Pensioenplannen hebben vermogen dat belegd is in aandelen en obligaties. Die zijn onderworpen aan de volatiliteit op de financiële markten. Als Tessengerlo Group verplicht is om verhoogde bijdragen uit te betalen aan de pensioenplannen – als gevolg van de volatiliteit van de financiële markten of door een strengere regelgeving – dan kan dit leiden tot minder beschikbare fondsen voor andere doeleinden van de groep.

De groep heeft maatregelen getroffen om dit risico te verkleinen door de bestaande pensioenregeling met "te bereiken doel" om te zetten "in vaste bijdrage".

Risico's met betrekking tot Information Technology (IT)

Tessengerlo Group is aangewezen op IT-systemen en -netwerken, omdat ze daar veelvuldig gebruik van maakt. Wanneer deze IT-systemen en netwerken verstoord worden, dan kan dat het functioneren van de groep in het gedrang brengen.

Tessengerlo Group neemt de nodige maatregelen om de continuïteit van de IT-systemen te garanderen en voorziet in de

nodige back-ups. 'Disaster recovery plans' zorgen ervoor dat de impact van een eventueel defect wordt verkleind en dat de operationele activiteiten niet in het gedrang komen.

Financiële risico's¹

Kredietrisico

Het kredietrisico is het risico van wanbetaling door een tegenpartij met betrekking tot de verkoop van goederen of dienstverlening. Wanbetaling kan de kasstroom negatief beïnvloeden.

Om dit risico in te dijken, heeft Tessengerlo Group een kredietbeleid ingevoerd met aanvragen voor kredietlimieten, goedkeuringsprocedures en een voortdurende bewaking van het kredietrisico. Daarnaast wordt de inning van een deel van het openstaand krediet uitbesteed (non-recourse factoring).

Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is het risico waarbij een onderneming over onvoldoende middelen kan beschikken om zijn financiële verplichtingen op elk moment na te komen. Niet voldoen aan de financiële verplichtingen kan leiden tot significant hogere kosten. Het kan bovendien de reputatie van de onderneming negatief beïnvloeden.

De groep heeft een aantal acties ondernomen om deze risico's in te perken:

- de uitwerking van een factoring programma voor een bedrag van 200 miljoen eind 2009;
- afsluiten van een gesyndiceerde kredietfaciliteit van 500 miljoen euro in februari 2010 om de groep liquide middelen te bezorgen (167,0 miljoen EUR met een looptijd van 18 maanden en 330,0 miljoen EUR met een looptijd van 3 jaar);
- een private plaatsing van obligaties met een looptijd van 5 jaar in oktober 2010;
- de inschrijving op een Braziliaanse lening met een looptijd van 12 jaar voor een bedrag van 55,8 miljoen BRL (20,6 miljoen EUR op 31 december 2012);
- de wijziging van de gesyndiceerde kredietfaciliteit met een daaruit voortvloeiende stijging van de looptijd tot 5 jaar, met meer flexibiliteit voor de activiteiten (een totaalbedrag van 450 miljoen euro) in april 2011.

1. Voor een meer gedetailleerd overzicht van de financiële risico's voor 2012 en het beleid van Tessengerlo Group inzake het beheer van zulke risico's verwijzen we naar het hoofdstuk Financiële Instrumenten in het Financieel Verslag (Note 28 - Financiële Instrumenten).

Daarnaast maakt de groep regelmatig prognoses op korte en lange termijn. Zo kan ze de financiële middelen afstemmen op de verwachte behoeften.

Risico's met betrekking tot de prijzen van producten en grondstoffen

De beschikbaarheid en de prijs van grondstoffen schommelen. Dat kan een grote impact op de rentabiliteit hebben. De waarde van de voorraden van afgewerkte producten kan in prijs afnemen als gevolg van de wet van vraag en aanbod. Daarnaast zijn de energieprijzen een onvoorspelbare factor. Ook die kunnen de rentabiliteit aantasten.

De groep beheerst deze risico's door:

- de aankoopstrategie voortdurend te evalueren;
- de risico's van de waardevermindering van de voorraden te delen met de leveranciers;
- een prioriteit te maken van een duurzame energiestrategie;
- de afhankelijkheid van leveranciers zo veel mogelijk te spreiden;
- een aangepaste verhouding tussen verkoop- en aankoop-prijzen.

Wisselkoersrisico

Het wisselkoersrisico is het risico waarbij de waarde van een financieel instrument kan wijzigen als gevolg van wisselkoersschommelingen. De groep is blootgesteld aan een wisselkoersrisico op de verkopen, aankopen en leningen die uitgedrukt zijn in een andere munt dan de functionele munt van de onderneming. De munten die aanleiding geven tot dit risico zijn voornamelijk de US-dollar (USD), het Britse pond (GBP), de Poolse zloty (PLN), de Chinese yuan (CNY), de Argentijnse peso (ARS), de Braziliaanse real (BRL) en de Hongaarse forint (HUF).

Als het gaat om gefactureerde bedragen (klanten, leveranciers), dan zijn dochterondernemingen verplicht om hun nettopositie in vreemde munt te communiceren aan de moedermaatschappij Tessenderlo Chemie NV. Alle posities worden samengevoegd op het niveau van Tessenderlo Chemie NV. De nettosaldis (long/short) worden dan gekocht of verkocht op de markt.

Interesterisico

Schommelingen in rentevoeten kunnen de interestopbrengsten en -kosten op rentedragende activa en schulden doen variëren. Bovendien kunnen deze schommelingen de marktwaarde van bepaalde financiële activa, schulden en instrumenten beïnvloeden, zoals beschreven in de toelichting bij de financiële staten.

De groep dekt het interestrisico met verschillende instrumenten, zoals 'cross currency interest rate swaps' en 'interest rate swaps.'

Op de datum van de rapportering zag de blootstelling aan het interestrisico van de rentedragende financiële instrumenten van de groep er zo uit:

(Miljoen EUR)	2012	2011
Vastrentende financiële instrumenten		
Financiële activa	2,0	4,3
Financiële schulden	184,3	195,6
Financiële instrumenten met een variabele rentevoet		
Financiële activa	32,7	30,6
Financiële schulden	170,6	66,7

Externe risico's

Risico's met betrekking tot wijzigende wetgeving

De activiteiten van de groep zijn onderworpen aan strikte wetten en reglementeringen, onder andere met betrekking tot milieu, veiligheid en gezondheid. Die kunnen mettertijd veranderen. Als ze niet strikt nageleefd worden, kan dat leiden tot rechtszaken.

De groep volgt de relevante wetgeving proactief op en implementeert nieuwe richtlijnen in alle vestigingen om de naleving ervan te verzekeren.

Risico's met betrekking tot de economische situatie en de financiële markten

De groep is blootgesteld aan het risico van een verslechtering van de wereldeconomie, dewelke kan leiden tot een wereldwijde recessie of een recessie op één of enkele van de belangrijkste geografische markten. De groep is ook onderworpen aan de volatiliteit op de krediet- en kapitaalmarkt en aan economische en financiële crisissen. Die kunnen een negatieve invloed hebben op de resultaten. Sommige operationele segmenten zijn immers nauw verbonden met de algemene economische omstandigheden.

Dit risico wordt van dichtbij opgevolgd.

Er kunnen andere risico's bestaan waarvan de groep zich niet bewust is. Ook zijn er mogelijk risico's waarvan Tessengerlo Group acht dat ze nu niet belangrijk zijn, maar die alsnog een wezenlijk ongunstig effect kunnen hebben.

Verklaring deugdelijk bestuur

Transparant beheer

Tessenderlo Chemie baseert zich op het Belgische Corporate Governance Charter van 2009 en schaaft zich achter de principes van deugdelijk bestuur die het charter opneemt. De punten waarop het bedrijf afwijkt van de bepalingen van het charter – samen met de redenen daarvoor – staan vermeld in de specifieke rubriek van dit Corporate Governance-verslag. Het Belgische Corporate Governance Charter kan worden geraadpleegd op:

<http://www.corporategovernancecommittee.be/nl/home/>

De naleving van de principes van deugdelijk bestuur door de onderneming wordt weerspiegeld in het Corporate Governance Charter (hierna het charter) dat op 10 november 2005 werd goedgekeurd door de raad van bestuur. Door een wijziging in de managementstructuur van het bedrijf, waarbij de functies van voorzitter van de raad van bestuur en CEO werden opgesplitst, besliste de raad van bestuur op 7 januari 2010 om het charter aan te passen. Het werd nogmaals gewijzigd na een beslissing van de raad van bestuur op 22 december 2010. Toen werd het afgestemd op de wet van 6 april 2010, meer bepaald voor de rol en de verantwoordelijkheden van het benoemings- en vergoedingscomité. Na een beslissing van de raad van bestuur op 21 december 2011 kwam er een wijziging, onder meer om het charter af te stemmen op de wet van 20 december 2010 (over de rechten van aandeelhouders) en om de delegering van bevoegdheden aan de CEO te wijzigen. Het charter kan worden geraadpleegd op de website van Tessenderlo Group:

http://www.tessenderlo.com/tessenderlo_group/governance/corporate_governance_charter/

Kapitaal en aandelen

Kapitaal

Op 31 december 2012 bedraagt het kapitaal van Tessenderlo Chemie NV 153 702 506,38 EUR.

Op de buitengewone algemene vergadering van 7 juni 2011 kreeg de raad van bestuur de toestemming voor een kapitaalverhoging in een of meer stappen, gespreid over een periode van vijf jaar en tot een maximumbedrag van veertig miljoen (40 000 000) EUR, uitsluitend voor (i) kapitaalverhogingen die voorbehouden zijn aan de personeelsleden van het bedrijf of zijn dochtermaatschappijen, (ii) kapitaalverhogingen in het kader van de uitgifte van warrants ten gunste van bepaalde personeelsleden van het bedrijf of zijn dochtermaatschap-

pijen en eventueel ook ten gunste van bepaalde niet-personeelsleden van het bedrijf of zijn dochtermaatschappijen, (iii) kapitaalverhogingen in het kader van een optioneel dividend, ongeacht of het dividend direct wordt uitgekeerd in de vorm van aandelen of in cash om nadien met die cash eventueel in te tekenen op nieuwe aandelen, eventueel mits een aanvullende betaling, en (iv) kapitaalverhogingen door omzetting van reserves of andere kapitaalbreng om het kapitaal af te ronden op een passend rond bedrag.

Op zijn vergadering van 4 juni 2012 besliste de raad van bestuur om aan te bieden om het dividend van 2011 uit te keren in aandelen en/of in cash. Rekening houdend met de keuze van de aandeelhouders werden 1 085 455 nieuwe gewone aandelen uitgegeven uit het toegestane kapitaal. Op 14 november 2012 heeft de raad van bestuur beslist om warrants uit te geven in het kader van het Plan 2012 (lees hierover meer bij Warrants). Het voorkeurrecht van de aandeelhouders werd voor deze uitgifte van warrants geschrapt. De belangrijkste voorwaarden voor de uitgifte van de warrants staan vermeld in hoofdstuk Toepassing van artikel 523 van het Wetboek van vennootschappen.

De uitgifte van de warrants kan leiden tot een maximale financiële verwatering van 0,07 %, een verwatering van de dividenden en stemrechten met 0,49 % en een verwatering van het kapitaal met 1,16 %.

Aandelen

Het aandelenkapitaal bestaat uit 30 662 300 aandelen zonder nominale waarde die de aandeelhouder één stem per aandeel geven¹.

Alle aandelen van Tessenderlo Chemie NV zijn toegelaten tot de notering en verhandeling op Euronext Brussels.

Warrants

Op 31 december 2012 waren er in totaal 1 143 469 warrants (waarvan de aanvaardingsperiode was verstreken) die uitoefenbaar waren of dat in de toekomst nog worden. Deze warrants werden uitgegeven in het kader van het Plan 2002-2006 (uitgifte van obligaties cum warrant), het Plan 2007-2011 (uitgifte van naakte warrants) en het Plan 2011 (uitgifte van naakte warrants).

Op 14 november 2012 gaf Tessenderlo Chemie NV 150 000 warrants uit in het kader van het Plan 2012 onder de opschortende voorwaarde van hun aanvaarding op of vóór 12 januari 2013. De uitoefenprijs bedraagt 22,1 EUR (22,3 EUR voor Amerikaanse begunstigen). Er werden 150 000 warrants aanvaard.

Details over de uitstaande warrants op datum van dit verslag:

Tranche	Uitoefenperiode	Aantal warrants	Uitoefenprijs
Tranche 2 (2003)*	2007-2015	8 600	26,45 €
Tranche 3 (2004)*	2008-2016	30 200	31,69 €
Tranche 4 (2005)*	2009-2017	30 200	27,11 €
Tranche 5 (2006)*	2010-2018	57 120	30,02 €
Tranche 1 (2007)*	2011-2017	85 825	43,10 €
Tranche 2 (2008)	2012-2013	121 750	23,08 € ¹
Tranche 3 (2009)	2013-2014	192 542	21,96 € ²
Tranche 4 (2010)	2014-2015	279 499	24,01 € ³
Tranche 2011	2015-2016	337 733	21,72 € ⁴
Tranche 2012		150 000	22,1 € ⁵
TOTAAL		1 293 469	

* Uitoefenperiode verlengd met 5 jaar.

1. 22,07 EUR voor Franse verblijfhouders en 22,09 EUR voor Amerikaanse verblijfhouders.
2. 22 EUR voor Amerikaanse verblijfhouders.
3. 24,72 EUR voor Amerikaanse verblijfhouders.
4. 22,29 EUR voor Amerikaanse verblijfhouders.
5. 22,3 EUR voor Amerikaanse verblijfhouders.

Het maximale aantal aandelen dat in de toekomst op basis van de voornoemde warrants kan worden gecreëerd, bedraagt 1 293 469.

Eigen aandelen in de context van een liquiditeitscontract

Op 15 juni 2012 heeft Tessenderlo Chemie NV een liquiditeitscontract afgesloten met Exane BNP Paribas. Het contract omvat de verhandeling door Exane BNP Paribas, in naam en voor rekening van Tessenderlo Chemie NV, van eigen aandelen van Tessenderlo Chemie NV op NYSE Euronext Brussels. Dit liquiditeitscontract heeft tot doel de liquiditeit van het aandeel Tessenderlo Chemie NV te verbeteren.

Voor de verhandeling van eigen aandelen is de goedkeuring van de aandeelhouders vereist, die werd verleend op de buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders van 5 juni 2012, volgens de volgende voorwaarden: (i) maximumaantal aandelen dat verworven mag worden: 150 000; (ii) de goedkeuring is slechts geldig voor een periode van maximaal 5 jaar met ingang vanaf de beslissing van de algemene vergadering; (iii) de verwerving kan slechts plaatsvinden aan een prijs die niet lager mag zijn dan 6 EUR, noch hoger dan 50 EUR per aandeel; (iv) de hiervoor vermelde voorwaarden en grenzen zijn ook van toepassing op de aandelen verworven

door een rechtstreekse dochtervennootschap in de zin van artikel 627 van het Wetboek van vennootschappen, alsook op deze verworven door een persoon die handelt in eigen naam maar voor rekening van die rechtstreekse dochtervennootschap of voor rekening van Tessenderlo Chemie NV.

Tessenderlo Chemie NV heeft de volgende middelen vrijgemaakt bij de start van het contract:

- 3 000 000 EUR
- 0 (nul) aandelen Tessenderlo Chemie NV

Exane BNP Paribas begon op 16 juli 2012 aandelen Tessenderlo Chemie NV te verhandelen in het kader van het liquiditeitscontract. Exane BNP Paribas koopt en verkoopt op regelmatige basis aandelen Tessenderlo Chemie NV. Om de integrale transparantie ten aanzien van de financiële markten te verzekeren, publiceert Tessenderlo Chemie NV wekelijkse persberichten die ook beschikbaar zijn op de website van de groep en waarin informatie wordt verstrekt over de verwerving en de verkoop van aandelen Tessenderlo Chemie NV door Exane BNP Paribas gedurende de week voordien.

In 2012 bedroeg het totale aantal verworven aandelen 193 558. Dit vertegenwoordigt 0,63 % van het kapitaal². Het totale aantal aandelen dat in 2012 werd verkocht, bedroeg 163 776.

1. Om een onopgelost reconciliatieverschil recht te zetten, heeft de buitengewone algemene vergadering van 5 juni 2012 beslist om het aantal in voornoemd artikel vermelde aandelen te verhogen met het bedrag van het reconciliatieverschil, onder de opschortende voorwaarde dat het bedrag van het reconciliatieverschil door de raad van bestuur wordt bepaald in overleg met Euroclear. Op 27 februari 2013 heeft de raad van bestuur, na afstemming met Euroclear, het bedrag van het reconciliatieverschil vastgesteld op 25 366. Het aantal aandelen vermeld in de statuten werd overeenkomstig aangepast.

2. Met het oog op de berekening van het percentage dat de relevante eigen aandelen vertegenwoordigen in het totale kapitaal van Tessenderlo Chemie NV, is het in aanmerking genomen kapitaal het kapitaal per 31 december 2012.

Dit vertegenwoordigt 0,53 % van het kapitaal. De boekhoudkundige nominale waarde van deze gekochte en verkochte aandelen bedraagt 5,01 EUR per aandeel¹. De maximale hoeveelheid aandelen die Exane BNP Paribas op eender welk moment in 2012 bezat in naam en voor rekening van Tessenderlo Chemie NV, bedroeg 42 442. Dit vertegenwoordigt 0,14 % van het kapitaal. De prijs van de aangekochte en verkochte aandelen was de geldende aan- of verkoopkoers op Eurolist by Euronext. De gemiddelde aankoopkoers bedroeg 21,99 EUR per aandeel en de gemiddelde verkoopkoers bedroeg 22,19 EUR per aandeel. Meer informatie over de aandelentransacties in het kader van het liquiditeitscontract is beschikbaar op de website van Tessenderlo Group op:

http://www.tessenderlo.com/investors/share_information/liquidiy_contract/

Op 31 december 2012 bezat Exane BNP Paribas (in naam en voor rekening van Tessenderlo Chemie NV) 29 782 aandelen Tessenderlo Chemie NV. Dit vertegenwoordigt 0,10 % van het kapitaal.

In overeenstemming met art. 622, §1 van het Wetboek van vennootschappen worden de stemrechten van de aandelen die Tessenderlo Chemie NV bezit, opgeschort. De dividenden op de aandelen in het bezit van de onderneming worden geannuleerd.

De dochtervennootschappen van Tessenderlo Chemie NV bezaten geen aandelen Tessenderlo Chemie NV.

Aandeelhouders en aandeelhouderstructuur

De hoofdaandeelhouder van Tessenderlo Chemie NV is het Franse Société Nationale des Poudres et Explosifs (SNPE). Dat is voor 99,9 % in handen van de Franse overheid. SNPE legde op 30 oktober 2008 een transparantieverklaring af overeenkomstig de wet van 2 mei 2007². Het deelde Tessenderlo Chemie eind augustus 2012 vrijwillig mee dat het 8 283 855 aandelen bezit of een belang van 27,0 %.

Tessenderlo Chemie ontving geen andere transparantieverklaringen.

Op basis van deze informatie zag het aandeelhouderschap van Tessenderlo Chemie NV er op 31 december 2012 zo uit:

SNPE	27,0%	8 283 855 aandelen
Niet-verhandelbare aandelen (van personeelsleden of gewezen personeelsleden)	0,9%	285 871 aandelen
Vrij verhandelbare aandelen	72,1%	22 092 574 aandelen

De aandelen die uitgegeven zijn ten gunste van de personeelsleden, zijn vanaf de uitgiftedatum niet verhandelbaar gedurende vijf jaar. Die periode kan enkel worden ingekort in geval van gebeurtenissen die de wet limitatief opsomt of, in geval van wijziging van de wettelijke bepalingen, na een bijzondere beslissing van de raad van bestuur. Deze aandelen worden pas na die periode van vijf jaar genoteerd op de beurs.

1. De hier in aanmerking genomen boekhoudkundige nominale waarde van het aandeel Tessenderlo Chemie bedraagt 5,01 EUR. Dat is de nominale waarde van het aandeel Tessenderlo Chemie NV op 31 december 2012.

2. Op dat ogenblik werd aan Tessenderlo Chemie NV meegegeeld dat SNPE 7 186 689 aandelen in Tessenderlo Chemie NV bezat.

Raad van bestuur

Samenstelling

Op 31 december 2012 zag de samenstelling van de raad van bestuur van Tessenderlo Chemie NV er zo uit:

Niet-uitvoerende bestuurders	Mandaat tot
Gérard Marchand - Voorzitter	(juni 2014)
Valère Croes	(juni 2013)
Antoine Gendry	(juni 2013)
Michel Nicolas	(juni 2014)
Guy de Gaulmy	(juni 2015)

Onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders ¹	Mandaat tot
Philippe Coens	(juni 2015)
Dominique Damon (Mevr.)	(juni 2015)
Baudouin Michiels	(juni 2015)
Thierry Piessevaux	(juni 2015)
Alain Siaens	(juni 2014)
Karel Vinck	(juni 2015)

Executive Director	Mandaat tot
Frank Coenen – CEO	(juni 2013)

1. Conform paragraaf 3.10 van het charter wordt een bestuurder als onafhankelijk beschouwd als hij of zij minstens beantwoordt aan de onafhankelijkheidscriteria van art. 526ter van het Wetboek van vennootschappen. Om de onafhankelijkheid van een bestuurder te beoordelen, wordt ook rekening gehouden met de criteria uit appendix A van het Belgisch Corporate Governance Charter. Volgens de informatie ter beschikking van de raad van bestuur beantwoorden alle onafhankelijke bestuurders van Tessenderlo Group aan voornoemde onafhankelijkheidscriteria. De raad kreeg geen melding van uitzonderingen.

De Chief Financial Officer en de Chief Legal Officer waren aanwezig op alle vergaderingen van de raad van bestuur. Andere leden van het management woonden sommige vergaderingen bij.

Anne Mie Vanwalleghem was als secretaris van de raad van bestuur aanwezig op alle vergaderingen.

De samenstelling van de raad van bestuur beantwoordt aan de doelstelling om complementaire vaardigheden op het vlak van competentie, ervaring en knowhow te verenigen.

Werking

De raad van bestuur kwam samen volgens een eerder bepaalde planning.

De raad van bestuur kwam in 2012 zeven keer samen.

In 2012 waren de belangrijkste thema's van discussie, onderzoek en besluitvorming van de raad:

- de langetermijnstrategie en het budget van de groep;
- de financiële rekeningen en rapporten;
- de nieuwe financieringsstrategie;
- de afsluiting van een liquiditeitscontract;
- een nieuwe financieringsstructuur voor de Groep;
- de tenuitvoerlegging van een effectiseringprogramma;
- een aantal investerings- en desinvesteringsprojecten, zoals het nieuwe langetermijncontract in de mijnbouw, de investering in de waterbehandelingsactiviteiten bij PC Loos, de verkoop van de activiteiten met betrekking tot farmaceutische ingrediënten, de verkoop van de Chinese organische chloorderivaten en van de continentaal-Europese afdeling Profielen, de verkoop van een belang in T-Power NV en de intentie tot verkoop van het bedrijfssegment "Compounds";
- de verslagen van het auditcomité, het strategische comité en het benoemings- en vergoedingscomité;
- de besluitvoorstellen voor de algemene vergaderingen van aandeelhouders;
- de benoeming van een nieuwe bestuurder;
- het incentive- en warrantplan op lange termijn;
- het loonbeleid voor de CEO en de leden van het Group Management Committee;
- de beoordeling van de raad van bestuur;
- de tenuitvoerlegging en efficiëntie van het interne controlekader en het Enterprise Risk Management;
- de nieuwe organisatiestructuur van de groep, met inbegrip van de nieuwe samenstelling van het Group Management Committee en de nieuwe verantwoordelijkheden van de leden van het Group Management Committee.

Er werd geen toepassing gemaakt van de regels in het corporate governance charter met betrekking tot belangenconflicten tussen ondernemingen van Tessengerlo Group en een lid van de raad van bestuur die niet gedekt zijn door de wettelijke bepalingen inzake belangenconflicten.

In 2012 organiseerde de raad van bestuur een introductieprogramma voor zijn nieuwe bestuurder (Dhr. de Gaulmyn) in verschillende vakgebieden, zoals strategie, operationele en financiële aangelegenheden, compliance en risicobeheer, interne controle en deugdelijk bestuur.

De raad van bestuur erkent de wet van 28 juli 2011 die eist dat vanaf 1 januari 2017 1/3 van de leden van het andere geslacht is.

In het selectieproces van de raad van bestuur zal de nodige aandacht worden geschonken aan de tenuitvoerlegging van deze regel.

Evaluatie van de raad van bestuur

De raad van bestuur hield in 2011 een evaluatie van zijn eigen werking. De volgende formele evaluatie van de raad van bestuur is gepland in 2013.

Comités

Algemeen

Binnen de raad van Tessengerlo Chemie NV bestaan de volgende comités:

Het benoemings- en vergoedingscomité

Het auditcomité

Het strategisch comité

Raadpleeg het charter voor een beschrijving van de werking van de verschillende comités:

www.tessengerlo.com/tessengerlo_group/governance/corporate_governance_charter/

Benoemings- en vergoedingscomité

Op 31 december 2012 was het benoemings- en vergoedingscomité zo samengesteld:

Karel Vinck (Voorzitter) (Onafhankelijk)

Antoine Gendry

Valère Croes

Thierry Piessevaux (Onafhankelijk)

Alain Siaens (Onafhankelijk)

Philippe Coens (Onafhankelijk)*

* Benoeming vanaf 28 augustus 2012 op basis van zijn specifieke competenties en deskundigheid op het vlak van loonbeleid.

Het merendeel van de leden van het benoemings- en vergoedingscomité voldoet aan de onafhankelijkheidscriteria uiteengezet in artikel 526ter van het Belgische Wetboek van vennootschappen, en het comité kan bogen op de vereiste competenties en deskundigheid op het vlak van loonbeleid zoals vereist volgens artikel 526quater §2 van het Belgische Wetboek van vennootschappen.

Het benoemings- en vergoedingscomité kwam in 2012 zes keer bijeen.

De voorzitter van de raad van bestuur woonde de vergadering bij over de evaluatie van de vergoedingen, de doelstellingen en de prestaties van de CEO. De CEO woonde de vergadering bij over de vergoedingen en de doelstellingen van alle GMC-leden (behalve van hemzelf) waarin hij een raadgevende stem had. De HR-directeur van de groep was aanwezig op de vergaderingen over vergoedingen. Een van deze vergaderingen werd ook bijgewoond door een externe consultant met specifieke deskundigheid op dit vlak.

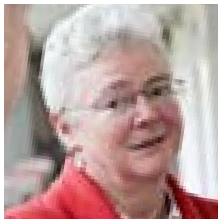
Werking

In 2012 besprak het benoemings- en vergoedingscomité een nieuwe organisatiestructuur van de activiteiten en van het Group Management Committee van Tessengerlo Group, en meer bepaald de bestuursstructuur. Het comité deed een aanbeveling voor de coöptatie van een nieuw lid van de raad van bestuur, een nieuw lid van het strategische comité en een nieuw lid van het benoemings- en vergoedingscomité. Het comité besprak ook het Langetermijn-incentiveplan 2013-2015 en adviseerde de raad over de toekenning van aandelenopties aan de leden van het Group Management Committee en sommige leden van het Leadership Team. Het benoemings- en vergoedingscomité stelde ook het vergoedingsrapport op, zoals dat is opgenomen in het jaarverslag van 2011.

In overeenstemming met het Charter is het merendeel van de leden van het benoemings- en vergoedingscomité onafhankelijk.

Evaluatie van het benoemings- en vergoedingscomité

In november 2012 onderzocht en beoordeelde het benoemings- en vergoedingscomité zijn werking. Het benoemings- en vergoedingscomité stemde ermee in om deze beoordeling uit te voeren aan de hand van een zelfbeoordelingsvragenlijst en de resultaten hiervan werden verzameld door de secretaris van het benoemings- en vergoedingscomité. De resultaten van de zelfbeoordeling en de domeinen waarin de functionering van het benoemings- en vergoedingscomité verbeterd zou kunnen worden, zullen in 2013 overgemaakt worden aan het benoemings- en vergoedingscomité.



Jettie Van Caenegem
Chief Legal Officer

"We streven ernaar alle wetten en voorschriften te volgen zodat onze risico's beperkt blijven."

Auditcomité (inclusief bewijs vereist door art. 119, 6° van het Wetboek van vennootschappen)

Op 31 december 2012 was het auditcomité zo samengesteld:

Valère Croes (Voorzitter)

Baudouin Michiels (Onafhankelijk)

Thierry Piessevaux (Onafhankelijk)

Michel Nicolas *

François Schwartz **

Alain Siaens (Onafhankelijk)

* Benoeming door de raad van bestuur op 28 maart 2012.

** Aftreding per 15 februari 2012.

Het auditcomité kwam bijeen volgens een eerder bepaalde planning.

Het auditcomité kwam in 2012 vijf keer bijeen.

Zowel de CFO, de Director Group Controlling, Consolidation en Accounting, de Director Group Risk Management, Interne Audit & Interne Controle als de commissaris wonen de vergaderingen van het auditcomité bij. De interne auditor woonde de vergaderingen bij die betrekking hadden op de interne audit en de interne controller woonde de vergaderingen bij die betrekking hadden op aspecten van de interne controle. Het bedrijf beantwoordt aan de wettelijke verplichting dat het auditcomité minstens één onafhankelijke bestuurder telt met de nodige ervaring op het gebied van boekhouding en audit. De leden van het auditcomité beantwoorden aan het criterium van bekwaamheid door hun opleiding en door de ervaring die ze hebben opgedaan in hun vorige functies (verschillende leden van het auditcomité zijn of waren ook lid van auditcomités van andere beursgenoteerde bedrijven; Alain Siaens is voorzitter van een financiële instelling, emeritus hoogleraar in de economie en erevoorzitter van de Belgische Vereniging van Financiële Analisten). Overeenkomstig het charter zijn de meeste leden onafhankelijke bestuurders.

Beoordeling van het auditcomité

In 2011 onderzocht en beoordeelde het auditcomité zijn werking. De volgende formele evaluatie is gepland in 2013.

Werking

Naast het toezicht op de integriteit van de financiële kwartaalverslagen en de driemaandelijkse persberichten met de financiële resultaten, met inbegrip van openbaarstellingen, een consistente toepassing van de waarderings- en boekhoudprincipes, de consolidatiekring en de kwaliteit van het afsluitingsproces, nam het auditcomité ook kennis van de verslagen van externe auditors met betrekking tot de centralisering van de financiële functie, de efficiëntie en effectiviteit van het kader voor de interne controle, met inbegrip van IT-controles, en de deadlines voor de benchmarkrapportering. Het auditcomité controleerde ook de bevindingen en aanbevelingen van de externe auditors, evenals hun onafhankelijkheid. Het auditcomité besprak ook met de interne auditor het interne auditprogramma voor 2012, de activiteitsrapporten van de uitgevoerde interne audits en de follow-upacties die het bedrijf ondernam om bepaalde tekortkomingen te verhelpen

die de interne audit vaststelde. Verder onderzocht het auditcomité ook de status van een Enterprise Risk Management System op basis van een spreiding van de risico's van Tessen-derlo Group, risicoprioritering en voorkomingsacties. Het auditcomité besprak ook de implementatie van het interne controlesysteem binnen de onderneming dat gebaseerd is op de COSO-structuur. Het comité keurde het programma voor de implementatie van interne controlesystemen goed en beoordeelde de status van het uitgevoerde werk.

Het auditcomité hield ook toezicht op de procedure voor niet-auditdiensten van de externe auditor van de onderneming. Die werd ingevoerd om tot meer transparantie te komen en om belangenconflicten te vermijden.

Het auditcomité beoordeelde ook de strategie van de financiële afdeling, de offerte voor de benoeming van de externe auditor in 2013, de IT-strategie, het antitrustprogramma en ingrijpende veranderingen met betrekking tot IFRS.

Strategisch comité

Gérard Marchand (Voorzitter)

Antoine Gendry

Baudouin Michiels (Onafhankelijk)

Karel Vinck (Onafhankelijk)

Dominique Damon * (Mevr.) (Onafhankelijk)

* Benoeming per 28 augustus 2012.

Het strategische comité kwam in 2012 vier keer bijeen.

Werking

Het strategisch comité beoordeelde de strategie van de groep en spitste zich daarbij vooral toe op de businessunits. Het analyseerde de langetermijnstrategie van de groep en beoordeelde alle strategische overnames en desinvesteringen (zoals bepaald in het Corporate Governance Charter). Het comité legde zijn aanbevelingen voor deze zaken aan de raad van bestuur voor.

De CEO en de CFO woonden alle vergaderingen van het strategische comité bij.

Aanwezigheidsgraad op de raad van bestuur en op de vergaderingen van de comités in 2012

	Raad van bestuur	Auditcomité	Strategisch comité	Benoemings- en vergoedingscomité
Aantal vergaderingen in 2012	7	5	4	6
Gérard Marchand	7/7		4/4	
Frank Coenen	7/7			
Philippe Coens ¹	7/7			1/1
Valère Croes	7/7	5/5		6/6
Dominique Damon ² (Mevr.)	7/7			
Guy de Gaulmyn ³	5/5			
Antoine Gendry	7/7		4/4	6/6
Baudouin Michiels	7/7	5/5	4/4	
Michel Nicolas ⁴	7/7	3/3		
Thierry Piessevaux	7/7	5/5		6/6
François Schwartz ⁵	1/1	1/1		
Alain Siaens	7/7	4/5		4/6
Karel Vinck	6/7		4/4	5/6

1. Philippe Coens werd benoemd tot lid van het benoemings- en vergoedingscomité vanaf 28 augustus 2012.

2. Dominique Damon werd benoemd tot lid van het strategisch comité vanaf 28 augustus 2012.

3. Mandaat sinds 5 juni 2012 (jaarlijkse algemene vergadering).

4. Michel Nicolas werd benoemd tot lid van het auditcomité vanaf 28 maart 2012.

5. Aftreding per 15 februari 2012.

Group Management Committee (GMC)

Rol en verantwoordelijkheden

Samenstelling

Op 31 december 2012 bestond het GMC van Tessenderlo Chemie NV uit:

Frank Coenen	Chief Executive Officer
Mel de Vogue	Chief Financial Officer
Rudi Nerinckx	Chief HR Officer
Jettie Van Caenegem	Chief Legal Officer
Jordan Burns	Directeur businessgroep Tessenderlo Kerley*/Executive VP
Pol Deturck	Directeur businessgroep Chemicals*/Executive VP
Jan Vandendriessche	Directeur businessgroep Organische specialiteiten*/Chief Growth Officer
Albert Vasseur	Directeur businessgroep Kunststofverwerking*/Executive VP

*Vanaf 1 april 2012 rapporteren de directeurs van de businessunits en growth-units rechtstreeks aan het GMC en is de functie van Business Group Director afgeschaft. Vanaf diezelfde datum werd de functie van Chief Growth Officer gecreëerd.

Evaluatie

De CEO evalueert jaarlijks de prestaties van alle leden van het GMC via een prestatiebeoordeling. Daarbij houdt hij rekening met de verantwoordelijkheden van de GMC-leden en baseert hij zich voor de evaluatie op KPI's (Key Performance Indicators). Deze worden vastgelegd in overeenstemming met de strategie van de groep.

Werking

In het verleden kwam het GMC één keer per maand samen. Sinds mei 2012 werd deze frequentie verhoogd tot twee keer per maand, zodat het GMC nauwer betrokken kan worden bij operationele zaken van de businessunits en om een betere afstemming te garanderen van de activiteiten van de businessunits op de algemene strategie van de groep. De vergaderingen van het GMC werden ook bijgewoond door strategische planner Geert Gyselinck, secretaris van het GMC. Er werden ook leden van ondersteunende diensten van de groep uitgenodigd om diverse thema's toe te lichten. Sinds mei 2012 stellen vertegenwoordigers van de businessunits op regelmatige basis een operationele update en strategische initiatieven voor aan het GMC.

Het GMC kan alleen geldig beraadslagen als minstens de helft van zijn leden aanwezig is of geldig vertegenwoordigd is. Het GMC streeft naar beslissingen met eenparigheid van stemmen. Als de leden niet tot een consensus komen, dan beslist de CEO.

De CEO rapporteert aan de raad van bestuur over strategische beslissingen van het GMC.

In 2012 kwam het GMC 17 keer samen. De aanwezigheidsgraad bedroeg 99,6 %.

Er werd geen toepassing gemaakt van de regels in het corporate governance charter met betrekking tot belangenconflicten tussen een lid van het GMC enerzijds en de onderneming of eender welke aangesloten vennootschap van de onderneming anderzijds, met betrekking tot aangelegenheden die onder de bevoegdheid van het GMC vallen en waarover het GMC moet beslissen.



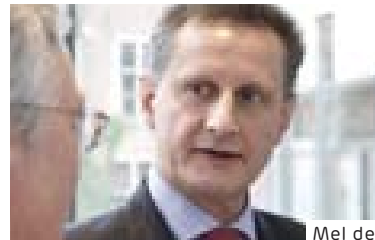
Frank Coenen



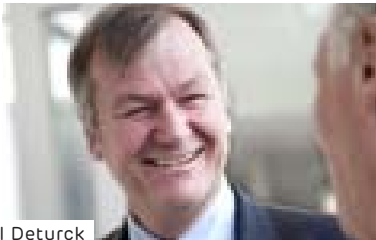
Jordan Burns



Rudi Nerinckx



Mel de Vogue



Pol Deturck



Jettie Van Caenegem



Jan Vandendriessche



Albert Vasseur

Remuneratieverslag

Niet-uitvoerende bestuurders (en de CEO in zijn hoedanigheid van bestuurder)

Vergoedingsbeleid

Het is de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur om de aandeelhouders voorstellen voor te leggen met betrekking tot de bezoldigingen die worden toegekend aan de leden van de raad van bestuur.

Het benoemings- en vergoedingscomité doet de raad van bestuur voorstellen over:

- bezoldigingen om deel te nemen aan de vergaderingen van de raad en de comités van de raad;
- bezoldigingen voor opdrachten die samenhangen met speciale mandaten.

Om de bezoldiging van de bestuurders te bepalen, voert de Human Resources-afdeling een benchmarking uit van vergelijkbare Belgische bedrijven. Daarbij krijgt ze de hulp van een externe consultant (Towers Watson). Op basis van de benchmarking doet ze een voorstel aan het benoemings- en vergoedingscomité. De CEO, de gedelegeerd bestuurder, krijgt voor zijn rol als bestuurder dezelfde bezoldiging als de niet-uitvoerende bestuurders. Lid zijn van een comité geeft de deelnemers recht op presentiegeld dat in de lijn ligt van de benchmark. De voorzitter krijgt ook een aanvullende premie voor zijn verantwoordelijkheid als voorzitter.

Momenteel is er geen intentie om het vergoedingsbeleid de komende twee jaar te veranderen. Toch zal er geregeld een benchmarking plaatsvinden om de veranderingen in marktpraktijken en in de omvang van de activiteiten van de groep weer te geven.

Procedures toegepast in 2012 in verband met vergoedingen

Het vergoedingsbeleid voor bestuurders bleef ongewijzigd.

Ontvangen bezoldigingen

Bestuurders ontvangen een vaste bezoldiging en een terugbetaling van hun reiskosten voor elke vergadering. De jaarlijkse bezoldiging bedroeg in totaal 53 679 EUR per mandaat en wordt betaald in het daaropvolgende jaar. Het presentiegeld bedroeg 1 860 EUR per vergadering van het benoemings- en vergoedingscomité, het strategische comité en eveneens voor het comité van onafhankelijke bestuurders, overeenkomstig artikel 524 van het Wetboek van vennootschappen. Het presentiegeld voor elke vergadering van het auditcomité bedroeg 3000 EUR per bestuurder. De bestuurder die het auditcomité voorzat, kreeg 4 500 EUR. Het presentiegeld wordt betaald in het jaar waarin de vergaderingen plaatsvinden. Onkostenvergoedingen worden betaald in het jaar waarin de kosten worden gemaakt.

De voorzitter ontving een vaste bezoldiging van 140 000 EUR en kon beschikken over een bedrijfswagen en een mobiele telefoon.

Niet-uitvoerende bestuurders kunnen geen aanspraak maken op een variabele bezoldiging.

Lid	2012	Bezoldigingen (in EUR)
Gérard Marchand (Voorzitter) (niet-uitvoerend bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging ¹	140 000,00
Frank Coenen (uitvoerend bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	53 679,00
Philippe Coens (onafhankelijk niet-uitvoerend bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	53 679,00
	Reiskosten	3 472,00
	Benoemings- & vergoedingscomité - presentiegeld	1 860,00
Valère Croes (niet-uitvoerend bestuurder) Voorzitter auditcomité	Jaarlijkse vaste bezoldiging	53 679,00
	Reiskosten	3 472,00
	Auditcomité – presentiegeld	22 500,00
	Benoemings- & vergoedingscomité - presentiegeld	11 160,00
Dominique Damon-Zakovitch (onafhankelijk niet-uitvoerend bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	53 679,00
	Reiskosten	3 472,00
	Strategisch comité – presentiegeld	0,00
Guy de Gaulmyn (niet-uitvoerend bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	44 701,50
	Reiskosten	2 480,00
Antoine Gendry (niet-uitvoerend bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	53 679,00
	Reiskosten	3 472,00
	Benoemings- & vergoedingscomité - presentiegeld	9 300,00
	Strategisch comité – presentiegeld	7 440,00
Baudouin Michiels (onafhankelijk niet-uitvoerend bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	53 679,00
	Reiskosten	3 472,00
	Auditcomité – presentiegeld	15 000,00
	Strategisch comité - presentiegeld	7 440,00
Michel Nicolas (niet-uitvoerend bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	53 679,00
	Reiskosten	3 472,00
	Auditcomité – presentiegeld	9 000,00
Thierry Piessevaux (onafhankelijk niet-uitvoerend bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	53 679,00
	Reiskosten	3 472,00
	Auditcomité – presentiegeld	15 000,00
	Benoemings- & vergoedingscomité - presentiegeld	11 160,00
François Schwartz²	Jaarlijkse vaste bezoldiging	8 977,50
	Reiskosten	496,00
	Auditcomité – presentiegeld	3 000,00
Alain Siaens (onafhankelijk niet-uitvoerend bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	53 679,00
	Reiskosten	3 472,00
	Auditcomité – presentiegeld	12 000,00
	Benoemings- & vergoedingscomité - presentiegeld	7 440,00
Karel Vinck (onafhankelijk niet-uitvoerend bestuurder)	Jaarlijkse vaste bezoldiging	53 679,00
	Reiskosten	2 976,00
	Strategisch comité – presentiegeld	7 440,00
	Benoemings- & vergoedingscomité - presentiegeld	7 440,00

1. Exclusief bedrijfswagen.

2. Aftreding per 15 februari 2012.

Group Management Committee (GMC)

Vergoedingsbeleid

Dit hoofdstuk beschrijft de principes die aan de basis liggen van het Group Reward-beleid voor de bezoldiging van het Management. De bedoeling is om een overzicht te geven van de bezoldigingsstructuur. Het benoemings- en vergoedingscomité bepaalt de principes van het vergoedingsbeleid voor de GMC-leden en legt die voor aan de raad van bestuur. Er wordt gestreefd naar een bezoldigingspakket dat marktconform is en dat aantrekkelijk is op korte en op lange termijn.

De concurrentieomgeving van Tessenderlo Group verandert snel. Om de ambities in die uitdagende omgeving waar te maken, is een sterk presterende organisatie nodig die zich toespitst op de uitvoering van de strategie. Getalenteerde managers zijn dan ook noodzakelijk. Het vergoedingsbeleid koppelt de prestaties van de individuele leden aan de bedrijfsdoelstellingen van Tessenderlo Group en zijn businessunits op korte en lange termijn. Zo scheidt de groep wereldwijd een consistent kader voor de ontwikkeling, beloning en responsabilisering van zijn mensen. Door dit vergoedingsbeleid slaagt de groep erin om de beste talenten aan te trekken, te behouden en te motiveren. En dat binnen een wereldwijd consistent bezoldigingskader dat het behalen van bedrijfsdoelstellingen beloont en het genereren van waarde voor de aandeelhouder aanmoedigt.

De principes van Group Reward zijn:

Focus op de realisatie van de bedrijfsstrategie en verbinding met de bedrijfswaarden

Uitbouw van een prestatiegebonden looncultuur

Interne billijkheid en externe concurrentiekracht om talent aan te trekken, te behouden en te motiveren

Globale betaalbaarheid

Voor de bezoldiging van zijn Management houdt de groep niet enkel de kortetermijnprestaties van het bedrijf voor ogen. Er ligt ook nadruk op duurzame prestaties, die weerspiegeld worden door de realisatie van de strategie. Het benoemings- en vergoedingscomité bespreekt de bezoldiging van het GMC jaarlijks op basis van de aanbevelingen van de Human Resources-afdeling (Group Reward). Die aanbevelingen zijn het resultaat van een regelmatige marktstudie door het consultancybedrijf Towers Watson. Ook consultancybedrijf Hay voerde een studie uit, zodat de groep over een tweede referentie beschikt voor niet-Belgische functies. Op die manier garandeert de groep een competitief en marktconform bezoldigingspakket.

In 2012 vergeleek Tessenderlo Group het bezoldigingspakket van het GMC met een aantal andere Belgische ondernemingen van vergelijkbare omvang en uit dezelfde activiteitensector. De bezoldiging van de niet-Belgische leden van het GMC wordt getoetst aan de lokale markt. Het huidige bezoldigingspakket voor elk lid van het GMC is in overeenstemming met de marktnorm. Daarbij is rekening gehouden met de prestaties en de ervaring van het lid in verhouding tot de benchmark.

Op aanbeveling van de CEO beoordeelt het benoemings- en vergoedingscomité jaarlijks de bezoldiging van de GMC-leden. De bezoldiging van de CEO wordt beoordeeld op aanbeveling van de voorzitter van de raad van bestuur.

Bezoldigingspakket

Het bezoldigingspakket van het GMC bestaat uit deze elementen:

Een basisloon

Een variabel loon (inclusief incentive-plannen op korte en lange termijn)

Andere bezoldigingselementen

Details over de inhoud van elk van deze elementen volgen hieronder.

Een basisloon

Het basisloon vergoedt de individuele leden conform de markt. Daarbij wordt rekening gehouden met hun bekwaamheidsniveau, hun ervaring en hun positie binnen de groep.

Variabel loon

Het variabele loon wordt gespreid in de tijd volgens artikel 520ter van het Wetboek van vennootschappen. De incentive-plannen voorzien geen uitdrukkelijke 'terugvorderingsbepalingen' die de onderneming het recht geven om de vergoeding terug te vorderen die werd betaald op basis van incorrecte financiële gegevens.

I. Variabel loon op korte termijn

Tessenderlo Group ontwikkelde een variabel loonplan. Dat zorgt ervoor dat alle leden van het GMC vergoed worden volgens de algemene prestaties van Tessenderlo Group en volgens hun individuele prestaties in het jaar dat voorafgaat aan de uitbetaling van de incentive.

De kortetermijn-incentive voor de CEO schommelt tussen 0 % en 100 % van het basisloon. De doelstellingen - die gemeten worden tijdens het kalenderjaar - zijn bepaald op basis van de financiële doelstellingen van de groep (60 %) en op basis van persoonlijke doelstellingen (40 %). Die zijn vooraf door het benoemings- en vergoedingscomité vastgelegd. Voor 2012 werden de financiële doelstellingen bepaald op basis van de ROCE, REBITDA en het nettoresultaat. De persoonlijke doelstellingen hingen rechtstreeks af van de vooruitgang van de strategische uitvoering en het talentmanagement binnen de groep. Na het einde van het financiële jaar toetst het benoemings- en vergoedingscomité de doelstellingen van de CEO aan zijn realisaties. Het comité legt zijn evaluatie ter goedkeuring voor aan de raad van bestuur.

Voor de andere GMC-leden varieert de beoogde kortetermijn-incentive tussen 25 % en maximaal 50 % van hun loon, afhankelijk van hun functie, de omgeving en de marktpraktijken. De uitbetaling van de beoogde kortetermijn-incentive kan schommelen tussen 0 % en 200 % afhankelijk van hun prestaties. In 2012 was de kortetermijn-incentive gebaseerd

op vier prestatiecomponenten; een element gekoppeld aan de financiële prestaties van de groep (50 %), andere doelstellingen gekoppeld aan de uitvoering van de strategie (15 %), talentmanagement binnen de groep (15 %) en andere individuele doelstellingen (20 %). De individuele doelstellingen van de GMC-leden worden bepaald door de CEO door cascadering van de strategie van de groep. De doelstellingen houden rekening met de specifieke omstandigheden van de activiteiten of businessunits die elk lid coacht. De doelstellingen van het GMC worden beoordeeld op basis van een kalenderjaar. De beoordeling gebeurt door de CEO na het einde van het financiële jaar en wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het benoemings- en vergoedingscomité en aan de raad van bestuur.

II. Variabel loon op lange termijn

In 2012 werd een eenjarig aandelenoptieplan (warrants) uitgewerkt voor 19 Executives, met inbegrip van de leden van het Group Management Committee en de Group Management Council (voor het merendeel samengesteld uit directeurs van businessunits). Het totale aantal opties werd bepaald op basis van de financiële prestaties van de onderneming (van het vierde kwartaal van 2011 tot het einde van het derde kwartaal van 2012). Er werd een verschillend aantal opties toegekend aan de CEO, de functionele directeurs (CFO/IT, HR, CLO) en de Profit Centre Heads (i.e. de andere leden van het GMC dan de CEO en de functionele directeurs) binnen het GMC, op basis van de prestaties en de bijdrage.

De inschrijvingsrechten kunnen enkel worden uitgeoefend na drie jaar en alleen gedurende vier opeenvolgende jaren, tenzij de raad beslist om die periode te verlengen. De lijst met begunstigen en de toewijzing van de warrants aan de begunstigen wordt bepaald door de raad van bestuur. De inschrijvingsrechten zijn geregistreerd en onoverdraagbaar, behalve in geval van overlijden. De uitoefenprijs van de opties die de raad van bestuur op 14 november 2012 heeft uitgegeven en die een aanvaardingsperiode hebben tot 12 januari 2013, werd vastgesteld op 22,10 EUR en op 22,30 EUR voor het subplan in de Verenigde Staten.

Eind 2012 werd een nieuw cashplan op lange termijn uitgewerkt naast het aandelenoptieplan, zowel voor leden van het GMC als voor alle andere leden van het Leadership Team. Dankzij het nieuwe cashplan op lange termijn zal het seniormanagement de uitvoering van de strategie in overeenstemming met de doelstellingen kunnen bevorderen, wat een onrechtstreekse impact zal hebben op duurzame bedrijfsprestaties en de evolutie van de aandelenkoers. Net zoals het aandelenoptieplan is ook het cashplan op lange termijn geen verworven recht maar blijft dit afhangen van de beslissing van de raad van bestuur. Het cashplan op lange termijn zou de uitvoering van de belangrijke strategische ommekeer en de aantrekking/het behoud van toptalent dankzij een marktconform aanbod mogelijk moeten maken.

Het cashplan op lange termijn is een eenmalige individuele selectieve toekenning van een uitgestelde cashbonus die een periode van 4 jaar bestrijkt (2012-2015). De uitbetaling zal begin 2016 plaatsvinden op basis van de realisatie van de

doelstelling voor Tessengerlo Group in 2015 - zijnde een combinatie van specifieke businessunitdoelstellingen die werden bepaald voor elke Executive. Er is een prestatieverschil tussen 0 % en 150 % bij toekenning (op basis van prestaties, potentieel en impact op de bedrijfsresultaten) en tussen 0 % en 200 % bij uitoefening (op basis van de resultaten van de groep/businessunit). Bovendien is de uitbetaling onderworpen aan een tewerkstellingsvoorwaarde (eind 2015 in dienst zijn). Voor nieuwe toetreders tot het Leadership Team zal een verhouding toegepast worden.

Voor de GMC-leden, met inbegrip van de CEO, wordt de doelstelling bepaald op basis van de langetermijnstrategie van de groep met KPI's op basis van de ROCE en REBITDA. De beoogde toekenning van de cashbonus op lange termijn is vastgelegd op 200 000 EUR voor de CEO, 100 000 EUR voor de andere niet-Amerikaanse GMC-leden en 400 000 USD voor het GMC-lid uit de VS, over een periode van 4 jaar (2012-2015).

Andere bezoldigingselementen

De leden van het GMC (ook de CEO) komen net als de leden van het Leadership Team in aanmerking om deel te nemen aan het extralegaal pensioenplan, een hospitalisatieplan, een levensverzekeringsplan enz. Aangezien het GMC leden van verschillende nationaliteiten telt, kunnen de plannen verschillen naargelang de lokale wetgeving en de marktomgeving.

GMC-leden genieten ook andere voordelen, zoals een bedrijfswagen en een representatievergoeding.

De CEO en de GMC-leden nemen deel aan een 'te bereiken doel' plan of een 'vaste bijdrage' plan. Het 'vaste bijdrage' plan geldt voor GMC-leden met een Belgische arbeidsovereenkomst die van kracht werd op of na 1 januari 2008. Alle GMC-leden met een Belgische arbeidsovereenkomst die dateert van vóór 31 december 2007, blijven aangesloten bij het 'te bereiken doel' plan. Al deze vergoedingselementen zijn opgenomen in de tabellen hierna ('Bezoldigingen in 2012'). Het Amerikaanse GMC-lid neemt deel aan een 401K plan in de Verenigde Staten.

Veranderingen in het loonbeleid

Het benoemings- en vergoedingscomité adviseerde op 4 juni 2012 om een eenjarig aandelenoptieplan uit te geven, waarbij het aantal toegekende warrants gekoppeld was aan prestatievoorwaarden (REBITDA) met een beoogde toewijzing van 210 000 opties (warrants) om de langetermijnvisie te verbeteren in overeenstemming met de Corporate Governance-wet van 6 april 2010. Na het advies van het benoemings- en vergoedingscomité besliste de raad van bestuur op 14 november 2012 om opties uit te geven in het kader van een dergelijk eenjarig aandelenoptieplan.

Het plan omvat een uitoefenperiode van vier jaar, terwijl de uitoefenperiode van het vorige plan (Plan 2011) twee jaar bedroeg.

Eind 2012 stelde de raad op aanbeveling van het benoemings- en vergoedingscomité een nieuw cashplan op lange termijn voor het GMC en het Leadership Team (2013-2015) voor ter goedkeuring.

Aangezien de groep meer internationaal aan het worden is, werd eind 2012 een internationale benchmarkstudie uitgevoerd naar de totale directe bezoldiging van de CEO en de GMC-leden (basisloon + variabel loon op korte termijn + vari-

abel loon op lange termijn). Hiervoor werd een internationale groep van vergelijkbare bedrijven bepaald, die fungeerde als referentie voor deze internationale benchmarkstudie over totale directe bezoldiging. In het begin van 2013 zal het benoemings- en vergoedingscomité op de hoogte worden gebracht van de resultaten en mogelijke volgende stappen bespreken.

Op het moment van publicatie worden geen andere veranderingen verwacht de komende twee jaar¹.

Bezoldigingen in 2012

CEO

De jaarlijkse bruto bezoldiging van de CEO in 2012 ziet er als volgt uit:

Component	Bedrag
Vast loon (zonder bestuurderspremies) ²	543 746 €
Variabel loon (zonder opties) ⁵	245 562 €
TOTAAL (in cash)	789 308 €
Pensioen ³	74 913 €
Andere voordelen ⁴	25 017 €

Bruto bezoldiging van het GMC (zonder de CEO) in 2012

Component	Bedrag
Vast loon ^{2/6}	2 032 802 €
Variabel loon (zonder opties Tessenderlo) ^{5/6}	707 161 € ⁷
TOTAAL⁹	2 739 963 €
Pensioen ⁸	213 046 €
Andere voordelen ⁴	147 927 €

1. Informatie in overeenstemming met art. 96, §3, 2° d) van het Wetboek van vennootschappen.
2. Totale loonmassa in 2012 (inclusief de impact van de wettelijke aanpassingsmechanismen) - exclusief socialezekerheidsbijdragen van de werkgever.
3. 'Te bereiken doel' pensioenplan: raming van de jaarlijkse servicekosten voor 2012, berekend door een actuaaris.
4. Andere voordelen omvatten een overlijdensdekking, een invaliditeitsverzekering, een arbeidsongevallenverzekering, belastingen (4,40 %) op een aanvullend individueel pensioenplan, maaltijdcheques en een bedrijfswagen. Deze voordelen gelden allemaal onder dezelfde voorwaarden voor de andere leden van het Leadership Team. Ze vallen onder de door de Belgische fiscus goedgekeurde ruling voor representatievergoedingen.
5. Exclusief socialezekerheidsbijdragen van de werkgever - exclusief vakantiegeld.
6. Gebruikte wisselkoers: 1 USD = 0,7579 EUR (voor alle omrekeningen in verband met het Amerikaanse bezoldigingspakket voor Jordan Burns) - (inclusief de impact van de wettelijke aanpassingsmechanismen in 2012).
7. Sommige leden zetten variabel loon om in fondsopties. Dat resulteert in een uitstel van betaling voor één jaar - waarde inbegrepen.
8. Voor het type pensioenplan verwijzen we naar de sectie Andere bezoldigingselementen, laatste paragraaf.
9. Aangezien Eddy Vandenbriele Group Director Risk Management, Internal Audit & Internal Control is, maakt hij om onafhankelijkheidsredenen niet langer deel uit van het GMC en rapporteert hij rechtstreeks aan de CEO.

Aandelenopties (warrants) voor de leden van het GMC

Op aanbeveling van het benoemings- en vergoedingscomité en na goedkeuring door de raad van bestuur ontvangen de GMC-leden aandelenopties. De onderstaande tabel vermeldt het aantal opties dat in 2012 werd toegekend aan elk lid van het GMC, het aantal vervallen opties in 2012 (aangezien de uitoefenperiode verstrekken is) en het aantal uitgeoefende opties in 2012.

Naam	Toekenning in 2012	Uitoefenprijs	Waarde bij toekenning*	Uitoefenbare opties in 2012	Uitgeefende opties in 2012
Frank Coenen	34 000	22,10 €	142 120 €	0	0
Pol Deturck	13 000	22,10 €	54 340 €	0	0
Jan Vandendriessche	13 000	22,10 €	54 340 €	0	0
Albert Vasseur	13 000	22,10 €	54 340 €	0	0
Jordan Burns	17 000	22,30 €	71 060 €	0	0
Mel de Vogue	17 000	22,10 €	71 060 €	0	0
Jettie Van Caenegem	9 000	22,10 €	37 620 €	0	0
Rudi Nerinckx	9 000	22,10 €	37 620 €	0	0

* Waarde van 4,18 EUR per optie overeenkomstig de Black & Scholes-methodologie op 6 november 2012. De IFRS-rapportering houdt rekening met de Black & Scholes-methodologie op de uiterste aanvaardingsdatum (i.e. 12 januari 2013).

Overeenkomst vertrekpremie

De arbeidsovereenkomsten van de Europese leden van het GMC bepalen dat de anciënniteit die bij andere werkgevers is opgebouwd, deels in aanmerking wordt genomen voor de berekening van een vertrekpremie. De arbeidsovereenkomst van het Amerikaanse lid van het GMC bevat een beëindigingsvergoeding die gelijk is aan 1,5 jaar loon. Dit ligt in de lijn van de gangbare praktijken voor dit functieniveau.

Belangrijkste kenmerken van het kader voor interne controle en riskmanagement

Kader voor interne controle

Verantwoordelijkheden

De raad van bestuur staat in voor de controle en de goedkeuring van de implementatie van het kader voor interne controle en delegeert aan het auditcomité de taak om toe te zien op de efficiënte werking van het interne controlesysteem.

Het auditcomité is verantwoordelijk voor de implementatie van een efficiënt intern controlesysteem en ziet toe op de realisatie van deze doelstelling.

De uiteindelijke verantwoordelijkheid voor de implementatie van het interne controlesysteem wordt gedelegeerd aan het GMC. Een directeur rapporteert aan de CEO en is verantwoordelijk voor Interne Controle, Risk Management en Interne Audit.

Het management van de businessunits is verantwoordelijk voor de implementatie van het interne controlesysteem binnen de hele businessunit en is gemachtigd om dit proces te delegeren aan het lokale management van de verschillende entiteiten.

Het Stuurcomité Interne Controle dat in 2012 werd opgericht en goedgekeurd door de raad van bestuur en het GMC doet dienst als een facilitator die de evolutie opvolgt en obstakels die de implementatie van een efficiënt intern controlesysteem verhinderen, verwijdert of meldt aan het GMC.

De niveaus van interne controle worden afgestemd op de restrisico's die het management aanvaardbaar acht. De uiteindelijke doelstelling bestaat erin eventuele onjuistheden in de jaarrekening van de groep te vermijden.

Scope van interne controle

Het interne controlesysteem van Tessengerlo Group is gebaseerd op COSO Internal Control – Integrated Framework, met een hoofdfocus op de interne controle van de financiële rapportering. Dit proces is ontworpen om een redelijke mate van zekerheid te bieden over de betrouwbaarheid van de financiële rapportering door de risico's te beperken aan de hand van controles op groepsniveau, controles op entiteitsniveau, controles op procesniveau, algemene IT-controles en scheiding van functies.

Benadering van het systeem voor interne controle

De logische stappen in de benadering van het systeem voor interne controle zijn het bepalen van de scope, het opstellen van een risico- en controlematrix afgestemd op de activiteiten van de onderneming, het documenteren van de processen, het beoordelen van de controleactiviteiten, het evalueren van de zwakke punten van de controle en de rapportering aan zowel het lokale als het corporate management en het auditcomité.

Deliverables van het interne controlesysteem

Schriftelijke documentatie van alle processen (voor grotere entiteiten ook flowcharts), een gedetailleerde beschrijving van alle risico's en controles, een analyse van de hiaten in de controle en bijsturingssystemen zijn beschikbaar, zowel op lokaal als op groepsniveau.

Documentatie van de algemene IT-controles en van eventuele problemen met de scheiding van functies is net zoals een handleiding van het interne controlesysteem beschikbaar op groepsniveau.

Monitoring en compliance

De compliance wordt door de afdeling Interne Audit getest via de beoordeling van geselecteerde processen. Hierover wordt verslag uitgebracht aan het lokale management, het GMC en het Auditcomité.

Interne controle in 2012

De beoordelingen van de interne controle die op het einde van 2011 van start gingen, werden in 2012 voltooid - zowel op entiteits- als op groepsniveau.

Nieuwe beoordelingen in 2012 omvatten bepaalde processen van belangrijke kernactiviteiten en andere processen op groepsniveau.

De overige activiteiten hadden betrekking op beoordelingen van de scheiding van taken op bestaande en onlangs omgezette IT-systemen en de evaluatie en implementatie van interne controleaspecten op nieuwe managementsystemen.

Op basis van de geconsolideerde halfjaarrekening van 2012 werd de scope bepaald en werd de planning van de beoordelingen van de interne controle in 2013 opgemaakt.

Heel 2012 bleef de Interne Controle driemaandelijks compliance-vragenlijsten ontvangen, ondertekend door het management van de businessunits. In deze vragenlijsten verklaren de directeurs van de businessunits en hun financieel directeurs dat hun financiële rapportering een betrouwbaar beeld geeft van de nettowaarde en de financiële positie van hun businessunit en dat alle vereiste gegevens bekendgemaakt werden. Deze lijst bevat ook een verklaring over interne controle waarbij ze hun verantwoordelijkheid voor het ontwerp, de documentatie, de implementatie en de handhaving van een adequaat systeem voor interne controle bevestigen.

Interne controleprocedures voor de voorbereiding en verwerking van de financiële en boekhoudkundige informatie

Controleomgeving

De financiële functie bestaat uit gecentraliseerde functionele afdelingen en de financiële afdeling van elke businessgroep. De bedrijfseenheden zijn verantwoordelijk voor de inhoud van hun jaarrekeningen en voor hun interne controleprocedures.

Informatie en communicatie

Dankzij het interne informatiesysteem kan de groep de financiële informatie voorleggen die noodzakelijk is om de activiteiten van de bedrijfseenheden te beheren en te controleren. Het is gebaseerd op de breedst verspreide consolidatiesoftware op de markt. Alle procedures worden gedocumenteerd, zowel die in verband met de beveiliging als over het gebruik van het consolidatiesysteem. Via het internetportaal hebben alle financieel managers toegang tot de groepsrichtlijnen en procedures, met inbegrip van de accounting richtlijnen.

Controleactiviteiten

Elke businessgroep heeft een financiële afdeling die verantwoordelijk is voor het toezicht op de prestaties van de bedrijfseenheden. Daarnaast oefent een centrale financiële afdeling toezicht uit op de volledige functie voor financiële controle binnen de groep. De voornaamste onderdelen van het prestatiebeoordelingsproces zitten vervat in een proces voor financiële planning. Dat is opgebouwd uit: een strategisch plan, een begrotingsproces, bijgewerkte kwartaalvooruitzichten en maandelijks afsluitingen. Elke bedrijfseenheid bereidt hiervoor een maandelijks gedetailleerd financieel verslag voor en twee keer per jaar een volledig consolidatiepakket.

Permanente monitoring

Er gebeuren interne audits van de belangrijkste controleprocedures bij de voorbereiding van de financiële informatie en de daadwerkelijke toepassing ervan in de dochterondernemingen en op de hoofdzetel van de groep.

Deze interne audits zijn onder meer bedoeld om toe te zien op de kwaliteit van de boekhoudkundige en financiële informatie.

Enterprise Risk Management (ERM) System

Risico's zijn een belangrijk en onvermijdelijk aspect van de bedrijfsvoering. Om de risico's te beheersen heeft de groep de voorbije jaren al een aantal procedures uitgewerkt en toegepast.

Om de impact van kredietrisico's te verminderen, heeft de groep een kredietbeleid opgesteld met betrekking tot aanvragen voor kredietlimieten, goedkeuringsprocedures en voortdurende opvolging van het kredietrisico. Verder wordt de inning voor een deel van de nog uitstaande vorderingen uitbesteed (factoring).

De groep stelt op regelmatige basis korte- en langetermijnvooruitzichten op om de financiële middelen te laten overeenstemmen met de vooraf bepaalde noden. Bovendien heeft de groep een aantal kredietlijnen.

De groep anticipeert op schommelingen in energieprijzen via een gecentraliseerd aankoopbeleid.

De groep dekt zich in tegen risico's op het vlak van transacties in vreemde munt. Ook de dochterondernemingen zijn verplicht om voor gefactureerde bedragen (klanten, leveranciers) hun nettopositie in vreemde munt mee te delen aan de afdeling Group Treasury. Alle posities worden samengevoegd op groepsniveau. De nettosaldo's worden dan aangekocht of verkocht op de markt. Dit gebeurt vooral door de contante aan- en verkoop van vreemde valuta of valutaswaps.

Zowel operationele risico's als gezondheids- en veiligheidsrisico's worden opgevolgd door middel van een systeem dat de productieprocesrisico's beheert en risico's in verband met veiligheid, milieu, productie en kwaliteit evalueert. De nodige maatregelen werden getroffen met betrekking tot risicocontrolle, zoals preventief onderhoud, voorraad van cruciale onderdelen en operationele procedures. Het risicoaspect wordt beschouwd als een prioriteit bij elke nieuwbouw of bij elke aanpassing aan bestaande faciliteiten. Dat betekent dat de beperking en/of vermindering van bestaande risico's een essentieel onderdeel vormt bij elk project. Verscheidene dochterondernemingen worden jaarlijks gecontroleerd door een externe verzekeringsmaatschappij in samenwerking met de afdeling Risk Management. Tijdens deze bezoeken worden preventieve acties aanbevolen die door Risk Management geïmplementeerd worden om het risicobewustzijn op peil te houden. Verder bestaat er ook een verzekeringsdekking voor operationele risico's, materiële schade (inclusief alle aspecten met betrekking tot de onderbreking van de activiteiten in alle vestigingen) en operationele en andere aansprakelijkheid.

Een uitgebreid strategisch planningproces wordt toegepast om een betere controle van de strategische risico's van de groep mogelijk te maken. Dat gebeurt via een grondige doorlichting van de strategie, de ontwikkeling en de inhoud van elk businessunit en de manier waarop ze aansluiten op de strategie van de groep.

De naleving van wetten en reglementen en in het bijzonder van de antitrustwetgeving wordt gegarandeerd door een antitrust-complianceprogramma. De antitrust-complianceofficer geeft de noodzakelijke opleiding en houdt toezicht op de uitvoering van het programma.

Er geldt een Enterprise Risk Management-beleid dat van toepassing is op de hele groep en alle filialen wereldwijd. Het beleid beschrijft de organisatie, de doelstellingen en de verantwoordelijkheden van het ERM-systeem. Tessenderlo Group heeft bij zijn risicobeheer gekozen voor een dubbele aanpak: (i) aan de ene kant worden de risico's en de risicobeperkende maatregelen periodiek en nauwkeurig in kaart gebracht om zo een uitgebreide samenvatting te krijgen van de bestaande risico's van een bedrijfssegment op één bepaald moment in de tijd; (ii) aan de andere kant gebeurt er een permanente identificatie van nieuwe en verhoogde risico's door in de besluitvorming van de verschillende businessprocessen een risicohoofdstuk op te nemen. De geïdentificeerde risico's worden dan geïntegreerd in de risicolijsten van dat segment.

Om te garanderen dat risicobeheer een onlosmakelijk onderdeel wordt van de dagelijkse activiteiten, werd zowel op groepsniveau als op het niveau van de businessunits een risicobeheerstructuur ingevoerd. Hoe hoger in de organisatie van het risicobeheer, hoe groter het totaalbeeld van het risico en hoe sterker de nadruk ligt op de effectiviteit van de risicobeheersystemen. Hoe lager in de organisatie, hoe meer het risicobeheer zich toespitst op individuele risico's met acties die bedoeld zijn om één specifiek risico te verkleinen. De risicobeheerstructuur is opgebouwd rond drie rollen: (i) de 'risk owners' (manager – management businessunit – Group Management Committee – raad van bestuur); (ii) multidisciplinaire groepen met experts die de risico's beoordelen en de 'risk owners' advies geven over het beheren van risico's (risicoraden op businessunit- en op groepsniveau en het auditcomité); (iii) risicocoördinatoren die ERM-activiteiten organiseren en procesondersteuning bieden aan 'risk owners' en risico-experts (risicocoördinatoren op businessunit- en op groepsniveau). Eens de bestaande risico's geïdentificeerd zijn in de verschillende businessunits en ondersteunende afdelingen, worden verscheidene projecten gestart met het oog op een betere beoordeling van deze risico's en de implementatie van de risico-optimalisering. Over de stand van zaken van deze projecten wordt op regelmatige basis verslag uitgebracht aan het GMC en het auditcomité.

De implementatie van een 'Group Crisis Management Policy' heeft tot doel het crisismanagement in alle businessunits te harmoniseren. De afdeling Risk Management is verantwoordelijk voor de coördinatie van dit beleid op groepsniveau, de begeleiding van de verschillende entiteiten bij het opstellen van een geharmoniseerd crisisplan en de verduidelijking van de verantwoordelijkheden en rapporteringskanalen.

Risk Management, Interne Controle en Interne Audit worden geleid door één directeur, wat betekent dat deze afdelingen hun controles en audits veel beter kunnen afstemmen op bestaande risico's.

Beleid inzake voorkennis en marktmanipulatie

Hoofdstuk 7 van het charter beschrijft het bedrijfsbeleid van Tessenderlo Group met betrekking tot voorkennis en marktmanipulatie.

De compliance officer is verantwoordelijk voor het toezicht op de naleving van het bedrijfsbeleid inzake voorkennis en marktmanipulatie. Hij/zij is ook het aanspreekpunt voor vragen over de toepassing van het beleid.

Met ingang van 12 januari 2012 werd Dhr. John Van Essche, juridisch adviseur, aangesteld als Compliance Officer. Vóór 12 januari 2012 werd de functie van Compliance Officer bekleed door de Chief Legal Officer.

Externe audit

Klynveld Peat Marwick Goerdeler Bedrijfsrevisoren (KPMG), vertegenwoordigd door Ludo Ruysen, werd opnieuw aangesteld als commissaris van de groep op de aandeelhoudersvergadering van 1 juni 2010.

De honoraria van Tessenderlo Group aan zijn commissaris bedroegen in 2012:

(Duizend EUR)	Audit	Audit-gerelateerd	Andere	Totaal
KPMG (België)	0,4	0,0	0,1	0,5
KPMG (buiten België)	0,6	0,0	0,4	1,0
Totaal	1,0	0,0	0,5	1,5

Gebeurtenissen na balansdatum

Op 31 januari, 2013 voltooide Tessenderlo Group de verkoop van profielenactiviteiten in continentaal Europa, bekend onder de merknaam Profialis en deel van het bedrijfssegment Kunststof Leidingssystemen en Profielen, aan OpenGate Capital, een wereldwijde private investeringsmaatschappij. De transactie resulteerde in de verkoop van 100 % van de aandelen van de volgende ondernemingen: Profialis NV (België), Profialis SAS (Frankrijk), Profialis Kft (Hongarije), Profialis Sp.zo.o (Polen) Wymar Nederland BV (Nederland) en Wymar Oekraïne (Oekraïne). In overeenstemming met IFRS 5 *Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten* werden de activa en schulden die worden afgestoten, gepresenteerd als activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop per 31 december 2012 (toelichting 21 - Vaste activa aangehouden voor verkoop). De impact van het afsluiten van deze verkoop op de winst- en verliesrekening van 2013 zal niet-significant zijn.

Op 27 februari kondigde de groep zijn intentie om compounds-activiteit (deel van Andere Activiteiten) te verkopen aan Mitsubishi Chemical Corporation. Met de transactie zou de verkoop gepaard gaan van de aandelen van de volgende juridische entiteiten Thermoplastiques Cousin Tessier SAS, CTS-Marvyflo SAS en Technicompound SAS (Frankrijk), T.C.T. Polska Sp.zo.o. (Polen) en CTS Automotive Compounds (Changsu) Co. Ltd. (China). In overeenstemming met IFRS 5 *Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten* werden de activa en schulden die worden afgestoten, gepresenteerd als activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop per 31 december 2012 (toelichting 21 - Vaste activa aangehouden voor verkoop).

Toepassing van art. 523 van het Wetboek van vennootschappen

A. Het warrantplan 2012

Uittreksel uit de notulen van de raad van bestuur van 28 maart 2012.

Dhr. Frank Coenen geeft aan de andere bestuurders aan dat hij een belangenconflict heeft (in de zin van art. 523 Wetboek van vennootschappen) met betrekking tot de goedkeuring van de hoofdprincipes van het Warrantplan 2012. Het belan-

genconflict bestaat uit het volgende: Dhr. Coenen is als lid van het Group Management Committee begunstigde van een dergelijk warrantplan. De commissaris zal op de hoogte worden gebracht van dit belangenconflict. In overeenstemming met art. 523 van het Wetboek van vennootschappen neemt de hiervoor vermelde directeur niet deel aan de bespreking van de raad van bestuur met betrekking tot de goedkeuring van de hoofdprincipes van het warrantplan 2012, noch aan de stemming in dit opzicht.

De raad van bestuur beschrijft de aard van de beslissing als volgt: de beslissing houdt verband met de goedkeuring van de hoofdprincipes van het warrantplan 2012 (waarvan de principes ter goedkeuring voorgelegd zullen worden aan de algemene vergadering van aandeelhouders), die als volgt samengevat kan worden:

Voor het jaar 2012 zal een warrantplan en een aanverwant Amerikaans subplan goedgekeurd worden voor het Group Management Committee en het Leadership Team.

Dit nieuwe plan is een eenjarig plan.

De duur van de uitoefenperiode van het plan: 7 jaar (met een blokkeringsperiode van 3 jaar).

Het aantal warrants dat wordt gecreëerd voor de rechthebbers zou maximaal 150 000 bedragen.

De toewijzing zal gebeuren in het kader van het toegestane kapitaal.

De raad van bestuur zal het aantal in het kader van het toegestane kapitaal toe te wijzen warrants bepalen, rekening houdend met prestatiecriteria van Tessenderlo Group. Deze criteria zullen door het benoemings- en vergoedingscomité voorgesteld worden aan de raad.

De raad van bestuur beslist unaniem om de hoofdprincipes van het warrantplan 2012 goed te keuren, zoals hiervoor uiteengezet (en zoals verder gedetailleerd in het document - bijlage 8 - dat werd overgemaakt aan de raad, in de mate dat dit niet strijdig is met de hiervoor uiteengezette principes). Het plan wordt gerechtvaardigd door het feit dat het de onderneming de kans biedt om de loyaliteit en de motivatie van het Group Management Committee en het Leadership Team op peil te houden. De patrimoniale gevolgen voor de

onderneming zijn als volgt: de kosten van het plan (op ongeveer 15 000 EUR geraamd) zullen gedragen worden door de onderneming. De notulen van deze beslissing zullen integraal gepubliceerd worden in het jaarverslag.

Uittreksel uit de notulen van de raad van bestuur van 4 juni 2012.

Dhr. Frank Coenen heeft aan de andere bestuurders aangegeven dat hij een belangenconflict heeft (in de zin van art. 523 van het Wetboek van vennootschappen) met betrekking tot de volgende beslissing: de bepaling van de prestatiecriteria met betrekking tot het aantal uit te geven warrants. Het belangenconflict schuilt in het feit dat hij begunstigde is van het warrantplan. De commissaris zal op de hoogte worden gebracht van dit belangenconflict. In overeenstemming met art. 523 van het Wetboek van vennootschappen neemt Dhr. Frank Coenen niet deel aan de bespreking van de raad van bestuur met betrekking tot deze beslissing of de stemming hiervoor.

Dhr. Frank Coenen en Dhr. de Vogüé verlaten de vergadering.

Eerste uittreksel uit de notulen van de raad van bestuur van 14 november 2012.

Warrantplan 2012 - Verslag van de raad van bestuur betreffende de uitgifte van warrants met opheffing van het voorkeurrecht (art. 583 & 596 juncto 693 Belgisch Wetboek van vennootschappen) - Art. 523 Belgisch Wetboek van vennootschappen – belangenconflict.

Dhr. Coenen geeft aan de andere bestuurders aan dat hij een belangenconflict heeft (in de zin van art. 523 Wetboek van vennootschappen) met betrekking tot de goedkeuring van het Warrantplan 2012. Het belangenconflict schuilt in het feit dat deze beslissing verband houdt met het loonpakket van Dhr. Coenen. De commissaris werd op de hoogte gebracht van dit belangenconflict. In overeenstemming met art. 523 van het Wetboek van vennootschappen neemt Dhr. Coenen niet deel aan de bespreking van de raad van bestuur met betrekking tot de goedkeuring van dit warrantplan, noch aan de stemming in dit opzicht.

Zowel Dhr. Coenen als Dhr. de Vogüé en Mevr. Van Caenegem verlaten de vergadering. De commissaris werd op de hoogte gebracht van dit belangenconflict van Dhr. Coenen.

De voorzitter van het benoemings- en vergoedingscomité brengt verslag uit over het debat dat hierover binnen dit comité heeft plaatsgevonden en legt de hoofdkenmerken en de voorwaarden van een dergelijk plan uit:

Het plan heeft betrekking op de uitgifte van 150 000 aandelenopties met het recht om in te tekenen op nieuw uitgegeven aandelen van Tessengerlo Chemie NV.

De nieuw uitgegeven aandelen worden uitgegeven binnen de bevoegdheid van de raad van bestuur om een dergelijke beslissing te nemen binnen het toegestane aandelenkapitaal.

De prijs van de aandelenoptie wordt vastgelegd op 22,10 EUR.

De lijst van begunstigten, evenals de toewijzing per begunstigde.

De secretaris van de raad krijgt de volmacht om de uitoefeningsprijs voor het aandelenoptieplan voor de Amerikaanse begunstigten te bepalen.

De raad van bestuur is van mening dat een dergelijk incentive-plan het loonpakket van het topmanagement rechtstreeks koppelt aan de toekomstige financiële prestaties van de groep en dat de goedkeuring van het Warrantplan 2012 dan ook gerechtvaardigd is.

Er wordt verwacht dat de kostprijs van het warrantplan een impact zal hebben op de resultaten van de groep: de kostprijs voor de onderneming van de warrants van Schijf 2012 moet in overeenstemming met IFRS 2, paragraaf 14 en 15 geboekt worden over de vestigingsperiode van de warrants. Aangezien er geen vestigingsperiode is, worden de kosten - berekend volgens de Black & Scholes-methode - geboekt op de datum waarop de warrants aanvaard worden door de begunstigten.

Gezien het voorgaande beslist de raad van bestuur om een speciaal verslag goed te keuren bij de uitgifte van warrants in de context van het Plan 2012 (verslag in overeenstemming met art. 583 en 596 juncto 603 van het Wetboek van vennootschappen).

De notaris wordt uitgenodigd op de vergadering om de beslissingen van de raad van bestuur met betrekking tot het Warrantplan 2012 bij notariële akte vast te leggen. Bij de notulen van deze vergadering wordt een kopie van de notariële akte gevoegd.

In het jaarverslag zal een uittreksel van de notulen van deze beslissing integraal gepubliceerd worden.

Tweede uittreksel uit de notulen van de raad van bestuur van 14 november 2012.

B. Het warrantplan 2012 en het variabele loon

Uittreksel uit de notulen van de raad van bestuur van 14 november 2012.

(uittreksel notulen:)

[...]

-* Voorafgaande uiteenzetting *

- De voorzitter zet uiteen:

1. Agenda

De agendapunten te behandelen in aanwezigheid van de notaris zijn de volgende:

- Beslissing om honderdvijftigduizend (150.000) warrants uit te geven, die elk recht geven op de inschrijving op één (1) nieuw aandeel van de vennootschap.
- Beslissing om, bij toepassing van art. 596 juncto art. 603 van het Wetboek van vennootschappen, het voorkeurrecht bij inschrijving van de aandeelhouders in het kader van deze uitgifte van warrants op te heffen.
- Vaststelling van de voorwaarden van uitgifte van de warrants.
- Beslissing om, onder de opschortende voorwaarde van de uitoefening van de warrants, het maatschappelijk kapitaal te verhogen door de uitgifte van maximaal 150 000 nieuwe aandelen, van dezelfde aard en genietend van dezelfde rechten en voordelen als de bestaande aandelen, waarop de intekening uitsluitend aan de warranthouders zal worden voorbehouden.

- Vaststelling van de lijst der begunstigden en van de verdeling der warrants tussen de begunstigden.
- Machten te verlenen om de uitvoering van de genomen besluiten te verzekeren.

2. Oproepingen

De oproepingen, die de agenda vermelden, werden aan de bestuurders verzonden op 5 november 2012.

3. Quorum

De voorzitter stelt vast dat, gezien de meerderheid van de leden van de raad aanwezig of vertegenwoordigd is, deze geldig kan beraadslagen over de agendapunten.

4. Toegestaan kapitaal

De voorzitter herinnerde de raad aan de machten die hem door de buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders van 7 juni 2011 werden toegekend, zoals deze zijn bepaald in artikel 7, alinea 4, van de statuten, namelijk om het maatschappelijk kapitaal in één of meer malen te verhogen tot beloop van een maximumbedrag van veertig miljoen (40 000 000) EUR, uitsluitend in het kader van (i) kapitaalverhogingen voorbehouden aan de personeelsleden van de vennootschap of van haar dochtervennootschappen, (ii) kapitaalverhogingen in het kader van de uitgifte van warrants ten gunste van bepaalde personeelsleden van de vennootschap of van haar dochtervennootschappen, en eventueel, ten behoeve van bepaalde personen die geen personeelslid zijn van de vennootschap of van haar dochtervennootschappen, (iii) kapitaalverhogingen in het kader van een optioneel dividend, ongeacht of in dit kader het dividend rechtstreeks wordt uitbetaald in aandelen dan wel het dividend wordt uitgekeerd in contanten en vervolgens met de uitgekeerde contanten kan worden ingeschreven op aandelen, in voorkomend geval met een opleg in geld en (iv) kapitaalverhogingen die geschieden door omzetting van reserves of overige posten van het eigen vermogen, teneinde toe te laten om het bedrag van het maatschappelijk kapitaal af te ronden naar een passend rond bedrag.

De voorzitter herinnerde tevens aan de inhoud van artikel 8, in fine der statuten, dat stelt dat in het kader van het toegestaan kapitaal, de raad van bestuur in het belang van de vennootschap kan besluiten tot beperking of opheffing van het voorkeurrecht van de bestaande aandeelhouders, zelfs indien deze beperking of opheffing gebeurt ten gunste van één of meer bepaalde personen die geen personeelsleden zijn van de vennootschap of van één of meerdere van haar dochtervennootschappen, in zoverre wettelijk toegestaan.

De voorzitter herinnerde de raad eveneens aan de inhoud van het verslag dat de raad in uitvoering van artikel 604, derde lid, van het Wetboek van vennootschappen heeft opgesteld teneinde de voormelde toelating om het kapitaal te verhogen te verkrijgen, verslag waarin wordt aangegeven in welke bijzondere omstandigheden hij gebruik zal kunnen maken van het toegestaan kapitaal en welke doeleinden hij daarbij zal nastreven.

Verslagen

De voorzitter overhandigt aan ondergetekende notaris, om bij deze akte gevoegd te worden, het bijzonder verslag door de raad van bestuur voorgeschreven door de artikelen 583, 596 juncto art. 603 van het Wetboek van vennootschappen.

Er werd een verslag door de commissaris opgesteld in toepassing van dezelfde beschikkingen. Dit verslag wordt overhandigd aan ondergetekende notaris.

Artikel 523

De voorzitter zet uiteen aan de raad van bestuur dat de heer Frank Coenen, bestuurder, medegeedeeld heeft dat hij een belang van vermogensrechtelijke aard heeft bij de gezegde beslissingen betreffende het warrantplan nu hij tevens begunstigde van Schijf 2012 van voormeld warrantplan is. Overeenkomstig artikel 523 van het Wetboek van vennootschappen onthoudt deze bestuurder zich ervan om de beraadslagingen van de raad van bestuur omtrent deze beslissingen bij te wonen en aan de stemming deel te nemen.

Besluiten

Dit uiteengezet zijnde en gebruik makende van de machten hem toegekend door artikel 7 van de statuten, verklaart de raad van bestuur, met eenparigheid van stemmen, de volgende beslissingen te nemen:

Eerste besluit

De raad beslist om een plan van uitgifte van warrants vast te stellen, waardoor een totaal van maximaal honderdvijftigduizend (150 000) warrants die recht geven op nieuwe aandelen Tessenderlo Chemie NV aan topdirecteuren van Tessenderlo Chemie en haar dochtervennootschappen aangeboden wordt.

Het plan bestaat uit één (1) enkele schijf, te weten de Schijf 2012.

Bij toepassing van art. 596 juncto art. 603 van het Wetboek van vennootschappen beslist de raad het voorkeurrecht bij inschrijving van de aandeelhouders in het kader van de zopas besloten uitgifte van warrants op te heffen, ten voordele van de begunstigden van de uitgifte die voorkomen op de lijst die aan de raad van bestuur wordt voorgelegd en die door hem wordt goedgekeurd.

De raad beslist de uitgifte van de warrants te onderwerpen aan de voorwaarden zoals beschreven in het verslag van de raad van bestuur en in de informatiebrochure, en in het bijzonder aan de volgende voorwaarden:

a. Toewijzing

De warrants worden gratis toegekend.

De begunstigden zijn personen tewerkgesteld onder een arbeidscontract met Tessenderlo Chemie NV of één van haar dochterondernemingen. Zij kunnen slechts intekenen op deze schijf voor zover zij, op het moment van het aanbod, Tessenderlo Group niet verlaten hebben om welke reden dan ook.

Een nominatieve lijst van de hierboven vermelde personen die kunnen deelnemen aan de inschrijving op de warrants van deze schijf 2012 alsook de verdeling der warrants tussen deze begunstigden, moet goedgekeurd worden door de raad van bestuur, op advies van het benoemings- en vergoedingscomité.

b. Aanbod

Als datum van het aanbod zal gelden 14 november 2012 (hierna 'het aanbod'). De begunstigden moeten ten laatste op

12 januari 2013, bevestigen of ze de aanbieding aanvaarden en voor welk aantal warrants de aanvaarding geldt.

De warrants die niet in de termijn van het aanbod aanvaard zijn, zullen beschouwd worden als niet-bestaand.

c. Aard van de warrants

De warrants zijn nominatief en mogen niet onder levenden worden overgedragen.

d. Uitoefeningprijs van de warrants

De warrants geven recht om in te schrijven op nieuwe aandelen uit te geven door de vennootschap aan de prijs die zal berekend worden volgens volgende berekeningswijze aan de lagere waarde van:

- ofwel de gemiddelde slotkoers van het aandeel Tessenderlo Chemie NV op NYSE Euronext Brussels gedurende dertig dagen die het aanbod voorafgaat,
- ofwel de laatste slotkoers van het aandeel Tessenderlo Chemie NV op NYSE Euronext Brussels die voorafgaat aan de dag van het aanbod.

De reële uitoefeningprijs van de warrants bedraagt tweeëntwintig EUR en tien cent (22,10 EUR).

De uitoefeningprijs van de warrants zal, voor sommige deelnemers die geen Belgische verblijfhouders zijn, gelijk zijn aan de uitoefeningprijs zoals van toepassing volgens de huidige wetgeving voor aandelenoptieplannen in de respectieve landen van verschillende deelnemers, op voorwaarde dat een dergelijke uitoefeningprijs de uitoefeningprijs krachtens het huidige plan zo dicht mogelijk benadert.

Voor de Amerikaanse verblijfhouders is de uitoefeningprijs gelijk aan de prijs van de gewone aandelen Tessenderlo Chemie NV bij sluiting van de beurs op de dag van het aanbod.

De concrete uitoefeningprijs van de warrants voor de Amerikaanse verblijfhouders, berekend zoals hierboven bepaald, zal worden vastgesteld op 14 november 2012 (na beurs) door de secretaris van de raad van bestuur.

Als de transacties waarvan sprake in paragraaf 3.4 van de informatiebrochure een negatieve impact hebben op de uitoefeningprijs van de warrants, zal deze prijs indien nodig aangepast worden om de belangen van de houders van deze warrants te vrijwaren, op de manier die gangbaar is in deze omstandigheden.

Alle wijzigingen met betrekking tot de voorwaarden en de regelingen voor de uitoefening van de warrants zullen op gepaste wijze meegedeeld worden aan de betrokken begunstigden. De uitoefeningprijs zal echter niet aangepast worden als een dergelijke aanpassing minder zou bedragen dan 1 % van de geldende uitoefeningprijs.

Bij elke aanpassing zal de resulterende uitoefeningprijs afgerond worden op het dichtste veelvoud van 0,10 EUR.

Het verschil tussen de inschrijvingsprijs en de fractiewaarde van het ingetekende aandeel vertegenwoordigt een uitgiftepremie, welke de bestemming zal krijgen zoals voorzien in artikel 7, derde alinea, van de statuten.

e. Uitoefeningstermijn van de warrants

Om te genieten van het verlaagde percentage van 10 % (voor deelnemers die Belgisch rijksinwoner zijn) (in plaats van 20 %) om het voordeel van alle aard, gepaard gaande met de aanvaarding van de warrants te berekenen, mogen de warrants niet uitgeoefend worden vóór het einde van het derde kalenderjaar na dat waarin het aanbod heeft plaatsgevonden. De warrants zijn dus uitoefenbaar gedurende het vierde tot en met het zevende jaar na het jaar van het aanbod, i.e. van 2016 tot en met 2019. In elk van deze jaren zullen de uitoefeningperiodes geopend zijn vanaf de vijfde bancaire werkdag na de goedkeuring van de jaarrekening, goedgekeurd door de gewone algemene vergadering van aandeelhouders, tot en met de vijftiende bancaire werkdag vóór het einde van de betreffende kalenderjaren (indien nodig moet altijd rekening worden gehouden met de maximale looptijd van de warrants). Binnen deze uitoefeningperiodes zullen de warrants niet uitgeoefend mogen worden in de gesloten periodes en in voorkomend geval, de occasionele sperperiodes (overeenkomstig Corporate Governance Charter van Tessenderlo Chemie NV). Dergelijk verbod geldt onder andere gedurende de 30 kalenderdagen die de publicatie van de resultaten van Tessenderlo Group voorafgaan en de dag van de publicatie zelf.

f. Uitoefeningsmodaliteiten van de warrants

Het schriftelijk verzoek met betrekking tot uitoefening van warrants moet worden gericht aan de vennootschap gedurende de uitoefeningperiodes van de warrants. De storting van de prijs van de aandelen moet worden verricht op de ten dien einde geopende bankrekening.

g. Nieuwe aandelen

De creatie en de terbeschikkingstelling van de nieuwe aandelen zullen plaatsvinden na de vaststelling van de kapitaalverhoging bij notariële akte, naargelang de aanvraag van de intekenaar en binnen de beperkingen voorzien door de wet, onder de vorm van gedematerialiseerde effecten.

De nieuwe aandelen geven recht op de dividenden die worden uitgekeerd voor het boekjaar waarin de inschrijving is gebeurd.

h. Opschortende voorwaarde

De uitgifte van intekenrechten moet onderworpen worden aan de opschortende voorwaarde van de aanvaarding ervan door de begunstigden.

i. Belastingen, kosten en bijdragen

De belastingen, kosten en bijdragen die opeisbaar zouden zijn in het kader van deze operatie of van de operaties die er rechtstreeks of onrechtstreeks uit voortvloeien, zijn ten laste van de warranthouder.

Tweede besluit

Onder de opschortende voorwaarde van de uitoefening van de warrants waarvan de uitgifte zopas werd besloten, beslist de raad het maatschappelijk kapitaal te verhogen ten belope van het maximum (751 912,80 EUR) door de uitgifte van maximaal 150 000 nieuwe aandelen, van dezelfde aard en genietend van dezelfde rechten en voordelen als de bestaande aandelen, waarop de intekening uitsluitend aan de warranthouders zal worden voorbehouden.

Derde besluit

De raad stelt de lijst van begunstigen op en wijst de warrants toe zoals opgenomen in de lijst die aan deze akte zal worden gehecht.

Vierde besluit

De raad beslist alle machten te verlenen aan de secretaris van de raad van bestuur om de uitoefenprijs van de warrants voor de Amerikaanse verblijfhouders vast te stellen op basis van de door de raad van bestuur vastgestelde criteria.

De raad beslist alle machten te verlenen aan elke huidige of toekomstige bestuurder van de vennootschap en/of de secretaris van de raad van bestuur van de vennootschap, met het recht samen of afzonderlijk op te treden en het recht om deze bevoegdheid over te dragen, teneinde :

- a) de uitvoering van de genomen besluiten te verzekeren, waaronder de verwezenlijking van de kapitaalverhoging en vast te stellen dat de voorwaarden gesteld door de raad voor haar verwezenlijking vervuld zijn;
- b) overeenkomstig art. 591 van het Wetboek van vennootschappen het aantal nieuwe uitgegeven aandelen, hun volstorting, de bijbehorende verwezenlijking van de kapitaalverhoging en de daaruit volgende wijziging van de statuten, te laten vaststellen.

[...]

(Uittreksel verslag)

[...]

Tijdens dit plan zou de uitoefening van de totaliteit van de warrants van deze Schijf 2012 kunnen leiden tot een maximale financiële verwatering voor de bestaande aandeelhouders van 0,07 %, tot een verwatering op het gebied van winsten en stemrechten van 0,49 % en tot een verwatering van 1,16 % op eigen vermogen, rekening houdend met het aantal effecten in omloop op 14 november 2012. [...]

C. De bezoldiging van de CEO voor zijn prestaties in 2011

Uittreksel uit de notulen van de raad van bestuur van 15 februari 2012.

Frank Coenen verklaart dat hij een rechtstreeks belangenconflict heeft van vermogensrechtelijke aard met de uitvoering van de besluiten van de raad met betrekking tot zijn bezoldiging.

Zowel Dhr. Frank Coenen als Dhr. Rudi Nerinckx verlaten de vergadering en nemen niet deel aan het debat hierover.

Na de bespreking en het debat formuleert het benoemings- en vergoedingscomité de volgende aanbeveling voor de raad:

- a) een bonus goedkeuren gelijk aan 150,30 % toe te passen op het variabele deel van het vaste deel van het loon (50 %) of een bonus gelijk aan 403 042 EUR;
- b) het totale vaste loon niet verhogen, met uitzondering van de indexaanpassing in overeenstemming met de Belgische arbeidswet.

Het bovenstaande besluit werd unaniem genomen.

[...]

Raadpleeg voor meer details over de bezoldiging van de CEO het hoofdstuk over de bezoldigingen.

Informatie vereist door art. 34 van het koninklijk besluit van 14 november 2007

Artikel 34 van het koninklijk besluit van 14 november 2007 verplicht Tessenderlo Chemie NV om in het jaarverslag een overzicht te geven van en uitleg te geven over bepaalde elementen in het voornoemde koninklijk besluit, voor zover deze elementen gevolgen hebben in geval van een openbaar overnamebod. Deze informatie staat hieronder vermeld.

Overeenkomstig de geldende bepaling van het Belgische Wetboek van vennootschappen kunnen de aandelen die uitgegeven zijn voor de personeelsleden van Tessenderlo Group, niet worden overgedragen gedurende een periode van vijf jaar vanaf de datum van de inschrijving op de aandelen.

De raad van bestuur kan voor een periode van maximaal drie jaar vanaf de bekendmaking in het Belgisch Staatsblad van het besluit van de algemene vergadering van aandeelhouders van 11 mei 2011, aandelen, winstbewijzen of certificaten in verband hiermee van Tessenderlo Chemie NV verwerven, zonder een voorafgaande beslissing van de algemene vergadering, via een overname of een ruil, rechtstreeks of onrechtstreeks, indien deze aankoop noodzakelijk is om het bedrijf te beschermen tegen dreigende en ernstige schade. De raad van bestuur kreeg eveneens de toestemming om over te gaan tot kapitaalverhogingen in de context van het toegestane kapitaal in het kader van een keuzedividend. Kapitaalverhogingen als dusdanig gebeuren dus niet met beperking of nietigverklaring van het voorkeurrecht van de aandeelhouders. Dergelijke kapitaalverhogingen zouden – theoretisch gezien – kunnen plaatsvinden bij een openbaar overnamebod en kunnen daarop een impact hebben.

Tessenderlo Chemie NV is een van de partijen in de hieronder vermelde contracten die in werking treden, wijzigingen ondergaan of aflopen ingeval Tessenderlo Chemie NV een controlewijziging ondergaat na een openbaar overnamebod:

- De kredietovereenkomst die afgesloten werd op 26 februari 2010 (zoals gewijzigd op 20 december 2010 en gewijzigd en herverwoord op 28 april 2011) voor een maximaal bedrag van 450 miljoen euro tussen, onder andere, Tessenderlo Chemie NV als Company, Garantant en Borrower, Tessenderlo Finance NV en Tessenderlo NL Holding B.V. als Garantants en Borrowers, sommige dochterbedrijven van Tessenderlo Chemie NV als Garantants, Commerzbank Aktiengesellschaft, Crédit Agricole Corporate en Investment Bank SA, Fortis Bank NV/SA, ING Bank N.V. en KBC Bank NV als Mandated Lead Arrangers, ING Bank NV als Facility Agent en Swingline Agent en KBC Bank NV als Issuing Bank (de 'Kredietovereenkomst'): overeenkomstig de voorwaarden van deze overeenkomst kan een 'controlewijziging' van Tessenderlo Chemie NV leiden tot een gedeeltelijke of volledige annulering van de Kredietovereenkomst. Daardoor kan Tessenderlo Chemie NV verplicht worden om het geld dat zij geleend heeft in het kader van de Kredietovereenkomst gedeeltelijk of geheel terug te betalen en een volledige dekking in contant geld te bieden voor een aantal of voor alle op dat moment uitstaande kredietbrieven in het kader van de Kredietovereenkomst. In de Kredietovereenkomst betekent 'controle' over Tessenderlo

Chemie NV de rechtstreekse of onrechtstreekse eigendom van meer dan 50 procent van de stemrechten in de vennootschap. De voornoemde 'controlewijziging'-clausule werd goedgekeurd door de algemene vergadering van aandeelhouders van Tessenderlo Chemie NV op 1 juni 2010 en opnieuw op 7 juni 2011 (door de wijziging en aanpassing van de Kredietovereenkomst). Een kopie van dit besluit werd meteen daarna neergelegd op de griffie van de rechtbank van koophandel.

- Het prospectus op datum van 25 oktober 2010 van Tessenderlo Chemie NV met betrekking tot de uitgifte van 'senior unsecured bonds', die vervallen op 27 oktober 2015, voor een bedrag van 150 miljoen euro: overeenkomstig de voorwaarden en bepalingen van deze obligaties geeft een 'controlewijziging' bij Tessenderlo Chemie NV elke obligatiehouder het recht om van Tessenderlo Chemie NV te eisen om zijn obligaties te terug te betalen, door een kennisgeving van uitoefening van de putoptie bij 'controlewijziging' in te dienen. Als obligatiehouders als gevolg daarvan kennisgevingen van uitoefening van de putoptie bij 'controlewijziging' indienen met betrekking tot minstens 85 % van het op dat moment uitstaande totale bedrag in hoofdsom, dan mag Tessenderlo Chemie NV alle op dat moment uitstaande obligaties terugbetalen. Voor doeleinden van de voornoemde clausule van controlewijziging vindt een 'controlewijziging' plaats wanneer een aanbod wordt gedaan door enige persoon aan alle aandeelhouders van Tessenderlo Chemie NV andere dan de bieder en/of alle in onderling overleg handelende partijen, om alle of een meerderheid van de gewone aandelen van Tessenderlo Chemie NV te verwerven en wanneer de bieder gewone aandelen of stemrechten van Tessenderlo Chemie NV heeft verworven of, na bekendmaking van de resultaten van zulk bod, en na beëindiging van het bod, daar het recht toe heeft als gevolg van dat aanbod, zodat hij rechtstreeks of onrechtstreeks meer dan 50 % van de stemrechten van Tessenderlo Chemie NV in handen krijgt. Voornoemde clausule voor de controlewijziging werd goedgekeurd door de algemene vergadering van aandeelhouders van Tessenderlo Chemie NV op 7 juni 2011. Snel daarna werd een kopie van dat besluit neergelegd op de griffie van de rechtbank van koophandel.
- De voorwaarden en bepalingen van de obligatielening met warrants die uitgegeven werden in het kader van het Plan 2002-2006, het Plan 2007-2011 en het Plan 2011 van Tessenderlo Chemie NV: overeenkomstig de voornoemde voorwaarden hebben de warranthouders het recht om hun warrants uit te oefenen vóór de datum waarop ze normaliter uitoefenbaar worden, als er zich een gebeurtenis voordoet die een significante impact heeft op de aandeelhoudersstructuur. Deze paragraaf heeft ook betrekking op elk openbaar overnamebod op de aandelen van Tessenderlo Chemie NV of op elke andere vorm van overname of fusie die zou leiden tot een herverdeling van de effecten. Een vroegtijdige uitoefening stelt warranthouders in staat om deel te nemen aan de voornoemde transacties onder dezelfde voorwaarden als de bestaande aandeelhouders. Op 31 december 2012 waren er 1 293 469 warrants in omloop. De voornoemde clausules werden goedgekeurd door de algemene vergadering van aandeelhouders van Tessenderlo Chemie NV. Meteen daarna werd een kopie van dat besluit neergelegd op de griffie van de rechtbank van koophandel.

Dividendbeleid

Het dividendbeleid blijft ongewijzigd. Tessenderlo Group streeft ernaar om een stabiel brutodividend per aandeel te behouden, onafhankelijk van het resultaat van het boekjaar, zonder daarbij de financiële positie van de groep uit het oog te verliezen.

Op de algemene vergadering van juni 2013 zal Tessenderlo Group zijn aandeelhouders voor het boekjaar 2012 een brutodividend per aandeel van 1,3333 EUR voorstellen. Dat is hetzelfde bedrag als vorig jaar.

Informatie vereist door art. 96, §2, 2° Wetboek van vennootschappen

(Afwijkingen van het Belgische Corporate Governance Charter 2009)

De samenstelling van de raad van bestuur voldoet aan de doelstelling van complementaire vaardigheden in termen van competenties, ervaring en kennis van zaken. In het licht van de huidige mandaten beantwoordt de samenstelling echter niet aan de bepalingen van het charter met betrekking tot genderdiversiteit (afwijking van 2.1 van het Corporate Governance Charter). Aangezien er een strategische herschikking aan de gang was, werd continuïteit beschouwd als een belangrijkere factor. Op de aandeelhoudersvergadering van 7 juni 2011 is er een stap gezet in de richting van genderdiversiteit door de benoeming van mevrouw Dominique Damon als onafhankelijke bestuurder.

De huidige voorzitter van de raad van bestuur is de vorige CEO van het bedrijf (afwijking van 4.7 van het Corporate Governance Charter). Aangezien er een strategische herschikking aan de gang was, werd continuïteit beschouwd als een belangrijkere factor. Door zijn vorige functie als CEO van het bedrijf, ontvangt de voorzitter van de raad van bestuur nog altijd bepaalde voordelen van alle aard, zoals een bedrijfswagen en een mobiele telefoon (afwijking van 7.7 van het Corporate Governance Charter).

Er is evenmin een formele evaluatieprocedure voor individuele bestuurders (afwijking van 4.13 van het Corporate Governance Charter). Het bedrijf is van mening dat een individuele evaluatie van de bestuurders alleen mogelijk is indien het evaluatieproces wordt toevertrouwd aan een extern bedrijf. Dit is een mogelijkheid die het bedrijf niet in aanmerking neemt. Het bedrijf is er wel van overtuigd dat de formele evaluatie van de raad van bestuur – waarvoor het de standaardvragenlijst van Guberna gebruikt (Belgisch Instituut voor Bestuurders), zoals beschreven in hoofdstuk over de werking van de raad van bestuur – voldoende is om een actieve en correcte bijdrage van elk lid van de raad te waarborgen.

Informatie voor de aandeelhouders

- De koers van het aandeel tessenderlo chemie nv steeg in 2012 met 21 %
- Het voorgestelde dividend blijft stabiel op 1,3333 EUR bruto per aandeel
- Tessenderlo group organiseerde met succes zijn allereerste capital markets day

Investor Relations

Tessenderlo Group streeft ernaar om tijdig nauwkeurige en kwalitatief hoogstaande informatie te verstrekken aan de wereldwijde financiële gemeenschap.

De groep ontmoet regelmatig bestaande en potentiële aandeelhouders door deel te nemen aan roadshows en conferenties, en organiseert bedrijfsbezoeken en ontmoetingen met het management. In 2012 organiseerde de groep voor het eerst een Capital Markets Day. Op dit dagvullende evenement gaven alle leden van het Group Management Committee uitleg bij de groepsstrategie en de vooruitgang die tot op vandaag werd geboekt. Tessenderlo Group neemt ook regelmatig deel aan evenementen voor individuele aandeelhouders zoals de bijeenkomsten die worden georganiseerd door Euronext Brussels en de Vlaamse Federatie van Beleggersclubs en Beleggers (VFBB).

Tessenderlo Group ontmoet regelmatig analisten en investeerders om de resultaten en de toekomstige ontwikkelingen toe te lichten. Bovendien organiseert de groep conference-calls om de kwartaalresultaten toe te lichten en te bespreken.

In 2011 onderging Tessenderlo Group een driejaarlijkse beoordeling van de strikte criteria en praktijken op het gebied van bedrijfsethiek, sociale prestaties en milieuprestaties door Kempen/SNS SRI Universe. Op basis van de positieve beoordeling blijft het aandeel van de groep deel uitmaken van de 'Kempen/SNS Social Responsibility Index'.

Beoordeling analisten

Eind 2012 werd Tessenderlo Group gevolgd door 7 sell-side analisten (http://www.tessenderlo.com/investors/share_information/analyst_coverage/) tegenover 8 analisten eind 2011. Dit is het gevolg van een fusie tussen twee brokers afgelopen jaar. Op het einde van het jaar gaven 5 analisten de groep een positieve rating (tegenover 4 eind 2011), 1 analist kende een neutrale score toe (tegenover 4 eind 2011) en 1 analist een negatieve rating (tegenover geen enkele in 2011).

Aandeelhoudersstructuur op 31 december 2012:

SNPE SA (FR)	27,0 %
Niet verhandelbare aandelen (in handen van personeelsleden of voormalige personeelsleden)	0,9 %
Vrije omloop	72,1 %

Op 31 december 2012 waren er in totaal 1 293 469 warrants (waarvoor de aanvaardingstermijn was verstreken) die uitoefenbaar waren of zullen worden in de toekomst. Het totale aantal aandelen dat het geplaatste kapitaal van Tessenderlo Chemie nv vertegenwoordigt, is 30 662 300. Deze aandelen geven de aandeelhouders recht op één stem per aandeel.

Aandeel Tessenderlo Chemie nv

Het aandeel van Tessenderlo Chemie nv noteert op de Brusselse beurs met de code TESB. Het wordt verhandeld op de continumarkt en maakt deel uit van de volgende indexen: BEL Mid en Next 150.

Prestatie van de aandelenkoersen

De koers van het aandeel van Tessenderlo Chemie nv steeg met 20,9 % in 2012 en presteerde daarmee beter dan de BEL20-index (een stijging met 18,8 %), maar minder goed dan de SX4P (European Chemicals index) die steeg met 29,5 %. Het aandeel bereikte zijn hoogste slotkoers van 26,99 op 1 februari 2012, waarna het zakte in het tweede kwartaal en zijn laagste slotkoers van 18,90 bereikte op 27 juni 2012. Vanaf dan bleef het aandeel stijgen en vertoonde de koers gelijkennissen met de chemicals index. Het sloot de laatste beursdag van het jaar af op 24,84 EUR.

**Financiële gegevens per aandeel op 31 december
(geconsolideerde jaarrekening)**

	2008	2009	2010	2011	2012
Gegevens per aandeel (EUR)					
Waarde van het eigen vermogen	32,55	25,45	25,37	20,47	12,53
Winst (+) / Verlies (-)	5,08	-6,01	0,72	-3,23	-6,45
Nettocashflow	10,11	1,65	3,67	5,02	1,88
Nettodividend per gewoon aandeel	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Kapitaal (miljoen EUR)					
	138,00	139,00	143,70	147,90	153,70
Kapitalisatie einde jaar (miljoen EUR)					
	599,44	640,75	780,78	606,57	761,65

Beursgegevens

	2008	2009	2010	2011	2012
Aantal aandelen	27 713 288	27 798 255	28 715 584	29 531 058	30 662 300
Uiterste sluitingskoersen					
Gewoon aandeel (EUR)	20,05 / 38,21	20,73 / 28,17	20,77 / 27,39	19,53 / 32,39	18,90 / 26,99
Continuumarkt					
Sluitingskoers op 31 december (EUR)	21,63	23,05	27,19	20,54	24,84
Volume*	26 446 820	20 845 534	14 883 517	13 202 614	13 698 882
Gemiddeld dagelijks volume*	103 308	81 747	57 688	51 372	53 511
Velociteit (in %)**	95,43	76,05	53,87	46,41	47,71

* Enkel het aantal aandelen verhandeld in het 'Electronic Order Book'.

** Berekend op basis van de dagelijkse omloopsnelheid van de op de gereguleerde markt verhandelde aandelen.

Dividendbeleid

Tessengerlo Chemie nv streeft naar een stabiele dividend-groei. Gemiddeld wordt een derde van de netto geconsolideerde winst uitgekeerd als dividend. Dit beleid kan wel worden bijgestuurd om ervoor te zorgen dat het dividend blijft groeien of op zijn minst stabiel blijft.

Op 5 juni 2012 keurde de jaarlijkse algemene vergadering voor het boekjaar 2011 een brutodividend goed van 1,3333 EUR (coupon nr.75). Dit stemt overeen met een nettodividend van 1,0000 EUR. Het nettodividend voor aandelen met VVPR-strips bedraagt 1,1333 EUR.

Op 4 juni 2012 besliste de raad van bestuur van Tessengerlo Chemie nv om de aandeelhouders voor de uitbetaling van het dividend voor het boekjaar 2011 de keuze te geven tussen:

- De mogelijkheid om in te tekenen op nieuwe gewone aandelen van Tessengerlo Chemie nv;
- Betaling in cash;
- Of een combinatie van zowel nieuwe gewone aandelen als cash.

Het dividend in cash, nieuwe aandelen of een combinatie van beide was betaalbaar vanaf 16 juli 2012.

Voor meer informatie over het dividendbeleid verwijzen we naar de rubriek Investor Relations op onze website.

Financiële kalender

Boekjaar 2012	Bekendmaking resultaten	28 februari 2013
	Algemene vergadering	4 juni 2013
Eerste kwartaal 2013	Bekendmaking resultaten	16 mei 2013
Eerste jaarihelft 2013	Bekendmaking resultaten	29 augustus 2013
Derde kwartaal 2013	Bekendmaking resultaten	14 november 2013

De volledige financiële en niet-financiële informatie over de groep is beschikbaar op de website www.tessengerlo-group.com. Wie de persberichten wenst te ontvangen via e-mail, kan zich inschrijven op de mailinglist op de website www.tessengerlogroup.com/investors/ir_mailing_list/index.jsp

De financiële nieuwsbronnen verspreiden informatie over Tessengerlo Chemie nv onder de volgende codes:

- Bloomberg: TESB:BB
- Reuters: TESB.BR
- Datastream: B:TES
- BM: 23IT081
- ISIN: BE 000 3 555 639
- Markit: TESB
- SEDOL: 4-884-006
- vwd group: 23IT081

De koers van het aandeel van Tessengerlo Chemie nv staat vermeld op www.tessengerlogroup.com en op de website van Euronext, www.euronext.com.

Contact

Philip Ludwig

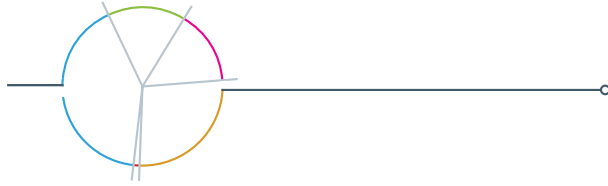
Group Investor Relations Director

Tel: +32 2 639 16 58

E-mail: philip.ludwig@tessengerlo.com

Aandeelhouderschap

Aandelen



	Aandelen	% van het totaal
SNPE	8 283 855	27,0 %
Personeel*	289 910	0,9 %
Institutionele beleggers	12 686 300	41,4 %
Particuliere beleggers	4 728 300	15,4 %
Andere beleggers	4 673 935	15,2 %
Totaal	30 662 300	100,0 %

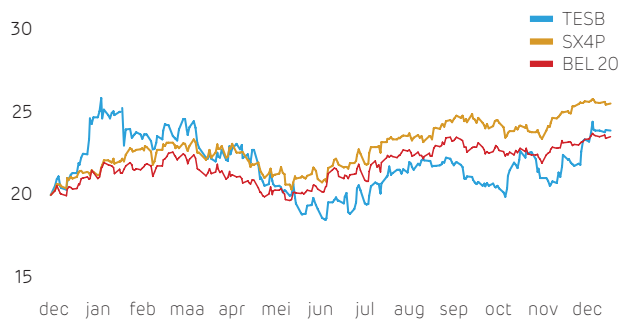
* niet verhandelbare aandelen (aangehouden door werknemers en voormalige werknemers)

Institutionele beleggers



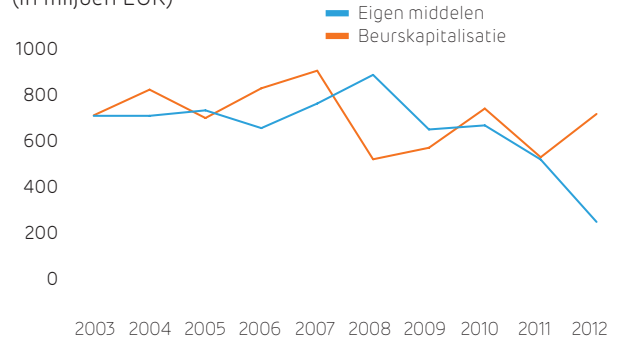
	Aandelen	% van het totaal
België	4 832 900	38,1 %
Groot-Brittannië	3 406 500	26,9 %
Verenigde Staten	2 030 400	16,0 %
Denemarken	941 500	7,4 %
Frankrijk	770 500	6,1 %
Andere	704 500	5,6 %
Totaal	12 686 300	100,0 %

Evolutie van de TESB koers in 2012 (EUR)



Beurskapitalisatie

(In miljoen EUR)



Nettodividend per aandeel

(In EUR)



Rendement met opnieuw geïnvesteerde dividenden



Financiële woordenlijst

Bedrijfskapitaal

De som van de voorraden en handels- en overige vorderingen minus handels- en overige schulden.

EBIT

Bedrijfswinst (+)/verlies (-).

EBITDA

Bedrijfswinst (+)/verlies (-) plus afschrijvingen, bijzondere waardeverminderingen en voorzieningen.

Dividend per aandeel (bruto)

Totaal uitbetaald dividend gedeeld door het aantal aandelen uitgegeven op afsluitingsdatum.

Gearing

Netto financiële schuld gedeeld door de som van de netto financiële schuld en het eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap.

Gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen

Aantal aandelen uitstaand bij het begin van de periode, aangepast voor het aantal geannuleerde, wederingekochte of uitgegeven aandelen gedurende de periode vermenigvuldigd met een tijds-corrigerende factor.

Gewone winst (+)/verlies (-) per aandeel (Gewone EPS)

Winst (+)/verlies (-) toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap gedeeld door het gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen openstaand tijdens de periode.

Ingezet kapitaal (Capital employed - CE)

De netto boekwaarde van materiële vaste activa, overige immateriële activa en goodwill samen met het bedrijfskapitaal.

Interestdekking

Winst (+)/verlies (-) plus belastingen op het resultaat en interestkosten, gedeeld door de interestkosten.

Investeringen

Bedrag uitgegeven om materiële vaste activa en overige immateriële activa aan te schaffen, te verbeteren of te behouden.

Marktkapitalisatie

Aantal uitgegeven aandelen (op het einde van de periode) vermenigvuldigd met de marktprijs per aandeel (op het einde van de periode).

Nettocashflow

Winst (+)/verlies (-), waarbij alle niet cashflow bestanddelen in de resultatenrekening (voorzieningen, afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen) worden toegevoegd.

Netto financiële schuld

Financiële schulden op lange en korte termijn minus geldmiddelen en kasequivalenzen.

Niet-recurrente opbrengsten/(kosten)

Opbrengsten/(kosten) gerelateerd aan herstructurering, bijzondere waardeverminderingen, geschillen en overige opbrengsten en kosten, die niet regelmatig voorkomen en niet gerelateerd zijn aan de gewone activiteiten van de groep.

Pay out ratio

Brutodividend gedeeld door de winst toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap.

REBIT

Bedrijfswinst (+)/verlies (-) voor niet-recurrente opbrengsten/(kosten).

REBITDA

Bedrijfswinst (+)/verlies (-) voor niet-recurrente opbrengsten/(kosten) plus afschrijvingen, bijzondere waardeverminderingen en voorzieningen.

Rendement op ingezet kapitaal (ROCE)

Rebit gedeeld door ingezet kapitaal (capital employed).

Rendement op het eigen vermogen (ROE)

Winst (+)/verlies (-) gedeeld door het gemiddelde eigen vermogen toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap.

Theoretische geaggregeerde gewogen gemiddelde belastingtarief

Dit wordt berekend door het statutair belastingtarief van elk land toe te passen op de winst vóór belastingen van elke entiteit en de op die manier bekomen belastingkost te delen door de totale winst vóór belastingen van de groep.

Verwaterd gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen, aangepast voor het aantal uitgegeven warrants.

Verwaterde winst (+)/verlies (-) per aandeel (Verwaterde EPS)

Winst (+)/verlies (-) toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap gedeeld door het volledig verwaterd gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen openstaand tijdens de periode.

Samenvattend financieel verslag

Samenvatting van de geconsolideerde financiële staten

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

Voor de periode eindigend op 31 december

(Miljoen EUR)	toelichting	2012	2011 ¹
Voortgezette bedrijfsactiviteiten			
Omzet		2 129,6	2 126,0
Kostprijs verkopen		-1 709,6	-1 690,1
Brutowinst		420,0	435,9
Distributiekosten		-101,1	-98,9
Verkoop- en marketingkosten		-71,5	-69,2
Administratieve kosten		-156,7	-152,8
Overige bedrijfsopbrengsten en -kosten	6	-14,9	-10,1
Bedrijfswinst (+) / verlies (-) vóór niet-recurrente bestanddelen (REBIT)		75,9	104,9
Opbrengsten en verliezen uit verkopen	7	15,4	11,2
Herstructurering	7	-15,1	-5,6
Verliezen op activa en schulden die worden afgestoten en aangehouden zijn voor verkoop	7	-115,7	-
Bijzondere waardeverminderingen	7	-20,6	-0,7
Voorzieningen en geschillen	7	-88,0	2,1
Overige opbrengsten en kosten	7	-14,4	-6,0
Bedrijfswinst (+) / verlies (-) (EBIT)		-162,5	105,9
Financieringskosten		-48,6	-45,9
Financieringsopbrengsten		24,2	20,4
Financieringskosten - netto	10	-24,3	-25,6
Aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode, na winstbelasting	15	7,3	5,9
Winst (+) / verlies (-) vóór belastingen		-179,5	86,2
Belastingen op het resultaat	11	-18,0	-28,3
Winst (+) / verlies (-) over de verslagperiode - Voortgezette bedrijfsactiviteiten		-197,5	57,9
Beëindigde bedrijfsactiviteiten			
Winst (+) / verlies (-) over de verslagperiode - Beëindigde bedrijfsactiviteiten, na winstbelasting	5	-	-153,6
Winst (+) / verlies (-) over de verslagperiode		-197,5	-95,6
Toerekenbaar aan:			
- Aandeelhouders van de vennootschap		-197,9	-95,5
- Minderheidsbelang		0,4	-0,1
<hr/>			
Gewone winst per aandeel (EUR)	23	-6,46	-3,13
Verwaterde winst per aandeel (EUR)	23	-6,46	-3,13
Gewone winst per aandeel (EUR) - Voortgezette bedrijfsactiviteiten	23	-6,46	1,90
Verwaterde winst per aandeel (EUR) - Voortgezette bedrijfsactiviteiten	23	-6,46	1,89

1. De groep verkocht in juni 2011 de Pvc/Chloor-alkali en een deel van de Organische chloorderivaten activiteiten aan Kerling (via Ineos ChlorVinyls). In overeenstemming met IFRS 5 - *Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten*, werd een opsplitsing gemaakt tussen de voortgezette en beëindigde bedrijfsactiviteiten in de winst- en verliesrekening van 2011. Deze opsplitsing was van toepassing op de Pvc/Chloor-alkali activiteiten voor de cijfers van 2011. De verkochte Organische chloorderivaten activiteiten werden beschouwd als activa en schulden die worden afgestoten.

Voor de bijhorende toelichtingen die integraal deel uitmaken van deze geconsolideerde financiële staten, verwijzen we naar het Financieel Verslag 2012.

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

Voor de periode eindigend op 31 december

(Miljoen EUR)	toelichting	2012	2011
Winst (+) / verlies (-) over de verslagperiode		-197,5	-95,6
Omrekeningsverschillen	22	-2,9	-8,6
Netto wijziging in reële waarde van afgeleide financiële instrumenten, vóór winstbelasting	28	-6,0	-5,7
Wijziging in de consolidatiekring, vóór winstbelasting	4	7,7	-
Winstbelasting op niet-gerealiseerde resultaten		-0,5	1,9
Overige bewegingen		0,2	-
Niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode, na winstbelasting		-1,7	-12,4
Totaal van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode		-199,2	-108,0
Toerekenbaar aan:			
- Aandeelhouders van de vennootschap		-199,7	-108,2
- Minderheidsbelang		0,5	0,2
Totaal van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode		-199,2	-108,0

Voor de bijhorende toelichtingen die integraal deel maken uit van deze geconsolideerde financiële staten, verwijzen we naar het Financieel Verslag 2012.

Geconsolideerde balans

Per 31 december

(Miljoen EUR)	toelichting	2012	2011
Activa			
Totaal vaste activa		647,2	695,3
Materiële vaste activa	12	471,8	518,8
Goodwill	13	37,2	55,0
Overige immateriële activa	14	60,0	58,1
Deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	15	21,4	20,8
Overige beleggingen	16	4,8	5,7
Uitgestelde belastingsvorderingen	17	4,3	7,4
Handels- en overige vorderingen	18	47,6	29,5
Totaal vlottende activa		576,7	676,6
Vorraden	19	303,3	350,8
Handels- en overige vorderingen	18	237,9	290,9
Afgeleide financiële instrumenten	28	0,9	0,0
Geldmiddelen en kasequivalenten	20	34,7	34,9
Vaste activa aangehouden voor verkoop	21	64,4	7,8
Totaal activa		1 288,2	1 379,7
(Miljoen EUR)			
	toelichting	2012	2011
Eigen vermogen en schulden			
Eigen vermogen			
Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap	22	379,5	600,3
Geplaatst kapitaal	22	153,7	147,9
Uitgiftepremies	22	88,0	73,5
Reserves en overgedragen winst	22	137,1	382,4
Bedragen opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en in het eigen vermogen met betrekking tot vaste activa aangehouden voor verkoop	22	0,6	-3,6
Minderheidsbelang	22	4,5	4,3
Totaal eigen vermogen		384,0	604,6
Schulden			
Totaal schulden op meer dan één jaar		474,0	309,0
Financiële schulden	24	275,5	180,5
Personeelsbeloningen	25	25,6	30,6
Voorzeningen	26	129,7	56,1
Handels- en overige schulden	27	1,8	2,4
Afgeleide financiële instrumenten	28	6,5	8,8
Uitgestelde belastingschulden	17	34,9	30,6
Totaal schulden op ten hoogste één jaar		389,5	466,1
Kortetermijnschulden bij kredietinstellingen	20/24	5,2	0,7
Financiële schulden	24	68,0	73,2
Handels- en overige schulden	27	290,6	379,3
Afgeleide financiële instrumenten	28	0,0	1,6
Te betalen belastingen		2,7	3,0
Voorzeningen	26	23,1	8,4
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	21	40,6	-
Totaal schulden		904,2	775,1
Totaal eigen vermogen en schulden		1 288,2	1 379,7

Voor de bijhorende toelichtingen die integraal deel uitmaken van deze geconsolideerde financiële staten, verwijzen we naar het Financieel Verslag 2012.

Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen

(Miljoen EUR)

toelichting	Geplaatst kapitaal	Uitgifte- premies	Wettelijke reserves	
Saldo op 1 januari 2012	147,9	73,5	14,4	
Winst (+) / verlies (-) over de verslagperiode	-	-	-	
Niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode				
- Omrekeningsverschillen	-	-	-	
- Netto wijziging in de reële waarde van afgeleide financiële instrumenten, na winstbelasting	-	-	-	
- Wijziging in de consolidatiekring	-	-	-	
- Andere bewegingen	-	-	-	
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode, na winstbelastingen	0,0	0,0	0,0	
Transacties met aandeelhouders, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen				
- Uitgegeven aandelen	22	0,3	0,5	-
- Uitgegeven aandelen (dividend in aandelen)	22	5,5	14,0	-
- Uitgekeerde dividenden	22	-	-	-
- Warranten en kapitaalverhoging	-	-	-	-
- Eigen aandelen	-	-	-	-
Totaal van de bijdragen door en uitkeringen aan aandeelhouders	5,8	14,5	0,0	
Overige bewegingen	-	-	0,4	
Aankoop minderheidsbelangen zonder wijziging in controle	4	-	-	-
Saldo op 31 december 2012	153,7	88,0	14,8	

Voor de bijhorende toelichtingen die integraal deel uitmaken van deze geconsolideerde financiële staten, verwijzen we naar het Financieel Verslag 2012.

	Omrekeningsverschillen	Herwaarderingsreserves	Indekkingsreserves	Eigen aandelen	Bedragen opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en in het eigen vermogen met betrekking tot vaste activa aangehouden voor verkoop	Overgedragen winst	Eigen vermogen toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap	Minderheidsbelang	Totaal eigen vermogen
	-23,4	10,7	-2,8	0,0	-3,6	383,5	600,3	4,3	604,6
	-	-	-	-	-	-197,9	-197,9	0,4	-197,5
	-2,9	-	-	-	-	-	-2,9	0,0	-2,9
	-	-	-2,5	-	-1,5	-	-4,0	-	-4,0
	-	-	-	-	5,1	-	5,1	-	5,1
	-	-	-	-	-	-	0,0	0,2	0,2
	-2,9	0,0	-2,5	0,0	3,6	-197,9	-199,7	0,5	-199,2
	-	-	-	-	-	-	0,8	0,4	1,1
	-	-	-	-	-	-	19,5	-	19,5
	-	-	-	-	-	-39,4	-39,4	-0,6	-40,0
	-	-	-	-	-	-	0,0	-	0,0
	-	-	-	-0,6	-	-	-0,6	-	-0,6
	0,0	0,0	0,0	-0,6	0,0	-39,4	-19,7	-0,3	-19,9
	-0,6	-	-	-	0,6	-0,4	0,0	-	0,0
	-	-	-	-	-	-1,4	-1,4	-	-1,4
	-26,9	10,7	-5,3	-0,6	0,6	144,4	379,5	4,5	384,0

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Voor de periode eindigend op 31 december

(Miljoen EUR)	toelichting	2012	2011
Bedrijfsactiviteiten			
Winst (+) / verlies (-) over de verslagperiode		-197,5	-95,6
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa, goodwill en overige immateriële activa ¹	9/12/13/14	104,7	96,7
Bijzondere waardeverminderingen op activa en schulden die worden afgestoten en aangehouden zijn voor verkoop ¹	21/5	106,6	151,0
Wijzigingen in voorzieningen		86,2	-3,8
Financieringskosten	10	48,6	47,2
Financieringsopbrengsten	10	-24,2	-20,9
Verlies / (winst) van de verkoop van vaste activa		-7,2	-9,5
Impact kosten kapitaalsverhoging, aankoop eigen aandelen en warrantplan ²		-0,6	1,7
Aandeel in het resultaat van deelnemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode, na winstbelasting		-7,3	-5,9
Belastingen op het resultaat	11	18,0	28,9
Overige niet-kasbewegingen		-4,1	-6,7
Wijzigingen in voorraden		-13,1	-58,2
Wijzigingen in handels- en overige vorderingen		8,3	-96,1
Wijzigingen in handels- en overige schulden		-48,3	-39,1
Cash uit bedrijfsactiviteiten		70,1	-10,3
Betaalde belastingen op het resultaat		-27,4	-27,7
Ontvangen dividenden van ondernemingen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode	32	7,1	8,8
Betaalde dividenden aan minderheidsbelangen		-0,6	-
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten³		49,2	-29,2

1. Vanaf 2012 worden "Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa, goodwill en overige immateriële activa" en "Bijzondere waardeverminderingen op activa en schulden die worden afgestoten en aangehouden zijn voor verkoop" afzonderlijk gepresenteerd. De cijfers van 2011 zijn overeenkomstig herwerkt.

2. Vanaf 2012 wordt de rubriek "Impact kosten kapitaalsverhoging, aankoop eigen aandelen en warrantplan" toegevoegd aan het geconsolideerd kasstroomoverzicht. De cijfers van 2011 zijn overeenkomstig herwerkt.

3. De kasstroomelementen "Ontvangen interesten", "Betaalde interesten" en "Overige betaalde financieringskosten" maken vanaf begin 2012 geen deel meer uit van de kasstromen uit bedrijfsactiviteiten, maar werden opgenomen in de kasstromen uit financieringsactiviteiten. De cijfers van 2011 zijn overeenkomstig herwerkt.

Voor de bijhorende toelichtingen die integraal deel uitmaken van deze geconsolideerde financiële staten, verwijzen we naar het Financieel Verslag 2012.

(Miljoen EUR)	toelichting	2012	2011
Investeringsactiviteiten			
Aanschaffing van materiële vaste activa	12	-114,2	-106,5
Aanschaffing van overige immateriële activa	14	-3,7	-7,1
Aanschaffing van deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode		-0,9	-3,0
Aanschaffing van overige activiteiten, na aftrek van verworven geldmiddelen	4	-15,6	-7,6
Ontvangsten uit de verkoop van materiële vaste activa		3,1	6,1
Ontvangsten uit de verkoop van overige immateriële activa		-	0,1
Ontvangsten uit de verkoop van dochterondernemingen, na aftrek van afgestane geldmiddelen	4	-1,7	143,7
Verdere afhandeling van de Pvc/Chloor-alkali verkooptransactie	5	11,1	-
Ontvangsten uit de verkoop van deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	4	20,9	-
Kasstromen uit investeringsactiviteiten		-101,0	25,7
Financieringsactiviteiten			
Verhoging / (daling) van geplaatst kapitaal en uitgiftepremies	22	0,8	2,2
Verhoging van de financiële schulden ⁴		115,8	29,1
Terugbetaling van de financiële schulden ⁴		-24,8	-87,1
Betaalde transactiekosten verbonden aan financiële schulden		-	-3,7
Betaalde interesten		-14,6	-12,6
Ontvangen interesten		0,3	1,2
Overige betaalde financieringskosten		-5,1	-8,0
(Verhoging)/terugbetaling van de vorderingen op lange termijn		-5,1	-6,5
Dividenden uitbetaald aan aandeelhouders	22	-19,8	-20,2
Kasstromen uit financieringsactiviteiten³		47,4	-105,7
Netto toename/(afname) in geldmiddelen en kasequivalenten		-4,5	-109,3
Omrekeningsverschillen		-0,3	0,1
Geldmiddelen en kasequivalenten min de kortetermijnschulden bij kredietinstellingen bij het begin van de verslagperiode	20/24	34,2	143,4
Geldmiddelen en kasequivalenten min de kortetermijnschulden bij kredietinstellingen op het einde van de verslagperiode	20/24	29,5	34,2

4. Vanaf 2012 wordt een onderscheid gemaakt tussen "Verhoging van de financiële schulden" en "Terugbetaling van de financiële schulden". De cijfers van 2011 zijn overeenkomstig herwerkt.

Voor de bijhorende toelichtingen die integraal deel uitmaken van deze geconsolideerde financiële staten, verwijzen we naar het Financieel Verslag 2012.

Kerncijfers *
(in miljoen EUR)

		2012**
Omzet		2 129,6
REBITDA		161,1
REBIT		75,9
Niet-reccurente opbrengsten/(kosten)		- 238,3
EBIT		- 162,5
Winst (+) / verlies (-) over de verslagperiode		- 197,5
Nettocashflow		57,8
Winst (+) / verlies (-) /Omzet	(%)	- 9,3
REBIT/Omzet	(%)	3,6
Nettocashflow/Omzet	(%)	2,7
Waarde van de onderneming (EV)		1 075,7
Capital Employed (CE)		819,5
Bedrijfskapitaal		250,5
ROCE	(%)	9,3
Investerings (materiële vaste activa)		114,2
Eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap		379,5
Return On Equity (ROE)	(%)	- 40,3
Netto financiële schulden		314,0
Netto financiële schulden/Eigen vermogen	(%)	82,7
Netto financiële schulden/REBITDA		1,9
Interestdekking		- 9,7
Betaald dividend		40,9
Pay out ratio	(%)	N/A
Personeel		7 005

* Een woordenlijst met financiële definities kan u vinden op pg 86

** Voortgezette bedrijfsactiviteiten

2011**	2010**	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
2 126,0	2 024,0	2 093,8	2 765,0	2 405,9	2 238,3	2 149,6	2 062,9	1 972,0
187,0	162,8	63,4	344,7	261,6	188,4	191,8	220,8	204,0
104,9	73,0	- 51,4	239,1	152,3	72,3	67,4	106,2	82,0
1,0	3,0	- 99,8	- 26,9	35,1	- 76,9	- 8,2	- 25,0	
105,9	76,0	- 151,2	212,2	187,4	- 4,6	59,2	81,2	
57,9	33,0	- 166,7	140,4	128,7	- 24,3	35,1	53,6	43,0
135,6	83,0	45,9	280,1	248,1	142,8	161,0	195,6	162,0
2,7	1,6	- 8,0	5,1	5,3	- 1,1	1,6	2,6	2,2
4,9	3,6	- 2,5	8,6	6,3	3,2	3,1	5,1	4,2
6,4	4,1	2,2	10,1	10,3	6,4	7,5	9,5	8,2
826,0	942,8	849,7	894,0	1 161,0	1 296,7	1 175,0	1 197,4	1 096,8
894,3	976,5	1 099,4	1 282,7	1 118,9	1 181,3	1 258,0	1 166,0	1 136,0
262,4	179,6	283,7	552,5	367,0	392,7	447,0	413,2	425,0
11,7	6,0	- 4,7	18,6	13,6	6,1	5,4	9,1	7,2
102,4	117,1	112,4	94,2	98,6	119,3	172,5	171,1	119,0
600,3	724,8	705,2	900,0	800,2	709,5	774,3	755,5	756,0
8,7	2,8	- 20,8	16,5	17,0	- 3,3	4,6	7,2	5,7
219,4	162,0	209,0	294,6	243,8	411,0	428,9	351,4	339,0
36,5	22,3	29,6	32,7	30,4	57,8	55,4	46,5	44,8
1,2	0,9	3,3	0,9	0,9	2,2	2,2	1,6	1,7
6,4	2,8	- 17,3	14,3	10,9	0,5	3,9	5,2	5,0
39,4	38,3	37,1	36,9	35,0	33,3	32,7	32,7	30,7
68,0	188,7	N/A	26,3	27,2	N/A	94,4	58,0	71,5
7 457	8 262	8 317	8 237	8 121	8 124	8 123	8 181	8 223

UITGEVER

Michaël Vandenberg
Group Communication
Tessenderlo Group
Troonstraat 130
B-1050 Brussel
België

Concept & Pre-press
Chris Communications
www.chriscom.eu

The annual report is also available in English.
Le rapport annuel est également disponible en français.

Het jaarverslag (in Nederlands, Engels, Frans) kan worden geraadpleegd
op onze website: www.tessenderlogroup.com

De website versie van het jaarverslag 2012 kan worden
geraadpleegd op annualreport2012.tessenderlo.com

TESSENDERLO CHEMIE NV

Sociale zetel en Administratieve zetel
Troonstraat 130
B-1050 Brussel
België
Tel. +32 2 639 18 11
Fax +32 2 639 19 99
VAT BE 0 412 101 728
RLP Brussels
Website: www.tessenderlogroup.com