





Inhoudstafel

3	Kerncijfers	
4	Nieuw logo Spadel	
5	Woord van de Voorzitter	
6	Voornaamste feiten	
8	Boodschap van de Algemene Directie	
10	Spadel in het kort	
13	Onze producten	
16	Human Resources	
18	Marktactiviteiten	
	België en Groot Hertogdom Luxemburg	20
	Nederland	22
	Frankrijk	24
	Verenigd Koninkrijk	25
	Andere markten	26
27	Thermalisme en gezondheid	
28	Duurzame ontwikkeling	
30	Financieel jaarverslag	
	Corporate Governance Verklaring	31
	Administratie en Directie van de Groep Spadel in 2011	40
	Jaarverslag van de Raad van Bestuur over het boekjaar 2011	42
	Algemene inlichtingen	49
	Geconsolideerde balans	50
	Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	52
	Mutatietabel van het geconsolideerd eigen vermogen	53
	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	54
	Toelichting bij de geconsolideerde rekeningen	55
	1. Samenvatting van de belangrijkste waarderingsregels	55
	2. Kapitaalbeheer	61
	3. Beheer van de financiële risico's	61
	4. Belangrijkste boekhoudkundige schattingen en beoordelingen	63
	5. Sectoriële informatie	64
	6. Lijst van de dochterondernemingen en de deelnemingen volgens vermogensmutatiemethode	66
	7. Immateriële activa	67
	8. Materiële vaste activa	68
	9. Handelsvorderingen en overige vorderingen	69
	10. Voorraden	70
	11. Financiële activa	70
	12. Liquide middelen	70
	13. Kapitaal	71
	14. Geconsolideerde reserves	71
	15. Financiële schulden	72
	16. Schulden ten gevolge van personeelsbeloningen	73
	17. Uitgestelde belastingschulden	77
	18. Overige schulden	78
	19. Voorzieningen	78
	20. Personeelskosten	79
	21. Andere bedrijfsinkomsten/(kosten)	80
	22. Financiële opbrengsten	81
	23. Financiële lasten	81
	24. Belastingen	81
	25. Latente activa en passiva	82
	26. Rechten en verplichtingen	82
	27. Inlichtingen met betrekking tot verbonden partijen	82
	28. Gebeurtenissen na de verslagperiode	82
	29. Resultaat per aandeel	83
	30. Dividend per aandeel	83
	31. Bezoldiging van de Commissaris en de verbonden partijen	83
84	Verkorte jaarrekening	
86	Verklaring van de verantwoordelijke personen	
87	Verlag van de Commissaris	
88	Contacten	



Kerncijfers

Groep Spadel (miljoen EUR)	2007	2008	2009	2010	2011
Omzet, taksen inbegrepen ¹	254,8	235,2	224,2	220,3	219,7
Omzet, exclusief taksen	222,6	207,5	199,2	196,5	196,9
EBITDA	39,5	27,9	32,4	28,9	23,9
Operationeel resultaat	26,6	-4,0	18,8	16,3	12,3
Financiële opbrengsten	3,2	3,6	1,7	1,1	1,1
Financiële lasten	-0,9	-0,8	-0,7	-0,7	-0,7
Winst (verlies) voor belastingen	28,9	-1,3	19,8	16,6	12,7
Belastingen en uitgestelde belastingen	-8,8	-3,0	-5,1	-3,9	-4,0
Nettowinst (verlies), groepsaandeel	20,1	-4,3	14,7	12,8	8,7
Balans totaal	258,9	237,7	234,7	190,8	201,4
Eigen vermogen	135,8	127,0	138,5	89,1	93,7
Vaste activa	127,8	102,5	96,6	97,3	96,4
Geconsolideerde gegevens per aandeel²					
Operationele winst (verlies)	6,41	-0,97	4,54	3,92	2,97
Nettowinst (verlies) groepsaandeel	4,84	-1,03	3,54	3,08	2,10
Brutodividend	0,96	0,80	1,00	1,00	0,80
Nettodividend	0,72	0,60	0,75	0,75	0,60
Beurskoers					
Slotkoers	67,00	74,50	54,00	55,99	53,65
Maximum	72,20	82,50	75,45	62,89	59,99
Minimum	62,50	66,50	50,00	51,00	55,00
Aantal aandelen ³	4.150.350	4.150.350	4.150.350	4.150.350	4.150.350
Aantal aandelen per autocontrole	4.150.350	4.150.350	4.150.350	4.150.350	4.150.350

¹ Onder taksen verstaat men de accijnzen en de ecotaksen (verpakkingsheffing)

² Herberekende gegevens op basis van de in omloop zijnde aandelen (buiten eigen aandelen)

³ Genoteerd op Euronext Brussels (Code ISIN: BE 0003798155)

Nieuw logo Spadel

In 2010 heeft Spadel zijn nieuwe identiteit geherformuleerd met de aanduiding van zijn bestaansredenen, zijn engagement en zijn verantwoordelijkheden. Ook werden vier waarden geïdentificeerd na een participatieve aanpak in alle gelegingen van de onderneming. Deze funderingen van het Spadel-huis zijn vandaag sterk verankerd binnen de organisatie en weerspiegelen onze identiteit. In 2011 werd dit project uitgebreid naar de ontwikkeling van een nieuwe aangepaste corporate visuele presentatie die deze boodschappen in een nieuwe 'look & feel' voorstelt met als hoeksteen van de identiteit een nieuw Spadel-logo:

Dit logo valt op door zijn originaliteit inzake de letterkeuze en de twee samenhangende visuele elementen: de naam Spadel in dynamisch blauw met kleurgradaties om de voortdurende beweging van het water te illustreren en de groene handtekening die de beschermde natuur voorstelt waaruit het natuurlijk mineraalwater ontspringt.

Het blauw en het groen drukken onze passie uit voor zuiver natuurlijk mineraalwater, het beste van de natuur dicht bij u. De letters die aan elkaar hangen symboliseren de eenheid van de Groep, teamwork en onze waarde nabijheid.



Spadel

Woord van de Voorzitter

2011 was het startjaar van het strategisch plan Spadel 2011-2015 en loste de uitdagende verwachtingen in. Ondanks een tegenvallende zomer en een moeilijke economische context hebben we onze marktpositie in de sleutelmarkten kunnen versterken. Nederland blijft door de concurrentiële druk een uitdagende markt waarop we verder moeten werken aan de verfijning van onze strategie om de kracht van onze merken maximaal te doen renderen.

De globale resultaten qua volume en marktaandeel tonen aan dat we op koers zijn en dat we onze strategie onverminderd moeten verder zetten. De grondstoffen blijven wel onderhevig aan forse prijsstijgingen en nopen ons tot een duurzame bundeling van al onze krachten om waardegroei te creëren voor onze aandeelhouders.

In 2011 werd zwaar geïnvesteerd in onze merken en in het industrieel en logistiek apparaat. Deze investeringspolitiek was een bewuste strategische keuze en vormt de noodzakelijke

basis voor de volgende jaren om operationeel sterker te worden en onze merken stevig te verankeren in onze sleutelmarkten.

Spadel is een dynamische Groep met een aantrekkelijk aanbod van sterke en gezonde producten maar staat er ook dankzij de continue inzet van een team gepassioneerde en bekwame mensen in wie ik het volste vertrouwen heb. De Raad van Bestuur en het Directiecomité bestaan uit gedreven en ervaren mensen die een lange termijn visie voor ogen hebben en hiervoor de juiste strategische beslissingen nemen.

2012 moet het jaar van de bevestiging worden. We mikken op de verbetering van onze markt-, operationele- en financiële resultaten in een weliswaar instabiele economische context waarbij de druk op consumptieprijzen ongetwijfeld zal blijven toenemen. Maar met onze strategie 2015 zijn we perfect gewapend om op koers te blijven.

Johnny Thijs
Voorzitter



November
Publicatie van ons
1ste 'Duurzaamheidsverslag'



Oktober
Stock at Spa: centralisatie van
de Belux stocks te Spa Monopole

Voornaamste feiten



Juni
Nieuw pack flessen 8 x 50 cl Brecon Carreg



Juni
Nieuwe televisiecampagne BRU
met 5 sterrenchefs





Januari
Nieuw Out-of-Home team Nederland

April
Nieuw Out-of-Home team Belux



April
Wattwiller: lancering unieke pack flessen 9x50 cl



Mei
Nieuwe bron (B2) natuurlijk mineraalwater te Brecon (Wales)

Mei
Modernisering van het volledige gamma Spa Bruisend in Petflessen



Boodschap van de Algemene Directie

Resultaten in lijn met onze strategie 2015

Zowel voor Spadel als voor de hele markt van natuurlijk mineraalwater is 2011 een positief jaar geweest. We zijn dan ook tevreden over onze behaalde volumes. Ondanks de slechte zomer sluit onze Groep het jaar af met een vrijwel stabiel volume vergeleken met 2010. We noteren evenwel een toename in volume in verschillende markten.

Het financieel resultaat daalt in vergelijking met 2010 mede door de sterke stijging van de grondstoffenkosten alsook door de industriële en commerciële investeringen van de Groep om haar innovatiebeleid te ondersteunen. De toekomst is heel duidelijk uitgestippeld. Algemeen gezien zijn de resultaten in volledige overeenstemming met ons strategisch plan Spadel 2015.

De totale markt groeit

Globaal genomen vertonen de belangrijkste markten van plat en bruisend mineraalwater waarin de Groep aanwezig is, een stijging in volume en in waarde. Als nationale of regionale marktleider hebben we bijgedragen aan het herstel van de markten onder meer door toedoen van het dynamisme van onze merken zoals de vernieuwing van Spa Reine en in 2011 van Spa bruisend. Die positieve resultaten vloeien ook voort

uit de erkende kwaliteit, waarden en specifieke troeven van natuurlijk mineraalwater vergeleken met andere producten. Ons doordachte promotiebeleid zorgt overigens ook voor die stijgende lijn. Maar, de troeven van het natuurlijk mineraalwater blijven in onze communicatie centraal staan.

Spadel 2015

Onze investeringen vormen een onderdeel van het plan Spadel 2015 – opgestart in 2011 – en uiten zich in talrijke concrete projecten. Dit plan steunt op drie pijlers:

1. waardecreatie dankzij ons merkendynamisme en ons innovatiebeleid;
2. industriële efficiëntie van onze productiesites met nieuwe manieren van werken;
3. leiderschapsstrategie in duurzame ontwikkeling.

In 2011 heeft iedere medewerker zich hard ingezet. De beoogde doelstellingen werden bereikt en bekroond met de verwachte resultaten.

Centraal in onze bedrijfscultuur staan de waarden passie, nabijheid, vooruitgang en openheid. Op die manier ontstaat een omgeving waarin iedere werknemer zich ten volle ontwikkelt en is Spadel een aantrekkelijk werkgever waar iedereen zijn plaats vindt.

Dit is, onder meer, het geval met onze Belgische en Nederlandse verkoopteams belast met de buitenshuisconsumptie die in 2011 volledig in de Groep werden geïntegreerd. Die nieuwe strategie dynamiseert onze merken en heeft reeds voor vele nieuwe klanten in de Benelux gezorgd. Laten we ook het belang onderstrepen van de kwaliteit van de sociale onderhandelingen binnen de Groep. Dit heeft geleid tot een grotere doeltreffendheid in respect met de belangen van iedere partner.

Vooruitzichten 2012

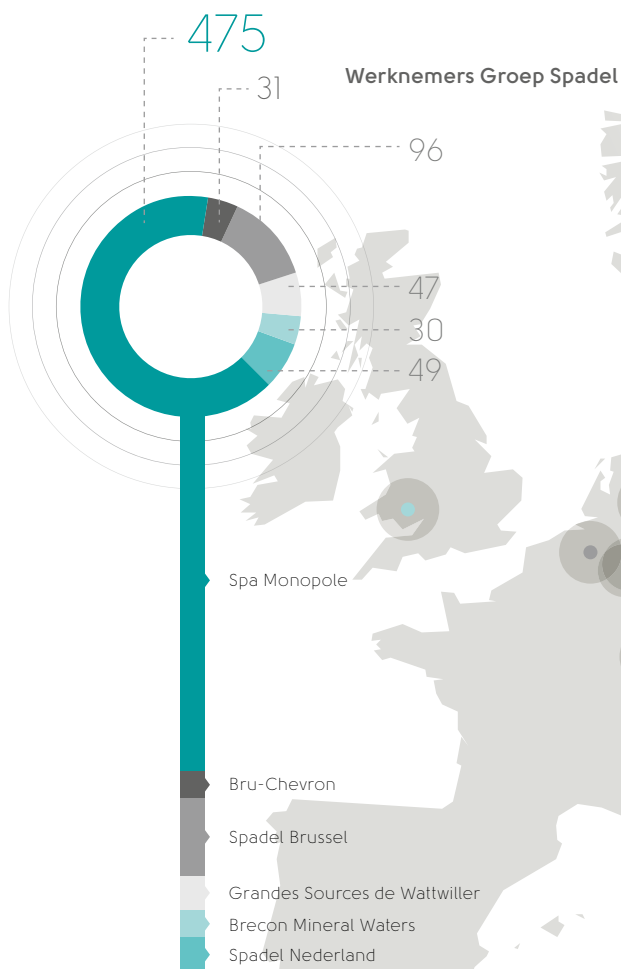
2012 past volledig in de doelstellingen van het strategische plan. Voor elke steunpijler zullen talrijke projecten op touw worden gezet. Op commercieel gebied krijgt elk merk de nodige steun om zo zijn aantrekkelijkheid voor de consument te verhogen waarbij ook continue aandacht zal uitgaan naar de verlaging van de koolstofvoetafdruk.

De productiesites zullen ook verder de weg ingaan van verhoogde efficiëntie, enerzijds door de aangewende middelen en, anderzijds, door de invoering van het geïntegreerde beheerssysteem SAP en een gecentraliseerde opslagruimte.

Marc du Bois
Afgevaardigd bestuurder

Jean-Philippe Despontin
Algemeen directeur

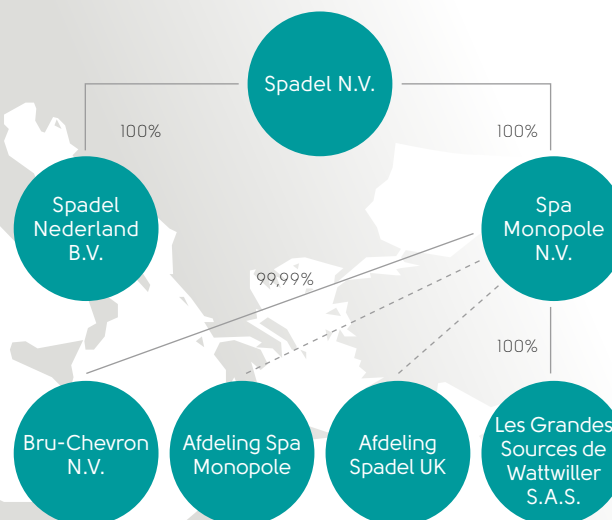
Spadel in het kort



De Groep Spadel is gespecialiseerd in het bottelen en commercialiseren van natuurlijk mineraalwater en een ruim gamma frisdranken. Ze beschikt over vier productiesites in Europa:

- Spa Monopole (Spa, België)
- Bru-Chevron (Stoumont-Lorcé, België)
- Les Grandes Sources de Wattwiller (Wattwiller, Frankrijk)
- Brecon (Trap, Wales)

Eind 2010 maakte de Groep € 196,9 miljoen omzet (exclusief taksen) en behaalde ze een financieel resultaat van € 12,3 miljoen. Ze telt 728 medewerkers, waarvan 83% in België aan de slag is, en is marktleider in de Benelux in de sector van natuurlijk mineraalwater.



Onze bestaansredenen

Spadel - Het water en de mens, het beste van de natuur, dicht bij u.

Ons engagement

Wij verbinden ons ertoe om, uw hele leven lang, steeds weer opnieuw op de meest natuurlijke wijze aan uw behoeften aan hydratering en verlangen naar verfrissing te voldoen.

Onze verantwoordelijkheid

- Toegevoegde waarde creëren voor iedereen om het voortbestaan van de onderneming te garanderen.
- Onze impact op het milieu steeds meer beperken en de natuur beschermen om kwaliteitsvolle dranken te garanderen voor de komende generaties.
- Luisteren naar alle stakeholders om samen een duurzame onderneming in een duurzame wereld te bouwen.

Onze waarden

Passie ■ Vooruitgang ■ Nabijheid ■ Openheid

Structuur van de Groep

- Spadel N.V. voor België, het Groothertogdom Luxemburg en de verre export.
- Spadel Nederland B.V. voor Nederland.
- Les Grandes Sources de Wattwiller S.A.S. voor Frankrijk.
- Spadel UK, filiaal van Spa Monopole N.V., voor het Verenigd Koninkrijk.



Directiecomité

(boven, van links naar rechts)

Franck Lecomte

Directeur Business Development

Eva Henry

Directeur Marketing en R&D

Marc du Bois

Gedelegeerd Bestuurder –

Voorzitter Uitvoerend Comité

Stefan De Clercq

Commercieel Directeur Benelux

Vincent Mazy

Directeur Operaties

(onder, van links naar rechts)

Didier De Sorgher

Financieel Directeur

Erika De Vos

Directeur Human Resources

Jean-Philippe Despontin

Algemeen directeur

Mary Yvonne Franceschini

Assistente

Onze producten

De groep Spadel brengt het beste uit de natuur: natuurlijk mineraalwater met een originele zuiverheid. Wij verbinden ons ertoe om, uw hele leven lang, steeds weer opnieuw op de meest natuurlijke wijze aan uw behoeften aan hydratering en verlangen naar verfrissing te voldoen. Daarom bieden we met ons drankenassortiment natuurlijk mineraalwater en limonades aan op basis van natuurlijk mineraalwater. Met deze kwaliteitsproducten zijn wij de regionale leider in de sector natuurlijke mineraalwaters op de markten waar wij actief zijn.

Natuurlijk mineraalwater

Spa

Wie natuurlijk mineraalwater zegt in de Benelux zegt meestal gewoon Spa.... De bronnen van het natuurlijk mineraalwater Spa ontspringen in het hart van de Belgische Hoge Venen in een waterhoudend gebied dat sinds 1889 beschermd is en in totaal 13.177 ha bestaat (= 26.340 voetbalvelden). Spa is alom erkend voor zijn continue inspanningen om het grondwater, het milieu en de biodiversiteit zeer nauwgezet te beschermen om zuiver natuurlijk mineraalwater te kunnen blijven garanderen, niet alleen voor ons vandaag, maar ook voor de komende generaties. Met drie variëteiten zuiver water draagt Spa bij tot een gezond leven: niet-bruisend, natuurlijk lichtbruisend en intens bruisend.

Info: www.spa.be - www.spa.nl

Spa Reine is niet alleen de marktleider van niet-bruisend natuurlijk mineraalwater in België, maar is ook veruit de marktleider in Nederland. Spa Reine is 'de zuiverheid die voor je zorgt'. Dit water bevat erg weinig minerale zouten (droogrest van 33 mg/l). Het is perfect geschikt voor de bereiding van babyvoeding en wordt aanbevolen voor zoutarme diëten. Algemeen gesteld kan het door iedereen, op elk moment zonder enig voorbehoud gedronken worden.

Spa Reine is het eerste merk voor natuurlijk mineraalwater in de Benelux dat in 2010 een assortiment aanbood in formaten die inspelen op de specifieke behoeften van de consument. Elk formaat (2 l, 1,5 l, 1 l, 75 cl, 50 cl en 33 cl) is bedoeld voor



een welbepaald gebruik: thuis, op kantoor, in de schooltas of voor het sporten... voor ieder zijn fles.

Spa Reine is de eerste in Europa die Petflessen aangeboden heeft bestaande uit 50% gerecycleerd materiaal, wat de behoefte aan primaire grondstoffen aanzienlijk vermindert. Daarnaast is het gewicht van de flessen Spa Reine sinds 1975 met 50% verminderd. De etiketten zijn voortaan allemaal van gerecycleerd papier, bedrukt met plantaardige inkt. Spa Reine heeft zo een uniek milieuprofiel.

Spa bruis...bruis zoveel u wil

Eén merk bruisend water met twee soorten bubbeltjes: 'intens' voor Spa Barisart en 'natuurlijk lichtbruisend' voor Spa Marie-Henriette. Het nieuwe assortiment in Pet-formaat van Spa bruis werd in 2011 volledig vernieuwd en is voortaan verkrijgbaar in compleet nieuwe, moderne en dynamische flessen met het accent op de 'bubbeltjes'. De flessen zijn 100% recycleerbaar, bevatten 25% gerecycleerd Pet, de etiketten zijn van gerecycleerd papier en ze zijn bedrukt met plantaardige inkt.

Kies de bubbeltjes die u het best bevallen, volgens de stemming van het moment of volgens uw specifieke behoeften voor een unieke en natuurlijke verfrissing.

Intens bruisend

Het intens bruisende water van Spa Barisart met zijn rode etiketten bekend al kleur vanaf de eerste slok: aanstormende bellen voor een 'intens' plezier. Niemand blijft er onverschillig bij, dankzij het dynamische, intense karakter. Voor een uitste-



kende begeleiding van al die momenten waar men nood heeft aan dat tikkeltje extra pit dat al onze zintuigen prikkelt.

'Natuurlijk' licht bruisend

Delicaat, natuurlijk en verfijnd zijn de eerste woorden die in ons opkomen bij het beschrijven van de Spa Marie-Henriette. Na een ondergrondse reis van meer dan 50 jaar in de Ardense rotsen, welt het water 'natuurlijk' licht bruisend op. Een wonder van de natuur dat de consument die op zoek is naar natuurlijke zachtheid, verrukt.

Bru

Al vanaf zijn verschijnen op onze tafels heeft het natuurlijk mineraalwater Bru een uitgelezen plaats veroverd bij de liefhebbers van lekker eten en goede wijnen, en bij de vakmensen uit de gastronomie dankzij zijn lichte sprankeling en zijn minerale evenwicht, perfect naar het voorbeeld van kwaliteitswijnen. Maar Bru staat ook voor een gezellig samenzijn... 'Bru laat het smaken'. Daarom stelde de nieuwe tv-spot van Bru in 2011, 5 sterrenchefs rond een tafel voor, in een gezellige omgeving, natuurlijk... rond een fles Bru.



Met zijn subtiele smaak en geringe zoutgehalte, een perfect mineraal evenwicht dat de smaak van het voedsel respecteert en een lichte sprankeling die de papillen tintelt, is Bru het ideale water bij een maaltijd. Het wordt trouwens aanbevolen door de grote chefs en wijnkelners en is de partner van gastronomische verenigingen en sommeliers. Bru natuurlijk bruisend of niet-bruisend is verkrijgbaar in verschillende formaten, in Petflessen en in glas. De bron van dit Belgische water ontspringt in het hart van de Ardennen en behaalde in 2011 de 'Superior Taste Award'. Een bevestiging van zijn uitzonderlijke kwaliteit!

Gastronomie is niet het voorrecht van mannen. België telt ook heel wat talentrijke 'Lady Chefs', wier creatieve en kwalitatieve prestaties verdienen onderstreept te worden. Het is om die reden dat Bru de hoofdpartner is bij de jaarlijkse verkiezing van de 'Bru Lady Chef of the Year'.

Info: www.bru.be

Wattwiller

De bronnen van het natuurlijk mineraalwater Wattwiller bevinden zich in het Regionaal natuurpark van de Ballons des Vosges (in de Elzas) in een schijn van zuiverheid. Dit water heeft als unieke bijzonderheid dat het geen nitraten en erg weinig natrium bevat. Het is van een uitzonderlijke zuiverheid dat ons lichaam dag na dag ontziet. Een echt geschenk van de natuur dat wij elke dag strikt beschermen.

Het organisme van een zuigeling is gevoelig en vereist alle aandacht. Voor het bereiden van zijn flesjes en voor zijn hydratatie is het belangrijk de voorkeur te geven aan water met

ONZE PRODUCTEN



een passend mineraalgehalte. Het natuurlijke mineraalwater Wattwiller is daarom aan te bevelen voor de voeding van baby's.

Info: www.wattwiller.com

Brecon Carreg

Het natuurlijk mineraalwater Brecon Carreg wordt gewonnen in het Nationaal Park van Brecon Beacons, een van de tien nationale Britse parken, een natuurgebied zoals enkel Wales kan bieden. Gezien zijn geringe natriumgehalte wordt Brecon Carreg aanbevolen voor zoutarme diëten. Zijn zuiverheid komt ook tot uiting in het geringe nitraatgehalte. Het is het 1e Welshe natuurlijke mineraalwater dat in 2011 de bronzen medaille behaalde op de 'Wales True Taste Food and Drink Awards', een evenement dat tot doel heeft een publieke erkenning te geven aan producenten die het uitstekend doen in hun sector, om de zichtbaarheid van voedsel en dranken uit Wales te vergroten.

Info: www.breconwater.co.uk

Limonades

Spa Citron

Spa Citron werd opnieuw geformuleerd en bevat voortaan 100% natuurlijke ingrediënten: het natuurlijke mineraalwater Spa, puur citroensap en rietsuiker. Een klassieker die sinds 1925 deel uitmaakt van het assortiment Spa-limonades en nog altijd één van populairste frisdranken is.

Spa Fruit

De bruisende limonades zijn verkrijgbaar in Petflessen en in glas. Ze bieden een verfrissende combinatie van zuiver vruchtensap, gemengd met natuurlijk bruisend mineraalwater. Laat u verfrissen door de natuur! Een ware fruitsensatie.

Spa Fruit niet-bruisend is verkrijgbaar in een duurzame kartonnen verpakking, conform het FSC-label. Een première voor Europa! Alle smaken zijn verkrijgbaar in flessen van 1,5 l. Appel-perzik en Bosvruchten worden ook aangeboden in gemakkelijk mee te nemen flesjes van 20 cl.



13.000 ha beschermd watergebied
waaruit de natuurlijke mineraalwaters
Spa ontspringen.



Human Resources

Het succes van Spadel bestaat niet alleen uit haar aanbod van uitzonderlijke natuurlijke producten maar uiteraard ook uit een groep mensen met bijzondere kwaliteiten en vaardigheden. De gedeelde waarden van Spadel komen geheel overeen met haar imago: passie, nabijheid, vooruitgang en openheid.

'Employee Engagement'

In 2011 werd het startschot gegeven aan een HR-project dat een centrale pijler is binnen onze familiale onderneming en dat er naar streeft om van Spadel een alsmaar aantrekkelijkere, motiverende werkomgeving te maken die zelfontplooiing stimuleert.

De conclusies van het tevredenheidsonderzoek legden dan ook de basis voor dit project. Alle werknemers werden geraadpleegd. De resultaten en conclusies hebben ons in staat gesteld 9 prioriteiten te stellen inzake human resourcesbeheer: zelfontplooiing, de telewerkprocedures, het belang van teambuilding en communicatie zijn er enkele van.

Een speciale werkgroep werd opgericht om die doelstellingen te helpen bereiken. Ze moet een actieplan uitwerken evenals meet- en evaluatie-instrumenten ontwikkelen. Haar werk moet zich uiteraard uiten in reële acties voor de hele Groep en moet aangepast zijn aan de specificiteiten van de verschillende departementen en landen.

Het actieplan voor 2012 ging van start met onze traditionele Kick off meeting. Voor het eerst werden alle kaderleden en bedienden hiervoor samengebracht als concrete uiting van onze waarden openheid en nabijheid.

Opleiding en ontwikkeling

De opleidingen zijn onontbeerlijk om de vaardigheden en ontplooiingsmogelijkheden van onze medewerkers te ontwikkelen. Daarom verdient dit al onze aandacht en nemen we opleidingsinitiatieven op basis van de reële behoeften. Onder andere het opleidingsprogramma MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) bestemd voor al onze kaderleden werd om die reden voortgezet. Het beoogt persoonlijke ontwikkeling uitgaande van een algemene opleiding gevolgd door een geïndividualiseerde aanpak.

We hebben ook een opleiding PMO (Project Management Office) opgestart want het is de hoeksteen van het multidisciplinaire werk binnen de Groep. Het opleidingsaanbod werd eveneens uitgebreid met een cyclus basisprincipes financiën voor de niet-geïnitieerden.

Integratie van de out of home-teams

Na onze ervaring met betrekking tot een externe en commerciële samenwerking hebben we in 2011 opnieuw de verkoopteams van het out of home-segment (buitenshuisconsumptie)

in de Benelux binnen onze eigen organisatie geïntegreerd. We zijn erin geslaagd om volledige teams te vormen met ervaren en kwalitatief hoogwaardige medewerkers, sommigen waren reeds in dienst, anderen werden aangeworven.

Spadel heeft als werkgever een positief en dynamisch imago. Nieuwe collega's die het bedrijf vervoegden haalden verschillende redenen aan voor hun keuze: een onderneming op mensenmaat die de menselijke waarden hoog in het vaandel draagt, interessante leidende merken en bijzondere aandacht voor de natuur, een bedrijf met korte beslissingsprocedures en een langetermijnvisie.

Beheer volgens de projectmethode

De projectmethode voor het efficiënt managen van projecten is één van de leidraden in 2011. We beogen een sneller en efficiënter verloop van onze projecten door meer aandacht te besteden aan een multidisciplinaire en gestructureerde aanpak.

Uit dat oogpunt werd een project management office ontwikkeld en hebben onze projectleiders gerichte opleidingen gevolgd. De toegevoegde waarde van die nieuwe methode werd bewezen bij de vernieuwing van ons gamma Spa bruisend dat resulteerde in een gerespecteerde timing en een nageleefd budget. Vanaf nu zullen de jaarlijkse evaluaties ook rekening houden met de resultaten van dit projectmanagement.

Vooruitzichten 2012

In 2012 wordt het project Employee Engagement concreet op touw gezet. In dit opzicht wordt de MBTI-opleiding tot al onze bedienden uitgebreid. Spadel wilt dit jaar een website creëren uitsluitend gewijd aan de vacatures omwille van de verhoogde zichtbaarheid en de optimalisering via verschillende kanalen. Het tevredenheidsonderzoek waaraan al onze medewerkers deelnemen wordt dit jaar ook geactualiseerd. De resultaten zullen ons een beeld geven over de afgelegde weg en ons toelaten om ons project te verfijnen.

Jaarlijkse Kick off meeting werknemers Spadel



Hoe
bruisend
ben jij?

Nieuwe
flessen

LICHT

INTENS



Marktactiviteiten

Belux

Voor het tweede opeenvolgende jaar groeit de markt van natuurlijk mineraalwater in volume (+0,6% in 2011) ondanks de slechte zomer en de onzekere economische situatie. Zuiver, natuurlijk mineraalwater wekt dus opnieuw interesse voornamelijk op de retailmarkt (thuisverbruik). De resultaten van Spadel volgen die positieve tendens: het natuurlijk mineraalwater stijgt in volume (met 0,5 mio liter) in verhouding tot 2010. Spa Reine heeft de vruchten geplukt van de activeringscampagne opgestart in 2010 en van het succes van de on the go-formaten 33 cl tot 1 l. Op de totale markt voor bruisend mineraalwater blijven we marktleider met een marktaandeel in waarde van 38,2%. In 2011 heeft Spadel opnieuw ruim bijgedragen tot de animatie van de watermarkt in de Belux dankzij de modernisering van haar gamma 'Spa bruisend' dat nu beschikt over nieuwe Petflessen. Onze positie als marktleider vertaalde zich duidelijk in dynamische verkoop- en marketingacties.

Thuisverbruik

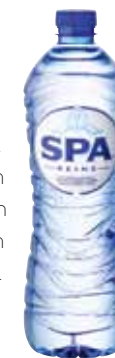
Het thuisverbruik van natuurlijk mineraalwater groeit in volume (+2,2%) ondanks de slechte weersomstandigheden. Als marktleider speelt Spadel de rol van motor van de watercategorie met dynamische activeringscampagnes, geïntegreerde marketing via promotiecampagnes, samplingactiviteiten en met de integratie van sociale media. De verkochte volumes groeien dan ook met 0,5 miljoen liter in verhouding tot 2010. Voor de eerste keer werd een campagne Spa Corporate op touw gezet met de nadruk op duurzaam beheer en de bescherming van de waterbronnen.

Uit het recentste ICMA-tevredenheidsonderzoek onder onze klanten blijkt dat Spadel hoog scoort dankzij het kwalitatief hoogstaande werk van zijn verkoopteams. We staan op de eerste plaats voor 'commerciële aanpak en relaties' in de categorie 'dranken'.

Spa Reine

2010 was het jaar van het **Spa Reine** gamma dat volledig werd vernieuwd en een maximale marketingondersteuning genoot.

De resultaten in 2011 bekronen dan ook de investeringen met een stijging in volume (+1,1 mio liter). Op de totale markt neemt het marktaandeel van Spa Reine lichtjes toe met 0,1 procentpunt en versterkt het zo zijn leiderspositie met 14,1% in volume. Zijn marktaandeel in waarde daalt heel lichtjes met 0,2% en bedraagt in totaal 20,2%, ver voorop zijn concurrenten.



Spa Reine werd vorig jaar ondersteund door reclamecampagnes op televisie, in tijdschriften en via samplingactiviteiten. De Unicef-actie in het kader van het programma WaSH (Water, Sanitation & Hygiene) werd in 2011 voortgezet. Spa Reine heeft zijn aanwezigheid op internet duidelijk getoond door de oprichting van de club Spa Mama-baby die kortingsbonnen biedt alsook spaaracties en wedstrijden. Langs dit kanaal bereiken we een specifiek doelpubliek: ouders en hun kinderen. Spa Reine is meer dan ooit het favoriete watermerk van de Belg: uit een Ipsos-studie gepubliceerd eind 2011 blijkt dat 31% van de Belgen Spa Reine verkiest (25% in 2010).

Bruisend gamma

De slechte zomer veroorzaakte een lichte daling van het verbruik van bruisend water. Onze merken bestendigen evenwel hun positie; Spa en Bru blijven dit bruisend segment domineren. Op de totale markt bedraagt ons marktaandeel voor bruisend water 38,2% in waarde en 27% in volume.



Het intens bruisende mineraalwater **Spa Barisart** en het natuurlijke en licht bruisend water **Spa Marie-Henriette** werden in 2011 helemaal vernieuwd. Alle formaten kregen een moderne design en een milieuvriendelijker profiel.

Die innovaties werden ondersteund door een reclamecampagne op televisie, via affiches en in tijdschriften maar ook dankzij de aanwezigheid op internet, via promotieacties, sampling en de wedstrijd 'Win een verblijf in een bubbel!'. Op de totale markt ging het marktaandeel in waarde van Spa Barisart en Spa Marie-Henriette lichtjes achteruit. Het slechte zomerweer heeft het resultaat duidelijk beïnvloed.

Het natuurlijk en licht bruisend mineraalwater **Bru** behoudt zijn tweede plaats in de Belux achter Spa bruisend. Op de totale markt is zijn marktaandeel in waarde (16,9%) stabiel. Binnen het segment open markt (enkel watermerken) klimt zijn marktaandeel in waarde van 20,4% naar 20,5%.

Bru heeft zijn kwaliteitsimago verscherpt door zich verder te positioneren als 'het' water voor alle tafels. In dit opzicht leidde het de televisiecampagne 'Bru laat het smaken' in met de deelname van 5 Belgische sterrenchefs.

In 2011 werd een nieuwe website gecreëerd. De Facebookpagina werd door het publiek heel goed onthaald en heeft de activeringscampagne 'Mister Bru' in de restaurants in de schijnwerpers geplaatst.

Buitenshuisconsumptie

2011 is een moeilijk jaar geweest voor de buitenshuisconsumptie en vooral voor de horeca die moest kampen met slechte weersomstandigheden en de invoering van het tabaksverbod. Desondanks zijn al onze waters 'Spa bruisend' in marktaandeel en in waarde toegenomen. We noteren een uitstekende groei voor Spa Barisart (van 16,2% naar 17,6%) en voor Bru (van 6,0% naar 6,3%).



In 2011 werd een verkoopsteam 100% Spadel gevormd belast met de verkoop van onze producten in het out of home-segment. Het werk van onze merkenambassadeurs, de hogere doeltreffendheid en de verscherpte reactiviteit hebben de basis gelegd voor 640 nieuwe klanten en beantwoorden zo aan de beoogde doelstellingen om dit segment te dynamiseren. Eind 2010 heeft het nieuw gamma glazen flessen Bru duidelijk een positieve impact gehad op de markt.

Spadel blijft investeren in een moeilijk marktsegment als essentiële strategische pijler. Als familiebedrijf ondersteunen we uiteraard die ondernemingssector.

En 2012?

Als marktleider in natuurlijk mineraalwater wil Spadel dit jaar de positieve tendens aanhouden dankzij dezelfde 360° verkoop- en marketingstrategie. We houden de marktrevolutie en de economische situatie in het oog om mogelijke veranderingen te anticiperen. In 2012 lanceren we de nieuwe limonade Spa Citron met 100% natuurlijke ingrediënten. De Bru-petflessen krijgen een nieuwe moderne look naar het voorbeeld van de glazen flessen. In minder dan 3 jaar tijd zullen we ons hele gamma natuurlijk mineraalwater Spa en Bru vernieuwd hebben. Dit getuigt van onze positie als marktleider en van ons commercieel dynamisme inzake innovatie. De horeca, de ondernemingsrestaurantie en de on the go-verkooppunten zoals benzinstations blijven voor ons ook een belangrijk aandachtspunt. Die inspanningen zullen ongetwijfeld de leiderspositie van de Groep Spadel op haar historische markt versterken.



Nederland

De markt van het natuurlijk mineraalwater kende in Nederland in 2011 een belangrijke groei. Hij wordt gekenmerkt door een sterke concurrentie van de distributiemerken en van de eersteprijmerken. Nederland blijft echter een markt met groeipotentieel voor natuurlijk mineraalwater want het verbruik van flessenwater per inwoner is er één van de laagste in Europa. Spa blijft onbetwistbaar het eerste merk natuurlijk mineraalwater. Voor Spa Reine hebben we een mooie volumegroei genoteerd van 2%, terwijl het assortiment Spa bruis zelfs met 3% in volume is gestegen voor het thuisverbruik. Wat Spa Fruit betreft, weegt de stijging van de grondstofkosten op de resultaten. Bij het thuisverbruik beschikt Spadel opnieuw over een intern commercieel team en heeft sindsdien al meer dan 700 nieuwe klanten kunnen overtuigen.

Thuisverbruik

Natuurlijk mineraalwater

In 2011 is de markt van het thuisverbruik zowel in volume als in waarde toegenomen. De categorie niet-bruisend natuurlijk mineraalwater groeide met meer dan 7% in volume en lichtjes in waarde (0,9%). Spa staat ruimschoots aan kop op de Nederlandse markt voor natuurlijk mineraalwater, zowel in het niet-bruisend als in het bruisend segment. Aldus draagt Spa ruimschoots bij tot het dynamiseren van de markt en is het enig merk dat structureel investeert in het versterken van de boodschappen over de toegevoegde waarde van natuurlijk mineraalwater.

Spa Reine kent een volumestijging van +2,3% t.o.v. 2010. Ondanks een daling in waarde (-3,9%) ten gevolge de globale prijsdaling in de sector, behaalt Spa Reine een marktaandeel van 39,4% in waarde. Spa bruisend is van zijn kant goed voor 41,4% van de markt (lichte daling t.o.v. 2010). Ons marktdynamisme en innovatiepolitiek vertaalden zich in het bijzonder in de lancering van handige meeneemformaten. Zoals vorig jaar met onze 33 cl-fles, was de komst van de literfles Spa Reine een grote première voor de Nederlandse markt.

Het assortiment Spa bruisend werd volledig vernieuwd, met nieuwe Petflessen. Een grote activeringscampagne met een originele samplingactie heeft Nederland vorig jaar laten bruisen. Om tegemoet te komen aan de verwachtingen van de consument heeft Spadel met aanzienlijk succes een pak van 4 flessen gelanceerd, dat beter aangepast is aan de drinkgewoonten van de Nederlandse consument. Onze activiteiten die tot doel



hadden meer dynamiek te geven aan de markt werden ook ondersteund door impactvolle marketingacties (reclame, sampling, proeverijen, promoties) rond de vernieuwingen.

De ontwikkeling van de nieuwe formaten heeft in elk geval aangetoond dat deze perfect kaderen in de logica van het aanzwengelen van de markt en de bevordering van het verbruik van natuurlijk mineraalwater.

Limonades

Onze Spa Fruit limonades werden geconfronteerd met een zware druk op de prijzen en samen met de stijging van de grondstofprijzen en uiteindelijk een lichte stijging van onze tarieven, noteerden we als gevolg hiervan een lichte daling van de volumes.

De campagne 'Smaakbattle' waarmee de Nederlanders hun favoriete smaak van Spa Fruit bruisend konden kiezen, heeft een ware hype ontketend bij de consumenten op internet.

Spa Citron kende een moeilijk jaar en heeft zijn concurrentiepositie zien afkalven. Dit product wordt in 2012 opnieuw gelanceerd met een unieke samenstelling: 100% natuurlijke ingrediënten!

Verbruik buitenshuis

In de sector buitenshuis verbruik (Out-of-Home) stelt men een mooie vooruitgang vast van het niet-bruisend natuurlijk mineraalwater terwijl bruisend miner aalwater een gevoelige daling kende tegenover 2010.

Raspberry Mijn smaak!



Zoals in België werd het team dat belast is met het buitenshuisverbruik opnieuw volledig in de Groep geïntegreerd. De resultaten op het terrein tonen de juistheid aan van deze beslissing, met een aanzienlijke stijging van het klantenbestand (+700 extra zaken). Deze resultaten tonen aan dat deze spelers op de markt hun vertrouwen schenken aan de Spa-merken die zowel de kwaliteit als de zuiverheid van natuurlijk mineraalwater belichamen.

Perspectieven voor 2012

In een zeer competitieve markt die geconfronteerd wordt met een verdere opgang van de eerste prijssmerken, zal Spadel ten volle haar rol blijven spelen als marktleider voor natuurlijk mineraalwater, de markt continu nieuw leven inblazen en nieuwe consumenten voor zich trachten te winnen.

Algemeen gezien zal de nadruk gelegd worden op Spa Reine en op het assortiment Spa bruis, met een echte wil om verder te blijven tegemoetkomen aan de verwachtingen van de consumenten met nieuwe formaten voor het verbruik thuis en buitenshuis. Wij zullen een blijvend dynamisch marketingbeleid blijven voeren met de nodige investeringen.

2012 wordt het jaar van de herlancering van Spa Citron met 100% natuurlijke ingrediënten. Dit wordt de grote vernieuwing in de limonadesector. Wij hopen te profiteren van ons uitstekende imago om onze aanwezigheid in het segment van de limonades te versterken door de specifieke troeven en het kwaliteitsimago ervan onder de aandacht te brengen.



Frankrijk

In Frankrijk groeit de hele markt van natuurlijk mineraalwater. Ook Spadel boekt er vooruitgang. Deze groei is voornamelijk te danken aan de 'meeneemformaten'. Het volume natuurlijk mineraalwater van Wattwiller neemt ook toe en ook haar bruisend water behaalt uitstekende resultaten. In 2011 hebben de consumenten kunnen kennismaken met nieuwe Wattwiller-packs en was er een opvallende reclamecampagne in alle media die een erg positieve commerciële dynamiek teweegbracht.



In 2011 vertoonde de Franse markt voor natuurlijk mineraalwater voor het tweede opeenvolgende jaar een positieve balans. Dit uitte zich in een toename van 2,6% in volume en van 3,1% in waarde, meer bepaald door de positieve impuls van de meeneemformaten 'voor onderweg' (het verkoopvolume van de 1-literflessen nam met 11% toe). Zowel niet-bruisend als bruisend natuurlijk mineraalwater kende een positieve groei in Frankrijk, een markt gekenmerkt door een zeer sterke promotie met nog agressievere acties dan voorheen.

Ook Spadel laat er mooie resultaten zien met een aanzienlijke volumestijging. Dit geldt zowel voor de Franse markt in zijn geheel als voor de streek van de Vogezen en oostelijk Frankrijk, de thuismarkt van Wattwiller, ons referentiemerkt bij uitstek in Frankrijk.

Wattwiller

Het niet-bruisende water Wattwiller kende een volumestijging van maar liefst 7,2%. In zijn streek van herkomst heeft het merk een marktaandeel van 7%. We onderstrepen ook graag de uitstekende prestatie van het bruisende water Wattwiller dat bijna een miljoen liter meer verkocht, goed voor een volumetoename met 51% dankzij, onder andere, een vernieuwend marketingplan.

Het zeer geringe natriumgehalte van Wattwiller maakt dit tot een referentiewater voor de zoutarme diëten, vooral aangevoelen voor personen die lijden aan hart- en vaatziekten. Wij hebben zo in samenwerking met de 'Fondation de Recherche sur l'Hypertension Artérielle' (de Stichting voor onderzoek van arteriële hypertensie) sinds twee jaar onze partner, acties

georganiseerd rond het meten van de bloeddruk van consumenten in een aantal stadscentra.

Op innovatiegebied zorgde Wattwiller voor een première op de Franse markt, meer bepaald met de lancering van een pack 9x50 cl, goed voor een volumetoename met 16,5% en een daling van de kosten met 9%. In mei 2011 bracht de bruisende variant van Wattwiller het meeneemformaat van 50 cl op de markt.

Deze vernieuwingen, marketingcampagnes en promotieacties in de lijn van de verwachtingen op de markt hebben ons in staat gesteld onze doelstellingen inzake volumetoename en behoud van marktaandeel volledig te bereiken. Ook hebben de natuurlijke troeven van Wattwiller, meer bepaald de afwezigheid van nitraten, het geringe natriumgehalte en de unieke zuiverheid van het natuurlijk mineraalwater, daar in ruime mate toe bijgedragen.

Spa

Spa heeft zijn posities op zijn belangrijkste markten weten te behouden, met name in de grensstreek met België.

Perspectieven voor 2012

In 2012 zet Wattwiller haar actieplan verder, door verder in te spelen op haar positie als hoofdrolspeler in het segment natuurlijk mineraalwater in het oosten van Frankrijk. Daartoe zullen de producten opnieuw gepositioneerd worden, ondersteund door een communicatiecampagne die in hoofdzaak de aandacht zal vestigen op de typische kenmerken van dit natuurlijk mineraalwater.



Verenigd Koninkrijk

In het Verenigd Koninkrijk laat de markt van natuurlijke mineraalwaters een stijging zien, meer bepaald onder impuls van promotionele acties. De Welse markt volgt deze trend echter niet, maar ons regionale merk Brecon Carreg behoudt zijn marktaandeel en blijft dan ook het populairste merk van de regio.



In het Verenigd Koninkrijk vertoont de markt van natuurlijk mineraalwater in zijn geheel een stijging, zowel qua volume (+2,3%) als in waarde (+5,4%). De vooruitgang is meer uitgesproken voor bruisend water, met een stijging van 3,8%, dan voor niet-bruisend water, dat toch nog met 2% toenam. Het marktaandeel van Wales, de thuisregio van Brecon Carreg, blijft relatief stabiel. De groeitendens wordt voornamelijk gedragen door de meeneemformaten “voor onderweg”. Op de nationale markt van het Verenigd Koninkrijk ziet men ook een vernieuwde belangstelling voor de nationale merken ten koste van de import. Deze groei wordt ondersteund door de promotieacties van de grote distributiemerken.

Brecon Carreg

Met 12% marktaandeel in Wales verstevigt Brecon Carreg zijn positie in de thuisregio, ondanks het feit dat deze lokale markt slechter presteert dan de totale markt van het Verenigd Koninkrijk.

In 2011 is de fabriek Brecon Mineral Waters begonnen met de exploitatie van een nieuwe bron (B2), waarvan de productie bestemd is voor een plaatselijke klant. Het jaar werd ook gekenmerkt door innovaties zoals de lancering van nieuwe multipacks 8x50 cl, 6x50 cl met sportdop voor Brecon Carreg niet-bruisend. Het formaat 50 cl speelt een hoofdrol op deze markt en neemt dan ook een groot deel van onze volumes voor zijn rekening.

In Wales is Brecon Carreg marktleider voor natuurlijk bruisend mineraalwater. Naast de vernieuwingen bij de multipacks, profiteert het merk van een sterk imago dat perfect zijn naam symboliseert, nl. de waterwinning uit een bekend en erkend regionaal natuurpark Brecon Beacons National Park. Bovendien is het aantal formaten dat aan de consumenten wordt aangeboden, aangepast aan elk consumptiemoment, een bijkomende troef. Brecon Carreg blijft dan ook het favoriete merk van 18% van de inwoners van Wales.

De kwaliteiten van het mineraalwater Brecon Carreg werden op de ‘Wales the True Taste Food and Drink Awards’ bekroond met de zilveren medaille voor niet-bruisend water en brons voor het bruisende variant. Op dit belangrijke evenement worden producten uit de Welse voedingssector bekroond op basis van hun kwaliteiten en smaak.

Vooruitzichten voor 2012

In 2012 zal Spadel voor Brecon Carreg een belangrijke herpositioneringsactie voeren, samen met commerciële en marketingacties met als doel onze posities in Wales en in de naburige regio's nog meer te versterken.

Andere markten

Buiten onze hoofdafzetmarkten exporteren we onze producten naar meer dan 30 landen in alle uithoeken van de wereld. In totaal stabiliseerde het volume zich in 2011 op 6,6 miljoen liter.

Stabiliteit in Europa en Amerika

De resultaten op zowel de Amerikaanse als de Europese markten kenden een stabiliteit ten opzichte van 2010. Dit geldt ook voor de Nederlandse Antillen, een historisch belangrijke zone voor onze distributieactiviteiten.

Nieuwe partners

Een van de markantste feiten van 2011 was de verandering van distributiepartner voor de Duitse markt, één van de belangrijkste exportlanden van Spadel. Deze wijziging van partner heeft als doel om onze resultaten in die markt nieuw leven in te blazen.

Toename in Azië en het Midden-Oosten

Ook in China waren er veranderingen. Voor deze markt heeft Spadel een nieuw partnerschapsakkoord afgesloten met een bijzonder dynamische partner, die zich specialiseert in de

distributie van Belgische producten. Ook in Taiwan hebben we een nieuwe partner gezocht en gevonden. De Aziatische markt laat globaal gezien een beduidende volumetoename zien waar ook de activiteiten van Spadel zich significant ontwikkelen.

2011 was in bepaalde landen in het Midden-Oosten een scharnierjaar, meer bepaald door de uitstekende prestaties in Katar en Koeweit die de voorbode zijn van een verdere sterke groei op deze markten. Spadel heeft in 2011 ook de exportactiviteiten van Wattwiller in hetzelfde departement als de andere Spadel-producten ondergebracht, wat moet leiden tot een hogere rendabiliteit en meer coherentie van het aanbod.

Perspectieven voor 2012

Onze ambities voor 2012 liggen in de lijn van die van 2011. Wij zouden bijvoorbeeld nog betere resultaten willen zien van onze nieuwe Duitse en Aziatische partnerschappen om onze posities op deze voor ons nieuwe markten in het Midden-Oosten te verstevigen. Een volumestijging van de producten van Wattwiller behoort ook tot onze ambities.

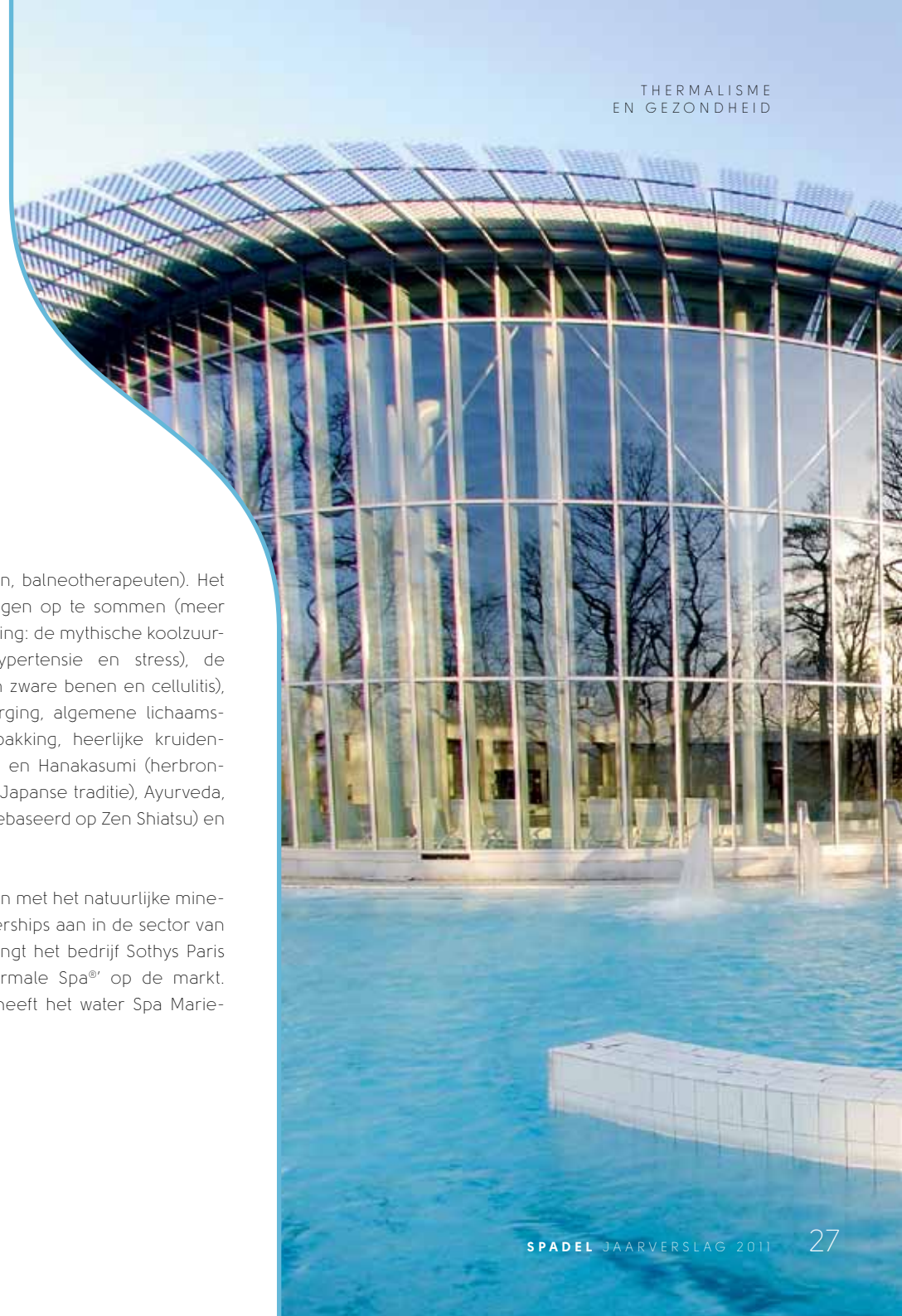
Thermalisme en gezondheid

Al meer dan 130 jaar lang genieten de bezoekers van de Thermen van Spa (waarvan Spa Monopole de exclusieve concessie heeft) van weldoende zorgen en kuren. Balneotherapie, lichaamsverzorging en massages vinden er plaats in een moderne omgeving waar de thermale traditie van Spa nog aanwezig is. Hiervan getuigen onder meer de koolzuurhoudende baden, waarbij de befaamde koperen badkuipen worden gevuld met water van de bron Marie-Henriette. Er zijn ook de turfbaden met turf uit de Hoge Venen: deze hebben het oord naam en faam gegeven doorheen de jaren. In 2004 vertrouwt Spa Monopole de exploitatie van het nieuwe kuuroord (op de heuvel 'Annette et Lubin' in Spa) toe aan de Groep Eurothermes. En vandaag bieden de Thermen van Spa nog steeds een unieke lichaamsverzorging aan, in een knus cocon omringd door de gulle natuur. Zo kan elke bezoeker genieten van binnen- en buitenbaden (800 m²), gevuld met het natuurlijke mineraalwater 'Clementine' dat wordt verwarmd tot 33° C.

Het totale bezoekersaantal steeg van 84.648 in 2004 tot 165.246 in 2011. De traditie van goede zorgen wordt voortgezet door een team van een dertigtal professionele therapeuten

(schoonheidsspecialisten, kinesisten, balneotherapeuten). Het is onmogelijk om alle behandelingen op te sommen (meer dan 80), maar hier is een bloemlezing: de mythische koolzuurhoudende baden (ideaal bij hypertensie en stress), de Thalaxion-baden (behandeling van zware benen en cellulitis), booster- of anti-age-gelaatsverzorging, algemene lichaamsverzorging (persoonsgebonden pakking, heerlijke kruidengommage), Bio-natuurlijke zorgen en Hanakasumi (herbronningsritueel geïnspireerd door de Japanse traditie), Ayurveda, Watsu (massage in het zwembad gebaseerd op Zen Shiatsu) en nog veel meer.

Spadel biedt ook een verstuiver aan met het natuurlijke mineraalwater van Spa®, en gaat partnerships aan in de sector van huidverzorgingsproducten. Zo brengt het bedrijf Sothys Paris sinds 2004 het gamma 'Eau Thermale Spa®' op de markt. De formule van dit licentiemerkt heeft het water Spa Marie-Henriette® als basis.



Duurzame ontwikkeling

“Samen een duurzaam bedrijf bouwen in een duurzame wereld.”

Wij willen het beste van de natuur bij de consument brengen: zuiver natuurlijk mineraalwater. We beschermen het voor ons vandaag maar ook voor de komende generaties. Duurzaamheid is dan ook voor ons geen modewoord maar een centraal begrip in onze missie. Als familiebedrijf hebben we steeds aandacht en respect gehad voor de mensen met wie we samenwerken, zowel werknemers als externe partners. Door dit engagement hebben we een voortrekkersrol gespeeld in de bescherming van de waterbronnen en het op de markt brengen van ecologisch verantwoorde verpakkingen.

Zijn we er al? Neen, er staan ons nog veel uitdagingen te wachten, zoals het verder verminderen van de impact op het milieu, het sensibiliseren van onze werknemers voor de maatschappelijke uitdagingen, het voortzetten van de dialoog met onze stakeholders om de unieke waarde van natuurlijk mineraalwater aan te tonen en, ten slotte, het bepalen van onze duurzaamheidsdoelstellingen voor 2015-2020.

Spadel is marktleider in de sector natuurlijk mineraalwater in de Benelux en heeft een sterke regionale positie in Frankrijk en in het Verenigd Koninkrijk. We willen ook een leidersrol opnemen in maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Binnen de Groep scharen we ons allen achter deze ambitie, om een duurzaam bedrijf in een duurzame wereld te bouwen.

De 3 pijlers van onze MVO-strategie

Vorig jaar stond vrijwel volledig in het teken van de voorbereiding van ons strategisch plan ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ die op 3 pijlers steunt:

“Nature’s best close to you”

Een duurzaam beheer van de waterbronnen, bescherming van de biodiversiteit en een permanente kwaliteitscontrole.

“Our footprint”

Een duurzaam verpakkingsbeleid, de vermindering van onze energieconsumptie in de sites, het optimaliseren van het transport en een verantwoord aankoopbeleid.

“Employee engagement”

Het beleven van de waarden die diep verankerd zijn binnen het bedrijf en ‘Community Relations’.

1. Nature’s best close to you

De passie om zuiver natuurlijk water te beschermen, is niet alleen één van onze waarden maar sijpelt ook door tot in alle geledingen van het bedrijf. Duurzaam waterbeheer is een absolute prioriteit binnen de onderneming. In Spa begon de bescherming van de waterbronnen al in 1772 en het eerste beschermde waterwinningsgebied van België ontstond er in 1889.

Deze zone werd geleidelijk aan uitgebreid en bestaat vandaag niet minder dan 13.177 ha (26.350 voetbalvelden) en is zo één van de grootste beschermde natuurlijke waterwinningsge-



bieden in Europa. De bescherming slaat niet enkel op het behoud van het waterpatrimonium, maar ook op het in stand houden van het milieu en de lokale biodiversiteit.

Het Henrijean laboratorium staat in voor de permanente kwaliteitscontrole van onze natuurlijke mineraalwaters. Het laboratorium voert dagelijks kwaliteitscontroles uit en is uitgegroeid tot één van de meest befaamde onderzoekscentra in de wereld.

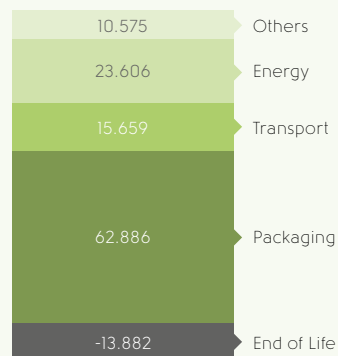
Deze pijler werd in 2011 met volgende acties versterkt:

- De oprichting van een werkgroep voor het creëren van een Natuurlijk Park voor de Bronnen te Spa en Stoumont en dit in samenwerking met de gemeenten. Het doel bestaat erin het uitzonderlijk historisch natuurlijk water- en milieupatrimonium, waar de natuurlijk mineraalwaters van Spa en Bru ontspringen als ook de thermale waters te valoriseren;
- Onze actieve en financiële samenwerking in het nieuwe Europees project Life ‘Ardenne Liégeoise’ dat 7 jaar lang de vochtige zones in de turfzones en in de plateaus in de Ardennen wil rehabiliteren. Dit is een belangrijk project in het licht van de klimatologische uitdagingen (het fixeren van CO2 in de bodem) alsook voor het behoud en de restauratie van uitzonderlijke biotopen.

2. Our Footprint

In 2011 hebben wij de carbon footprint van onze belangrijkste producten volgens de levenscyclusanalyse geëvalueerd, zoals bepaald door de ISO-normen 14040-44:2006. Die analyse houdt rekening met de uitstoot van broeikasgassen vanaf de

Ton CO₂



ontginning van de grondstof die nodig is voor de productie van de verpakking tot het beheer ervan aan het einde van zijn levenscyclus, over de productie van de verpakking en het transport (zie grafiek bovenaan).

Voor Spadel is het grootste deel van de uitstoot te wijten aan de verpakking. Bij het meten van de totale milieu-impact van de verpakking dient ook rekening te worden gehouden met het levenseinde, in het bijzonder de recyclage, van de verpakkingen. Daarnaast wordt de algemene uitstootbalans van ons bedrijf ook in belangrijke mate beïnvloed door energie en transport.

Vermindering van onze carbon footprint in 2011

a) Duurzaam verpakkings- en afvalbeleid

- Nieuwe Petflessen Spa Barisart en Spa Marie-Henriette.
 - De flessen 50cl en 1l Spa Barisart hebben hun rode kleur verlaten om de recyclage in België te optimaliseren;
 - Integratie van 25% gerecycleerde Pet wat een jaarlijkse vermindering betekent van 659 ton ruwe Pet (equivalent aan 1 900 teqCO₂/jaar);
 - Verlichting van de flessen met als resultaat een vermindering van de voetafdruk met 700 teqCO₂/jaar.
- De Petflessen 50cl en 1L Brecon Carreg kregen een vermageringskuur: -11% voor het formaat 50cl en -8% voor de 1 liter fles.

b) Daling van het energieverbruik

Verbruik secundaire energie in de productiesite Spa Monopole (zie tabel bovenaan).

Energiebron (Kwh)

	2009	2010	2011	Evolutie sinds 2010
Elec	21.707.954	22.001.697	21.660.148	-1,55%
Gas	57.079.490	61.404.695	53.147.367	-13,45%
Totaal	78.787.444	83.406.392	74.807.515	-10,31%

Deze verminderingen zijn het resultaat van, onder meer, volgende maatregelen:

- De vermindering van de druk bij het bottelen van Petflessen en van injectiemachines;
- De rationalisatie van het waterverbruik;
- De nieuwe productielijn voor glazen flessen die op kruissnelheid is geraakt vanuit energie-oogpunt;
- De optimalisatie van de ratio elektriciteit van het waterzuiveringsstation.

c) Optimalisering van het transport

- De toename van het nachtransport met 30%;
- Een toename met 50% van het gebruik van lange vrachtwagens (ecocombis) voor de distributie in Nederland;
- Het engagement van onze transporteurs om binnen 5 jaar het CO₂-gehalte met 20% te doen verminderen.

d) Een verantwoord aankoopbeleid

- De ontwikkeling van een 'Sustainable Procurement Policy';
- De evaluatie van onze leveranciers (enkel met betrekking tot 50% van de terugkerende aankopen) op basis, o.a. van MVO-criteria wat aanleiding heeft gegeven tot een concreet actieplan.

3. Employee engagement

Om de twee jaar realiseren we een tevredenheidsenquête bij het geheel van de werknemers om doelgerichte acties voor het algemeen welzijn te identificeren. In 2010 werd dit onderzoek in alle sites gehouden (zie rubriek 'Human Resources').

Binnen de Groep Spadel willen we een toegevoegde waarde leveren binnen de maatschappij waarin we actief zijn. Enkele projecten die we ondersteunen:

- Unicef België en Unicef Nederland voor het WaSH-programma (Water, Sanitation & Hygiene): drinkbaar water in Mali en Burkina Faso (meer dan 40 miljoen liter per jaar)
- Spadel België: Child Focus, het Rode Kruis, de Luikse vereniging Sentinelles de la Nuit, scholen in de buurt van de Spadel sites, Kid's Foundation, ...
- Grandes Sources de Wattwiller: les Restos du Cœur, de 'Banque alimentaire' in de Elzasstreek.
- Brecon Mineral Water: Tÿ Hafan Children's Hospice, British Heart Foundation Braintrust

Spa is in 2011 'founding partner' geworden van de campagne 'Good Planet' in België met als boegbeeld de bekende fotograaf en ecologist Yann Arthus-Bertrand. GoodPlanet heeft als doel het Belgisch publiek te sensibiliseren om het milieu te beschermen en nodigt iedereen uit om in zijn dagdagelijkse omgeving meer respect voor de natuur te tonen. Een partnerschap leek ons zo helder als water omdat de thema's van GoodPlanet zoals een 'duurzaam beheer van het bos, het water en de biodiversiteit' volledig aansluiten bij onze missie om het beste van de natuur, zuiver natuurlijk water, te beschermen, voor ons vandaag maar ook voor de komende generaties.

Ontdek ons Duurzaamheidsverslag op de site www.spadel.com in de rubriek Duurzame Ontwikkeling.



WATTWILLER

BRECON
CARREG

Corporate Governance Verklaring

1. De Corporate Governance Verklaring

1.1. De Code 2009

Het *Corporate Governance Charter* van Spadel definieert de governance regels van de Groep.

Dit Charter werd oorspronkelijk op 30 maart 2006 door de Raad van Bestuur van Spadel goedgekeurd. Het Charter werd verschillende malen herzien om de inmiddels opgetreden wijzigingen of aanpassingen te verwoorden. De laatste wijziging dateert van 28 maart 2012.

Het Charter kan geraadpleegd worden op de corporate website van de Groep, op het adres www.spadel.com. Het Charter steunt op de bepalingen van de Belgische *Corporate Governance Code* (Code 2009 te raadplegen op de site www.corporategovernancecommittee.be), welke de Vennootschap als referentiecode gekozen heeft, evenwel rekening houdende met de grootte en de karakteristieken van de Groep Spadel.

In die optiek verschilt het Charter van de Code 2009 op de volgende punten:

- *intern reglement van de Raad van Bestuur, de Comités ingericht binnen de schoot van de Raad en van het Executief Comité (Code 2009, principes 1.1, 5.1 et 6.1)*: er bestaat geen formeel intern reglement voor de Raad van Bestuur, de Comités ingericht binnen de schoot van de Raad van Bestuur of het Uitvoerend Comité. De regels worden opgenomen in het desbetreffend hoofdstuk van het Charter;
- *samenstelling van de Raad van Bestuur (Code 2009, principe 2.1)*: de Raad van Bestuur integreert in zijn selectieprocedure criteria m.b.t. diversiteit van bekwaamheden en genderdiversiteit;

- *lengte van de mandaten van de leden van de Raad van Bestuur (Code 2009, principe 4.6)*: de lengte van de mandaten is, in de regel, zes jaar en dit met het oog op de stabiliteit van de samenstelling van de Raad van Bestuur.

1.2. Andere praktijken inzake deugdelijk bestuur

Hoofdstuk 4 van het *Corporate Governance Charter* bevat een gedragscode voor de Bestuurders (punt 4.1) en de door de Raad van Bestuur vastgestelde politiek voor de transacties en andere contractuele relaties tussen de vennootschappen van de Groep Spadel en de Bestuurders en het Executief Management.

Voorts herdefinieerde Spadel, in 2010, zijn Missie (bestaansredenen, engagement, verantwoordelijkheid en waarden). Deze elementen zijn opgenomen in het Charter en in het jaarverslag van de Groep. Een optimaal kwaliteit- en milieubeheer van haar activiteiten, producten en diensten, maakt integraal deel uit van de objectieven van de Groep. Het engagement van Spadel m.b.t. duurzame ontwikkeling is opgenomen in het "*Kwaliteits- en Milieubeleid van de Groep Spadel*". Dit document kan ingezien worden op de corporate site www.spadel.com, onder de rubriek "duurzame ontwikkeling". Meer in het algemeen heeft Spadel, als maatschappelijk verantwoordelijk bedrijf, bijzondere aandacht voor de impact van haar activiteiten op de relaties met haar partners (werknemers, consumenten, klanten, leveranciers, aandeelhouders, stakeholders). Spadel heeft beslist om, met de hulp van externe partners, doelstellingen in termen van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) te formuleren in het kader van het strategisch MVO-plan. Die doelstellingen en de bijhorende roadmap zouden in 2012 moeten worden voorgesteld.

2. De belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheersystemen van de Vennootschap in verband met het proces van financiële verslaggeving

2.1. Interne controle

De Raad van Bestuur superviseert de implementatie van het referentie kader inzake de interne controle en het risicobeheer.

Het Auditcomité is onder andere belast met de volgende taken:

- opvolging van het proces inzake de verwerking van de financiële informatie;
- opvolging van de doeltreffendheid van de systemen van interne controle en risicobeheer van de onderneming;
- opvolging van de interne audit en van zijn doeltreffendheid;
- opvolging van de wettelijke controle van de jaarrekening van Spadel N.V. en de geconsolideerde rekeningen, met inbegrip van de opvolging van de vragen en aanbevelingen geformuleerd door de Commissaris belast met de controle van de geconsolideerde rekeningen.

Bovendien heeft de Vennootschap in 2008 een Interne Auditor in dienst genomen die instaat voor de analyse en de evaluatie, op zelfstandige basis, van het bestaan en de werking van het intern controlesysteem, alsook voor de formulering van aanbevelingen ter verbetering van het systeem. De Interne Auditor rapporteert op hiërarchisch niveau aan de Financieel Directeur en op functieniveau aan de Voorzitter van het Auditcomité. Hij woont de vergaderingen van het Auditcomité bij en stelt het verslag op. Het Auditcomité herziet jaarlijks het plan van interne audit Deze herziening gebeurt sinds 1 januari 2012 op basis van een risicocartografie welke door het Auditcomité op zijn vergadering van 15 november 2011 goedgekeurd werd. De Interne Auditor brengt eveneens regelmatig verslag uit aan het Auditcomité wat betreft de risico's en de

geschillen die het resultaat kunnen beïnvloeden. Het Auditcomité brengt na elke vergadering verslag uit aan de Raad van Bestuur. Een kopie van het verslag wordt in synthesevorm overhandigd aan de Bestuurders.

Wat het proces van financiële verslaggeving betreft, heeft Spadel een systeem voor interne controle en risicobeheer opgezet wat ervoor kan zorgen dat:

- de financiële informatie, opgesteld in overeenstemming met de Belgische boekhoudkundige normen wat betreft Spadel S.A. en de *International Financial Reporting Standards* (IFRS) op geconsolideerd niveau, binnen de wettelijke termijnen gepubliceerd wordt en een getrouw beeld weergeeft van het vermogen, de financiële toestand en het financiële resultaat van de Vennootschap en geconsolideerd alsook die van haar dochtervennootschappen opgenomen in de consolidatie;
- het jaarverslag een getrouwe uiteenzetting omvat over de evolutie van de zaken en over de situatie van de Vennootschap en van haar dochtervennootschappen opgenomen in de consolidatie, en dat de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee zij geconfronteerd worden, beschreven worden.

Er werden procedures opgesteld om te verzekeren dat de investeringen en de aankopen van producten en diensten gerealiseerd worden in het kader van de budgetten bepaald door de Raad van Bestuur en onder toezicht van de leden van het Uitvoerend Management. Een controlesysteem van de facturen betreffende deze operaties werd geïmplementeerd.

Er werden prestatie-indicatoren vastgesteld voor de verschillende industriële en commerciële operaties. Voor de prestaties van de markten en de operaties wordt op het niveau van het Uitvoerend Comité en de Raad van Bestuur een trimestriële reporting opgesteld.

De risicocartografie dat het Auditcomité goedkeurde, identificeert de belangrijkste risico's. De Algemene Directie heeft een Risicobeheerscomité opgericht dat ervoor moet zorgen dat de voornaamste risico's geïdentificeerd worden, het beheer van deze risico's wordt toegewezen aan een manager die eigenaar is van het risico, de gepaste maatregelen worden genomen en dat er een "risk awareness" binnen de Groep ontstaat. Het Risicobeheerscomité heeft aan elke manager meegedeeld voor welke risico's hij/zij verantwoordelijk is.

De belangrijkste risico's en onzekerheden die wegen op de onderneming worden beschreven in het jaarverslag van de Raad van Bestuur aan de Algemene Vergadering.

2.2. Externe controle

Op de Algemene Vergadering van 10 juni 2010 werd Ernst & Young, Bedrijfsrevisoren BCBVA, vertegenwoordigd door de heer Eric Van Hoof, als Commissaris benoemd voor een periode van drie jaar die een einde zal nemen na de gewone algemene vergadering van 2013. Het bedrag van de bezoldiging van de Commissaris worden gepubliceerd conform artikel 134 van het Wetboek Vennootschappen in de toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening en onder rubriek C 5.17.2 van de jaarrekening van de Vennootschap.

3. Aandeelhouderschap

De Vennootschap heeft in 2011 geen transparantiekennisgevingen ontvangen op grond van artikel 14, alinea 4, van de wet van 2 mei 2007 betreffende de kennisgeving van belangrijke deelnemingen.

De Vennootschap heeft in 2011 geen kennisgevingen ontvangen krachtens artikel 74, alinea 8, van de wet van 1 april 2007 betreffende het openbare bod.

De aandeelhoudersstructuur van en de uiteindelijke controle over de Vennootschap op 31 december 2011, op basis van de kennisgevingen betekend op 30 augustus 2010 overeenkomstig artikel 74, alinea 8, van de wet van 1 april 2007 betreffende het openbare bod worden weergegeven in het tabel hieronder:

TOTAAL AANTAL AANDELEN (EENHEID): 4.150.350

	Maatschappelijke rechten	
	Aantal aandelen	% van het kapitaal
Finances & Industries N.V. – Brussel	3.770.000	90,84
Publiek	380.350	9,16
Totaal	4.150.350	100,00

Société de Participation Guyan (Luxemburg) SaRL bezit 84,57% aandelen van Finances & Industries N.V.

Het aandeelhouderschap van Société de Participation Guyan SaRL is samengesteld als volgt:

- De heer Marc du Bois die 111.444 deelbewijzen bezit, overeenstemmend met 58,00% van de stemrechten ;
- Finances & Industries N.V. die 74.815 deelbewijzen bezit, overeenstemmend met 38,94% van de stemrechten;
- De heer Guy J. du Bois.

De stemrechten van Finances & Industries N.V. in Guyan SaRL houden rekening met eventuele schorsingen van het stemrecht van aandelen van Guyan SaRL in eigen bezit. De stemrechten van de heer Marc du Bois houden rekening met eventuele schorsingen van het stemrechten van de aandelen in bezit van de Vennootschap zelf of van haar filialen.

De Raad van Bestuur heft geen kennis van elementen geïdificeerd bij artikel 34, alinea 3, 5, 7 en 8 van het Koninklijk Besluit van 14 november 2007 betreffende de verplichtingen van emittenten van de financiële instrumenten die zijn toegelaten tot verhandeling op een gereguleerde markt, die een invloed kunnen

hebben in geval van een openbaar bod. Er zijn, naar het weten van de Raad van Bestuur, geen comités van aandeelhouders of bestuurders opgericht, al dan niet in uitvoering van aandeelhoudersconventies.

Per 28 maart 2012 werd geen enkele transactie van effecten van de Vennootschap gemeld aan de Voorzitter van de Raad van Bestuur, op de grond van de betreffende regels gesteld door de Raad van Bestuur.

4. De beheersstructuren en hun werking

De regels m.b.t. de samenstelling, de verantwoordelijkheid en de werking van de Raad van Bestuur en van de, in de schoot van de Raad van Bestuur, opgerichte Comités worden beschreven in het *Corporate Governance* Charter van Spadel.

4.1. De Raad van Bestuur

Samenstelling van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van Spadel telt zes leden op 28 maart 2012. Drie leden vertegenwoordigen in feite de meerderheidsaandeelhouder:

Naam	Einde mandaat
De heer Marc du Bois	2015
Finances & Industries N.V. , met als permanente vertegenwoordiger de heer Axel Miller <i>Hoofdactiviteit buiten de Groep Spadel: Managing Partner Petercam, Bestuurder van Carmeuse (Voorzitter), D'leteren, Duvel Moortgat en IPM (Voorzitter).</i>	2012
Cofimatra N.V., met als permanente vertegenwoordiger de heer Roland Vaxelaire <i>Hoofdactiviteit buiten de Groep Spadel: stichter en algemeen directeur van Responsibility Management, Bestuurder van Mérieux NutriSciences en Alter Eco.</i>	2016

Drie Bestuurders zijn onafhankelijk van de aandeelhouders en van het management van de Vennootschap in de zin van artikel 524 §2, 1-ste alinea van het Wetboek Vennootschappen. Ze beantwoorden aan de onafhankelijkheidscriteria bepaald door 526ter Wetboek Vennootschappen.

Naam	Einde mandaat
baron Vandemoortele <i>Hoofdactiviteit buiten de Groep Spadel: CEO van Groep Vandemoortele.</i>	2014
de BVBA M.O.S.T., met als permanente vertegenwoordiger de heer Frank Meysman <i>Hoofdactiviteit buiten de Groep Spadel: Bestuurder van Grontmij, GIMV, WDP, Picanol en Thomas Cook Group (Voorzitter), CEO van de Raad voor Reclame</i>	2016
de BVBA Thijs Johnny, met als permanente vertegenwoordiger de heer Johnny Thijs. <i>Hoofdactiviteit buiten de Groep Spadel: Gedelegeerd Bestuurder van bpost, Bestuurder Fromageries Bel, Max Green en Univeg.</i>	2016

BVBA Thijs Johnny, waarvan de permanente vertegenwoordiger de heer Johnny Thijs is werd benoemd door de Raad van Bestuur tot Voorzitter van de Raad van Bestuur. De heer Marc du Bois bekleedt een uitvoerende functie binnen Spadel.

De Raad van Bestuur zal aan de Algemene Vergadering van 14 juni 2012 voorstellen om het mandaat van Bestuurder van de N.V. Finances & Industries, met als permanente vertegenwoordiger de heer Axel Miller, te vernieuwen.

Werking van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur kwam in 2011 vijf maal bijeen. De Raad boog zich op zijn kwartaalvergaderingen over:

- de opvolging van zijn beslissingen;
- de verslagen en aanbevelingen van het Auditcomité en het Benoemings- en Remuneratiecomité;
- de evolutie van de commerciële toestand per markt, op de belangrijkste markten van de Groep, ten op-

zichte van het voorbije kwartaal en de datum van de vergadering met een specifieke klemtoon op de aandachtspunten en de actieplannen;

- de financiële toestand van Spadel N.V., geconsolideerd ten opzichte van het voorbije kwartaal;
- het variabele bezoldigingssysteem van het Uitvoerend Management;
- het in overeenstemming brengen van de statuten met de bepalingen van de wet van 20 december 2010;
- diverse onderwerpen of specifieke dossiers.

De volgende onderwerpen werden eveneens op de dagorde van de kwartaalvergaderingen van de Raad geplaatst:

- maart: goedkeuring van de rekeningen van het voorbije boekjaar en voorbereiding van de Gewone Algemene Vergadering en van de aankondiging van de jaarresultaten;
- mei: vragen over het verloop van de zaken;
- augustus: goedkeuring van de semestertoestand en van de aankondiging van de semesterresultaten;
- november: budgetten en investeringsplannen voor het volgend jaar.

In mei werd een vergadering gewijd aan de status van de diverse projecten die werden opgezet in het kader van het strategisch vijfjarenplan (2011-2015) dat in 2010 door de Raad van

Bestuur werd goedgekeurd. De onderstaande tabel detailleert de participatiegraad aan de Raad van Bestuur.

4.2. Comités gecreëerd door de Raad

Spadel telt twee Comités binnen de Raad van Bestuur.

Het Auditcomité

Het Auditcomité telt drie leden, niet uitvoerende Bestuurders. BVBA M.O.S.T., met als permanente vertegenwoordiger de heer Frank Meysman (Voorzitter), Finances & Industries N.V., met als permanente vertegenwoordiger de heer Axel Miller en Cofimatra N.V. met als permanente vertegenwoordiger de heer Roland Vaxelaire.

De BVBA M.O.S.T. is een onafhankelijk Bestuurder. Gezien zijn opleiding (licentiaat toegepaste economische wetenschappen) en zijn langdurige professionele ervaring als uitvoerend manager of Bestuurder is de heer Frank Meysman bevoegd inzake audit en boekhouding.

Het Comité is in 2011 driemaal samengekomen. De globale aanwezigheidsgraad op die vergaderingen beliep op 88%.

De Commissaris, de Gedelegeerd Bestuurder, de Algemeen Directeur, de Financieel Directeur en de Interne Auditor heb-

ben de vergaderingen bijgewoond. Tijdens iedere vergadering is een ontmoetingsmoment voorzien tussen het Comité en de Commissaris, buiten de aanwezigheid van het Management.

Gedurende zijn vergaderingen boog het Auditcomité zich onder meer over de volgende vragen:

- conclusies van de auditverslagen van de Commissaris en opvolging van de uitvoering van zijn aanbevelingen;
- opvolging van de beslissingen van het Auditcomité;
- *impairment test* met betrekking tot de onderneming Les Grandes Sources de Wattwiller;
- opvolging van het proces inzake de uitwerking van de financiële informatie;
- aanpassing van het pensioenplan van Spadel Nederland;
- nazicht van de geschillen en risico's;
- analyse van de organisatie van de financiële afdeling;
- validatie van de methodologie voor het risicobeheer;
- analyse van het intern beheer van de geldelijke middelen;
- analyse van de verbintenissen inzake pensioenen (IAS 19);
- conclusies van de interne audit over de aankoopcycli;
- analyse van de halfjaarlijkse en jaarlijkse geconsolideerde financiële toestand.

De Voorzitter van het Auditcomité bracht op de eerstvolgende vergadering van de Raad van Bestuur verslag uit over de werkzaamheden van het Auditcomité en legde diens beslissingen ter goedkeuring voor aan de Raad van Bestuur.

Het Benoemings- en Renummeratiecomité

Het Benoemings- en Renummeratiecomité telt drie leden, allen niet uitvoerend Bestuurders. Twee leden zijn onafhankelijke Bestuurders. De leden van het Comité zijn, baron Vandemoortele, Cofimatra N.V. met als permanente vertegenwoordiger de heer Roland Vaxelaire, BVBA Thijs Johnny, met als permanente vertegenwoordiger de heer Johnny Thijs (Voorzitter).

Bestuurder	Kwartaalvergaderingen				Vergadering gewijd aan de strategie
	29 maart	24 mei	31 augustus	22 november	3 mei
BVBA Thijs Johnny	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig
Marc du Bois	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig
Baron Vandemoortele	Verontschuldigd	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig
Finances & Industries N.V.	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig
BVBA M.O.S.T.	Verontschuldigd	Verontschuldigd	Aanwezig	Verontschuldigd	Aanwezig
COFIMATRA N.V.	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig	Aanwezig

Het Comité is in 2011 twee maal samengekomen, in aanwezigheid van alle leden. De Gedelegeerd Bestuurder en de Directeur Generaal hebben de vergaderingen eveneens bijgewoond, behalve tijdens de bespreking van punten waarbij ze persoonlijk betrokken waren. De Directeur Human Resources woonde de vergaderingen bij m.b.t. een aantal onderwerpen.

Gedurende zijn vergaderingen boog het Benoemings- en Remuneratiecomité zich onder meer over de volgende vragen:

- voorstellen tot statutaire benoemingen;
- validatie van de berekening van de jaarlijkse bonus voor 2010 voor de leden van het Uitvoerend Management;
- in overeenstemming brengen van het variabel bezoldigingsstelsel voor de leden van het Uitvoerend Management met de bepalingen van de wet van 6 april 2010;
- bezoldiging voor 2011 van de leden van het Uitvoerend Management;
- persoonlijk doelstellingenplan voor de leden van de Algemene Directie;
- analyse van het remuneratieverslag voor het boekjaar 2010.

De Voorzitter van het Benoemings- en Remuneratiecomité bracht op de eerstvolgende vergadering van de Raad van Bestuur verslag uit over de werkzaamheden van het Comité en legde diens beslissingen ter goedkeuring voor aan de Raad van Bestuur.

4.3. Transacties en andere contractuele banden tussen de Vennootschap, met inbegrip van haar verbonden vennootschappen, en haar Bestuurders die niet onder de wettelijke belangenconflictrekening vallen

Er zijn geen transacties en andere contractuele banden tussen de Vennootschap, met inbegrip van haar verbonden vennootschappen, en haar Bestuurders die niet onder de belangenconflictrekening vallen.

4.4. Evaluatie van de werking van de Raad van Bestuur en van de Comités ingericht in de schoot van de Raad van Bestuur

Het Corporate Government Charter van Spadel bepaalt dat de Raad van Bestuur zijn werking en de werking van zijn comités om de twee jaar evalueert, o.m. op het gebied van de klaarheid van de debatten en de duidelijkheid van de besluitvorming. Hij evalueert tevens zijn samenstelling en die van zijn Comités. De Comités gaan over tot een evaluatie van hun werking om de twee a drie jaar. Er bestaat geen formele evaluatieprocedure.

5. Het Uitvoerend Management

Spadel heeft geen Directiecomité opgericht zoals bedoeld in artikel 524bis van het Vennootschapswetboek.

Naar aanleiding van de beslissing van de Raad van Bestuur van 7 december 2010 om de statuten van beide leden van de Algemene Directie via een dienstverleningscontract af te stemmen, neemt de BVBA JPhD, vertegenwoordigd door de heer Jean-Philippe Despontin, sinds 1 januari de functie en verantwoordelijkheden van Algemeen Directeur waar, ter vervanging van de heer Jean-Philippe Despontin.

De Raad van Bestuur heeft het dagelijks bestuur overgedragen aan de heren Marc du Bois, Gedelegeerd Bestuurder en BVBA JPhD, Algemeen Directeur, met als permanente vertegenwoordiger de heer Jean-Philippe Despontin.

De heer Marc du Bois is Voorzitter van het Uitvoerend Comité. Hij draagt verantwoordelijkheid voor alle markten waarop Spadel actief is. De hiernabepaalde functies rapporteren aan Marc du Bois:

- leden van het Uitvoerend Comité: Marketing & Innovatie, Verkoop Benelux en Business Development;
- andere functies: Communicatie, Corporate Social Responsibility.

BVBA JPhD neemt de verantwoordelijkheid voor zijn rekening van de andere functionele domeinen van de onderneming:

- leden van het Uitvoerend Comité: Operaties, Financiën en Human Resources;
- andere functies: Juridisch, Wetenschap & Nutritie, Techniek, Technische Ontwikkeling en Kwaliteit en Milieu.

In 2011 was het Uitvoerend Comité, buiten de heren Marc du Bois en BVBA JPhD, samengesteld uit:

- Stefan De Clerck (commercieel directeur Benelux);
- Eva Henry (Marketing en Innovatie);
- Franck Lecomte (Business Development);
- Vincent Mazy (Operaties);
- Didier de Sorgher (Financiën);
- SPRL Nanook, met als vertegenwoordiger de heer Joe Beauduin (Human Resources)¹;
- Erika De Vos (Human Resources)²

en Mevrouw Mary Yvonne Franceschini, Assistentie.

Dit Comité is 31 keer samengekomen tijdens het afgelopen jaar.

Naast de opvolging van de commerciële toestand op de verschillende markten waarop de Groep Spadel actief is, evenals van de aandachtspunten en de actieplannen, buigt het Uitvoerend Comité zich ook over de verschillende projecten m.b.t. de activiteiten van de Groep. Op de vergadering die volgt op een vergadering van de Raad van Bestuur worden de beslissingen, verzoeken en aanbevelingen van de Raad van Bestuur doorgenomen en, waar nodig, in actie punten vertaald.

¹ Tot 31 januari 2011

² Vanaf 17 juli 2011

6. Verslag over de remuneratie van Bestuurders en van het Uitvoerend Management

6.1. Interne procedure voor de ontwikkeling van een remuneratiebeleid en voor de vaststelling van het remuneratieniveau voor de niet Uitvoerende Bestuurders en voor de leden van het Uitvoerend Management

De Bestuurders

Artikel 15 van de statuten bepaalt dat de Algemene Vergadering aan de Bestuurders een vaste vergoeding en zitpenningen kan toekennen. Voorts stelt dat artikel dat de Bestuurders vergoedt worden voor de normale en gerechtvaardigde uitgaven gedaan in de uitvoering van particuliere mandaten voor rekening van de Vennootschap.

Het Benoemings- en Remuneratiecomité is bevoegd om voorstellen te doen aan de Raad van Bestuur over de remuneratiebeleid van de Bestuurders en, waar toepasselijk, over de daaruit voortvloeiende voorstellen die door de Raad van Bestuur dienen te worden voorgelegd aan de Aandeelhouders.

De actuele remuneratie van de Bestuurders werd bepaald door de Algemene Vergadering van 9 juni 2011 op voorstel van de Raad van Bestuur.

Deze remuneratie is als volgt :

- Vergaderingen van de Raad van Bestuur:

- Vergaderingen van het Auditcomité en van het Benoemings- en Remuneratie Comité

	Per vergadering waarop het lid effectief aanwezig is
Voorzitter van het Comité	5.000€
Bestuurder (per Bestuurder)	2.500€

Zij is niet geïndexeerd. Het niveau van de remuneratie wordt door de Raad van Bestuur geëvalueerd in het kader van de evaluatie van zijn werking. Noch de niet uitvoerende Bestuurders, noch de Gedelegeerd Bestuurder in zijn hoedanigheid van lid van de Raad van Bestuur van de Vennootschap genieten van een remuneratie afhankelijk van de resultaten.

Het Uitvoerend Management

Het remuneratiebeleid voor de Algemene Directie en voor de leden van het Uitvoerend Comité wordt vastgesteld door de Raad van Bestuur op voorstel van het Benoemings- en Remuneratie Comité. Het Benoemings- en Remuneratie Comité stelt aan de Raad van Bestuur de remuneratie voor van de Uitvoerende Bestuurders en van de Algemene Directie. Het spreekt zich uit op voorstel van de Algemene Directie over het vaste en variabele remuneratiepackage van de leden van het Uitvoerend Comité.

De remuneratie wordt bepaald in lijn met de markt. De remuneratie wordt regelmatig herzien op basis van vergelijkende studies uitgevoerd door een gespecialiseerde onderneming. Het Benoemings- en Remuneratie Comité kijkt na of, op basis van dit rapport het nodig is om de remuneratie van de leden van het Uitvoerend Comité te adapteren.

Remuneratie	Voor de vijf vaste vergaderingen		Per bijkomende vergadering
	Vast	Afhankelijk van de aanwezigheid op de vergadering	
Voorzitter van de Raad van Bestuur	25.000€	25.000€ (hetzij 5.000€ per vergadering)	10.000€
Bestuurders (per Bestuurder)	12.500€	12.500€ (hetzij 2.500€ per vergadering)	5.000€

6.2. Remuneratiebeleid Algemene Directie en Executief Management

Er wordt aan herinnerd dat het Uitvoerend Management bestaat uit de Algemene Directie (de Gedelegeerd Bestuurder en de Algemeen Directeur) en de leden van het Uitvoerend Comité (zeven personen).

Beleid gevoerd in het boekjaar 2011

De jaarlijkse bezoldiging bestaat uit een vast gedeelte en een variabel gedeelte. Het Uitvoerend Management³ geniet eveneens voordelen (bedrijfswagen, forfaitaire kosten).

Voor elk lid van het Uitvoerend Management wordt de vaste bezoldiging bepaald in functie van de aard en de omvang van de verantwoordelijkheden van de functie.

Voor zover het afwijkt van de strikte bepaling van artikel 520 ter, lid 2, van het Wetboek van Vennootschappen, werd het variabel bezoldigingsplan goedgekeurd door de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 20 oktober 2011.

Ten opzichte van de basisbezoldiging⁴ vertegenwoordigt de variabele bezoldiging een totaal jaarlijks brutopotentieel van:

- 75% voor de leden van de Algemene Directie;
- 50% voor de leden van het Uitvoerend Comité.

De variabele bezoldiging omvat een gedeelte – beschreven in a) – dat gebaseerd is op vooraf bepaalde en meetbare prestatiecriteria over één jaar (jaarlijkse bonus) en een gedeelte – beschreven in b) – dat gebaseerd is op vooraf bepaalde en meetbare prestatiecriteria over drie jaar (LTI).

³ Met uitzondering van BVBA JPhD en haar permanente vertegenwoordiger

⁴ Voor de leden van de AD is het basissalaris de jaarlijkse bezoldiging bekrachtigd door de Raad van Bestuur op voorstel van het Benoemings- en Remuneratiecomité, en voor de leden van het Uitvoerend Comité is ze het bruto maandsalaris van december van het jaar waarvoor de bonus wordt toegekend x 13,92.

a) De jaarlijkse bonus vertegenwoordigt een totaal jaarlijks brutopotentieel ten opzichte van de basisbezoldiging van

- 50% voor de leden van de Algemene Directie ;
- 30% voor de leden van het Uitvoerend Comité.

b) De LTI (long term incentive) vertegenwoordigt een totaal jaarlijks brutopotentieel ten opzichte van het basissalaris van:

- 25% voor de leden van de Algemene Directie;
- 20% voor de leden van het Uitvoerend Comité.

Het totaal jaarlijks brutopotentieel komt overeen met het brutobedrag dat de betrokkene vooraf zou verdienen als de Groep en hijzelf alle doelstellingen voor 100% hebben bereikt.

De leden van het Uitvoerend Management⁵ zijn aangesloten bij een groepsverzekeringsplan. Voor de meesten onder hen betreft het een plan van het type 'vaste bijdrage'. Twee leden van het Uitvoerend Management genieten een plan van het type "te bereiken streefdoel".

In 2011 werd door een gespecialiseerd bedrijf een vergelijkende studie over de bezoldiging van het Uitvoerend Management verricht. Het Benoemings- en Remuneratiecomité boog zich tijdens zijn vergadering van 18 januari 2012 over de conclusies van dat onderzoek.

Die conclusies hebben de Raad van Bestuur, dat in dat verband de aanbevelingen van het Benoemings- en Remuneratiecomité opvolgde, ertoe aangezet om de vaste bezoldiging van sommige leden van het Uitvoerend Management, onder wie de Gedelegeerd Bestuurder, te verhogen.

Bepalingen betreffende de terugvordering van de variabele bezoldiging toegekend op basis van foutieve financiële informatie

De bonussen worden in de loop van de maand januari berekend in functie van de voorlopige resultaten. De berekening

⁵ Met uitzondering van BVBA JPhD en haar permanente vertegenwoordiger

van de effectieve bonus gebeurt in april op basis van de jaarrekeningen die door de Raad van Bestuur worden vastgesteld. De bonussen worden uitbetaald in twee stappen:

- in januari, een brutobedrag gelijk aan 75% van de bonus berekend in functie van de voorlopige resultaten;
- het saldo in april na een nieuwe berekening op basis van de jaarrekeningen die door de Raad van Bestuur zijn goedgekeurd.

De maanden januari en april, waarnaar de vorige alinea's verwijzen, slaan op de maanden van het jaar dat volgt op het boekjaar waarvoor de bonus wordt toegekend. De resultaten/jaarrekeningen waarnaar de vorige alinea's verwijzen, hebben betrekking op het boekjaar waarvoor de bonus wordt toegekend.

6.3. Remuneratie van de niet Uitvoerende Bestuurders

Er werden geen andere remuneraties of voordelen toegekend aan de niet uitvoerende Bestuurders.

De heer Marc du Bois ontving de volgende remuneraties als Bestuurder van de dochterondernemingen van de Vennootschap:

Bestuurder Spa Monopole N.V.	3.600
Bestuurder Bru-Chevron N.V. (vertegenwoordiger Gérefis N.V.)	2.600
Bestuurder Les Grandes Sources de Wattwiller SAS	nihil

Het mandaat uitgeoefend door de heer Marc du Bois bij Les Grandes Sources de Wattwiller is sedert 1 januari 2011 niet meer bezoldigd.

Naam van de Bestuurder	Remuneratie (euros)
BVBA Thijs Johnny (Johnny Thijs) Voorzitter van de Raad van Bestuur; Voorzitter van het Benoemings- en Remuneratie Comité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Remuneratie voor de vijf vaste vergaderingen; 50.000 ■ Bijkomende vergaderingen; nihil ■ Vergaderingen van het Benoemings- en remuneratie Comité 10.000
Marc du Bois	<ul style="list-style-type: none"> ■ Remuneratie voor de vijf vaste vergaderingen; 25.000 ■ Bijkomende vergaderingen; Nihil
Baron Vandemoortele Lid van het Benoemings- en Remuneratiecomité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Remuneratie voor de vijf vaste vergaderingen; 22.500 ■ Bijkomende vergaderingen; nihil ■ Vergaderingen van het Benoemings- en remuneratie Comité 5.000
BVBA MOST (Frank Meysman) Voorzitter van het Auditcomité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Remuneratie voor de vijf vaste vergaderingen; 17.500 ■ Bijkomende vergaderingen; nihil ■ Vergaderingen van het Auditcomité 12.500
Finances & Industries N.V. (Axel Miller) Lid van het Auditcomité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Remuneratie voor de vijf vaste vergaderingen; 25.000 ■ Bijkomende vergaderingen; nihil ■ Vergaderingen van het Auditcomité 7.500
Cofimatra N.V. (Roland Vaxelaire) Lid van het Auditcomité Lid van het Benoemings- en Remuneratiecomité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Remuneratie voor de vijf vaste vergaderingen; 25.000 ■ Bijkomende vergaderingen; nihil ■ Vergaderingen van het Auditcomité 7.500 ■ Vergaderingen van het Benoemings- en remuneratie Comité 5.000
Totaal	212.500

6.4. Evaluatiecriteria voor de bezoldigingen van de uitvoerende managers in functie van de prestaties

Criteria voor de jaarlijkse bonus

De jaarlijkse bonus van de leden van het Uitvoerend Management is gebaseerd op de volgende prestatiecriteria die slaan op het jaar waarvoor de jaarlijkse bonus wordt toegekend:

- voor de leden van de Algemene Directie hangt de jaarlijkse bonus af van het geconsolideerde bedrijfsresultaat (EBIT) van de Groep Spadel;
- voor de leden van het Uitvoerend Comité verschillen de prestatiecriteria die in aanmerking worden genomen naargelang van het feit of het lid van het Uitvoerend Comité een commerciële functie, een operationele functie of een ondersteunende functie bekleedt.

(i) voor de commerciële en operationele functies zijn de criteria voor de eventuele toekenning van de jaarlijkse bonus:

- het geconsolideerde bedrijfsresultaat (EBIT) van de Groep Spadel,
- de bijdragemarge (BM2) voor de commerciële verantwoordelijken (d.i. Verkoop Benelux, Marketing & Innovatie, Business Development) of de beheerde fabriekskosten voor de operationele verantwoordelijke en
- de individuele prestatie (persoonlijk doelstellingsplan).

Deze drie criteria beïnvloeden het jaarbonus voor respectievelijk 40%, 30% en 30%.

(ii) voor de ondersteunende functies (Human Resources en Financiën) zijn de criteria voor de eventuele toekenning van de jaarlijkse bonus:

- het geconsolideerde bedrijfsresultaat (EBIT) van de Groep Spadel,
- de individuele prestatie (persoonlijk doelstellingsplan).

Deze drie criteria beïnvloeden het jaarbonus voor respectievelijk 70% en 30%.

(iii) gemeenschappelijke regels voor de beoordeling van het bereiken van de doelstellingen.

De jaarlijkse doelstellingen voor de financiële prestatiecriteria worden vastgelegd door de Raad van Bestuur. De individuele prestatiecriteria (persoonlijk doelstellingsplan) van de leden van het Uitvoerend Comité worden in het begin van het jaar door de Algemene Directie vastgelegd. Indien het geconsolideerde bedrijfsresultaat (EBIT) van de Groep Spadel minder bedraagt dan het minimum bepaald door de Raad van Bestuur, wordt de jaarlijkse bonus slechts toegekend op het gedeelte dat afhangt van het individuele resultaat.

Bovendien geeft een evaluatie 'onaanvaardbaar' van het persoonlijk doelstellingsplan geen recht tot enige bonus voor het betrokken jaar.

Elk financieel prestatie criterium wordt onderworpen aan een vermenigvuldigingsfactor op een schaal met acht niveaus (van 0 tot 2) in functie van de mate waarin de verrichte prestatie voldoet aan de vastgelegde doelstelling (als de doelstelling voor 100% is bereikt, is de vermenigvuldigingsfactor gelijk aan 1).

Criteria voor de persoonlijke prestaties worden onderworpen aan een vermenigvuldigingsfactor op een

schaal met zes niveaus, namelijk de score die wordt behaald bij de evaluatie van het bereiken van de persoonlijke doelstellingen of van de diverse deelnames aan projecten.

De jaarlijkse brutobonus die wordt toegekend voor het betrokken jaar is het resultaat van de vermenigvuldiging van elk potentieel jaarlijks bruto bonusgedeelte met de vermenigvuldigingsfactor die hierboven is gedefinieerd. Elk gedeelte dat aldus wordt beïnvloed, wordt opgeteld en levert een totaal brutobedrag op dat Effectieve Jaarlijkse Bonus wordt genoemd.

Criteria voor de LTI

De criteria voor de eventuele toekenning van de LTI aan elk van de leden van de Algemene Directie en van het Uitvoerend Comité zijn:

- enerzijds het gemiddelde jaarlijkse evolutiecijfer van de Net Sales Value voor de driejarige cyclus, op basis van het budget, met uitsluiting van de niet-organische groei (bijvoorbeeld uit acquisities);
- en anderzijds het gemiddelde van de ROCE's van elk jaar van de driejarige cyclus, op basis van het budget.

De weging van beide criteria bedraagt ieder 50%, waarbij elk van hen wordt onderworpen aan een vermenigvuldigingsfactor op een schaal met 5 niveaus (van 0 tot 1,75), afhankelijk van de mate waarin de doelstellingen zijn bereikt (als de doelstelling voor 100% is bereikt, is de vermenigvuldigingsfactor gelijk aan 1).

De doelstellingen worden vastgelegd door de Raad van Bestuur van de Vennootschap. De effectieve toekenning van de LTI is onderworpen aan het bereiken van een minimumdrempel.

6.5. Remuneratie van de CEO in 2011

Marc du Bois	Bestanddelen van de remuneratie	Bedrag (€)
Gedelegeerd Bestuurder	Zelfstandig	
Vaste remuneratie	Bruto remuneratie en remuneratie als uitvoerende Bestuurder in de dochter-ondernemingen ⁶	303.367,53 ⁷
Variabele remuneratie	Effectief bruto jaarbonus met betrekking tot het boekjaar 2011	197.841,91 ⁸
Totaal		501.209,44
Groepverzekering	Premie betaald door de Venootschap	57.274,00
Andere voordelen	Voertuig, forfaitaire onkosten	8.358,15

Er werd geen lange termijn bonus cash betaald aan de CEO in verband met het boekjaar 2011.

6.6. Remuneratie van de andere leden van het Uitvoerend Management

Type remuneratie	Bestanddelen van de remuneratie	Globaal bedrag (€)
Vaste remuneratie	Bruto globale remuneratie en board fees betaald in 2011 zowel in België als in het buitenland	1.593.722,94
Variabele remuneratie	Effectief bruto jaarbonus met betrekking tot het boekjaar 2011	625.393,73 ⁹
Totaal	Totaal van de globale bruto remuneratie en bonus I	2.219.116,67
Groepverzekering	Premie betaald door de onderneming	66.584,39
Anderen voordelen	Bedrijfsvoertuig, forfaitaire onkosten	32.979,68

Er werd geen lange termijn bonus cash betaald aan de leden van het Uitvoerend Management in verband met het boekjaar 2011.

6.7. Aandelen, stock option systeem of andere rechten op verwerving van aandelen van de Venootschap toebedeeld of vervallen tijdens het boekjaar 2010

Er is geen systeem van stock option en er werden geen aandelen of andere rechten op aandelen van de Venootschap toebedeeld aan of uitgeoefend door de leden van het Uitvoerend Management in 2011.

⁶ Dit tabel houdt geen rekening met de remuneraties opgenomen in tabel 6.3.

⁷ In dit bedrag is een bedrag van 7.418,53 euros begrepen dat betrekking heeft op 2010.

⁸ Het betreft het effectief jaarbonus verschuldigd voor 2011 en betaald voor 75% in januari 2012 en voor het saldo in april

⁹ Het betreft het effectief jaarbonus verschuldigd voor 2011 en betaald voor 75% in januari 2012 en voor het saldo in april

6.8. Vertrekvergoedingen

De volgende leden van het Uitvoerend Management hebben een contractuele vertrekclausule:

- de heer Jean-Philippe Despontin: een bedrag van 125.000 euros; deze clausule dateert van vóór 1 juli 2009;
- de heer Stefan De Clercq: toepassing van de formule Claey's vermeerderd met drie maanden; deze clausule dateert van vóór 3 mei 2010.

De andere leden van het Uitvoerend Management hebben geen contractuele vertrekclausule.

Administratie en Directie van de Groep Spadel in 2011

Raad van Bestuur

Naam	Functie	Einde mandaat	Hoofdactiviteit buiten de Groep Spadel
Thijs Johnny BVBA, met als permanente vertegenwoordiger Johnny Thijs	Voorzitter	2016	Gedelegeerd Bestuurder bpost Bestuurder van Fromageries Bel, Max Green en Univeg.
Marc du Bois	Gedelegeerd Bestuurder	2015	
Finances & Industries N.V. met als permanente vertegenwoordiger Axel Miller	Bestuurder	2012	Managing Partner Petercam, Bestuurder van Carmeuse (Voorzitter), D'leteren, Duvel Moortgat en IPM (Voorzitter)
Baron Vandemoortele	Bestuurder	2014	CEO van de Groep Vandemoortele
M.O.S.T. BVBA, met als permanente vertegenwoordiger Frank Meysman	Bestuurder	2016	Bestuurder van Grontmij, WDP, GIMV, Picanol en Thomas Cook Group (Voorzitter) CEO van de Raad voor Reclame
Cofimatra N.V., met als permanente vertegenwoordiger Roland Vaxelaire	Bestuurder	2016	Stichter en Directeur Generaal van Responsibility Management. Bestuurder van Mérieux NutriSciences en Alter Eco

Guy Jacques du Bois	Stichtend Voorzitter
Pierre Godfroid	Erevoorzitter
Pierre Drion	Erevoorzitter
Henri-Noël Pauwels	Secretaris van de Raad van Bestuur

Auditcomité

M.O.S.T. BVBA, met als permanente vertegenwoordiger Frank Meysman	Voorzitter
Finances & Industries N.V. met als permanente vertegenwoordiger Axel Miller	
Cofimatra N.V., met als permanente vertegenwoordiger Roland Vaxelaire	

Benoemings- en Remuneratiecomité

Thijs Johnny BVBA, Johnny Thijs	Voorzitter
Baron Vandemoortele	
Cofimatra N.V. met als permanente vertegenwoordiger Roland Vaxelaire	

Commissaris

Ernst & Young, Bedrijfsrevisoren, CVBA, vertegenwoordigd door de heer Eric Van Hoof

Uitvoerend Comité (2011)

Marc du Bois	Gedelegeerd Bestuurder – Voorzitter van het Uitvoerend Comité
SPRL JPhD (Jean-Philippe Despontin)	Directeur Generaal
Mary Yvonne Franceschini	Assistente
Stefan De Clercq	Commercieel Directeur Benelux
Eva Henry	Directeur Marketing & Innovatie
Didier De Sorgher	Financieel Directeur
Vincent Mazy	Directeur Operaties
Franck Lecomte	Directeur Business Development
SPRL Nanook (Joe Beauduin) ¹	Directeur Human Resources
Erika De Vos ²	Directeur Human Resources

Kalender van de aandeelhouders

Publicatie van het jaarverslag 2011 (website www.spadel.com)	30 april 2012
Tussentijdse verklaring betreffende het eerste kwartaal 2012	11 mei 2012
Gewone Algemene Vergadering betreffende het boekjaar 2011	14 juni 2012
Betaalbaarstelling van het dividend (coupon n° 13)	29 juni 2012
Publicatie van het halfjaarresultaat 2012	31 augustus 2012
Tussentijdse verklaring derde kwartaal 2012	16 november 2012
Gewone Algemene Vergadering betreffende het boekjaar 2012	13 juni 2013

¹ Tot 31 januari 2011

² Vanaf 17 juli 2011

Jaarverslag van de Raad van Bestuur over het boekjaar 2011

In overeenstemming met de wetten en de statuten, zijn we vereerd ons jaarverslag te mogen voorstellen.

1. Geconsolideerd resultaat

Omzet

Marktcontext

Over het algemeen laten de voornaamste markten waarin de Groep Spadel actief is een groei optekenen in waarde en volume.

De totale markt van de natuurlijke mineraalwaters in de Belux is met meer dan 2% in volume gestegen, zowel in het segment van plat water als dat van bruisend water. In waarde gaat de markt er met bijna 4% op vooruit.

In Nederland bereikte de groei van de markt bijna 8% in volume en 2,3% in waarde. Deze markt is gekenmerkt door een sterke concurrentiedruk vanwege de distributiemerken en de discountmerken die grote marktaandelen winnen.

De Franse en Britse markten kenden ook een groei van meer dan 2%

Omzet

De geconsolideerde netto-omzet, exclusief accijnzen en ecotaksen, bedraagt 196,9 miljoen euro, een lichte stijging (+0,2%) ten opzichte van 2010. Deze consolidatie van het zakencijfer komt voort uit een lichte terugloop van de verkoop in volume (-0,5%) en de matige prijsstijgingen.

Bedrijfsresultaat

De operationele cashflow (EBITDA) van 2011 bedraagt 23,9 miljoen euro, tegenover 28,8 miljoen euro in 2010.

Het operationele resultaat (EBIT) bedraagt 12,3 miljoen euro, in mindering met 24,1% ten opzichte van 2010 dat afstoot op een resultaat van 16,3 miljoen euro.

Deze daling van het bedrijfsresultaat is hoofdzakelijk te wijten aan de grote stijging van de toeleveringskosten voor verpakkingen (PET +21%, folie en verpakkingen +30%) en ingrediënten voor limonades zoals sappen en aroma's die gemiddeld met 30% zijn gestegen. Deze stijging van de kosten kon slechts gedeeltelijk op de verkoopprijzen worden afgewenteld.

Het bedrijfsresultaat werd ook beïnvloed door de in 2011 gerealiseerde grote investeringen in het industriële apparaat en op commercieel vlak en voor de ondersteuning van onze merken, met meer bepaald de herlancering van het gamma Spa Bruis, en in de versterking van onze verkoopteams.

Deze elementen, die op het resultaat wegen, werden gedeeltelijk gecompenseerd door de uitvoering van een ambitieus vijfjarenplan voor operationele uitmuntendheid en de beheersing van de structurele kosten.

Financieel resultaat

De financiële producten bedragen 0,9 miljoen euro en dalen met 17,1% ten opzichte van 2010. De financiële lasten bedragen 0,6 miljoen euro en dalen met 24,5% ten opzichte van 2010.

Belastingen

De fiscale last voor het boekjaar bedraagt 4,0 miljoen euro, tegenover 3,9 miljoen euro in 2010.

Nettoresultaat

De Groep sluit het boekjaar af met een nettowinst van 8,7 miljoen euro tegenover 12,8 miljoen euro in het voorbije jaar, d.i. een achteruitgang van 32%.

2. Balansgegevens

Op 31 december 2011 bedroeg het eigen kapitaal, volgens de IFRS-normen, 93,7 miljoen euro in vergelijking met 89,1 miljoen eind 2010. Het eigen vermogen dekt meer dan 97% van de vaste activa.

De solvabiliteitsratio, conform het bedrag van het eigen vermogen gerapporteerd op het totaal van de passiva, bedraagt 46,5 %.

De financiële schuldenlast van de Groep is nog altijd quasi onbestaand (0,1 miljoen euro financiële schulden op korte termijn).

De operationele activiteiten genereerden een liquiditeit vóór belasting van 21,6 miljoen euro in 2011. De liquiditeitstoestand van de Groep bedroeg op 31 december 2011 48,2 miljoen euro.

De balansstructuur van Spadel blijft dus ruimschoots in staat om de ontwikkelingsstrategie en de ambities van de Groep te garanderen.

3. Investerings

De investeringen in materiële en immateriële activa in 2011 door de Groep Spadel bedroegen 11,3 miljoen euro, in vergelijking met 14,0 miljoen in 2009 en 8,0 miljoen euro in 2008.

Evolutie van de investeringen over 5 jaar:

Investerings per jaar	Mio €
2007	9,2
2008	8,8
2009	8,0
2010	14,0
2011	11,3

Deze investeringen worden over de verschillende sites als volgt verdeeld:

Investerings per site	Mio €
Spa Monopole	8,4
Spadel N.V.	1,4
Bru-Chevron	0,8
Grandes Sources de Wattwiller	0,5
Brecon Mineral Waters	0,1
Spadel NL	0,1
Totaal Groep	11,3

Hierna volgt een overzicht van de belangrijkste investeringen die voltooid of in uitvoering zijn.

Spa Monopole

- De inrichting van een nieuwe opslagplaats in Spa
- De ontwikkeling van het nieuwe gamma Spa Bruis in Petflessen
- De investeringen in de siroopfabriek en de G50-Groep
- De investeringen voor de overgang naar de lage ring
- De installatie van een nieuwe labelingmachine

Spadel N.V.

- De implementatie van SAP in de Belgische fabrieken
- Aankoop van informatica- en bureauticamateriaal, netwerkinstallaties en computersoftware

Bru-Chevron

- De investeringen voor de ontwikkeling van het nieuwe gamma Bru in glas
- Aankoop van glazen flessen in 1 l, 50 cl en 25 cl
- De investeringen voor de overgang naar de lage ring

Grandes Sources de Wattwiller

- De installatie van een nieuwe labelingmachine in Wattwiller
- Investerings in de ontwikkeling van de formaten 50cl bruisend
- Installatie van een nieuwe machine voor paletten

Brecon Mineral Water

- Diverse investeringen in het productieapparaat en in informatica

Spadel Nederland

- Aankoop van informatica- en bureauticamateriaal

4. Innovatie

De belangrijkste commerciële innovaties in de loop van 2011:

Maand	Markt	Merk	Omschrijving
Februari	UK	Brecon	Nieuw formaat 8x50cl plat
April	BE/NL	SPA	Herlancering van het gamma Spa Bruis <ul style="list-style-type: none">■ Harmonisering Spa Barisart/Spa Marie-Henriette onder de paraplu "Spa Bruis" met een gamma unieke formaten die specifiek op de behoeften van de consument zijn afgestemd.■ Lichtere flessen die bestaan uit 25% gerecycleerd PET-materiaal■ Etiketten uit gerecycleerd papier, bedrukt met plantaardige inkt
April	BE	SPA	Formaat 8x2L
April	FR	Wattwiller	Nieuw formaat "kubus" 9x50 cl
Juli	NL	SPA	Lancering van de "4-pack" voor de formaten 1,5 l PET
Juli	FR	Wattwiller	Lancering van een nieuwe referentie bruisend water in 50cl formaat
Augustus	BE/NL	SPA/BRU	Installatie van de machines die het plaatsen van zelfklevers van het type "Bon On Pack" mogelijk maakt voor promotiecampagnes.
November	NL	SPA	Lancering van de "4-pack" 1,5 l Spa Reine
November	BE/NL	SPA	Lancering van de nieuwe doppen met "lage ring" op het gamma Spa Bruis (SB/SMH) die een verdere gewichtsvermindering toelaat
December	GE	SPA	Lancering van de bak x 6 Spa Reine voor export Duitsland

5. Niet geconsolideerde resultaten van Spadel N.V.

Omzet

De omzet van Spadel N.V. bedroeg eind 2011 122,1 miljoen euro in vergelijking met 120,0 miljoen euro in 2010, d.i. een stijging van 1,8%. Deze omzetsijting komt voort uit een lichte stijging van de verkochte volumes (+0,5%) en de prijsstijgingen.

Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat bedraagt 5,0 miljoen euro, in mindering met 47,8 % ten opzichte van 2010 dat afsloot op een resultaat van 3,4 miljoen euro. Die evolutie is een weerspiegeling van de volgende voornaamste gunstige en ongunstige elementen:

Gunstige elementen

- De stijging van de omzet
- De daling van de externe honoraria (in 2010 werden belangrijke studies uitgevoerd voor de uitwerking van het strategisch plan 2015)
- De vermindering van de loonkosten
- De vermindering van de beheerkosten

Ongunstige elementen

- De vermeerdering van de commerciële uitgaven
- De vermeerdering van de 'Fost Plus'-bijdragen

Financieel resultaat

De financiële producten stijgen van 5,8 miljoen euro in 2010 tot 10,7 miljoen euro in 2011. Deze stijging is ook voornamelijk het resultaat van de stijging van de dividenden die de dochterondernemingen hebben geïnd. De financiële lasten blijven stabiel op 0,3 miljoen euro.

Nettoresultaat

Het nettoresultaat van het boekjaar 2011 bedraagt 13.952.477 EUR in vergelijking met 7.988.292 EUR in 2010.

Na overboeking naar de belastingvrije reserves van een bedrag van 750.000 EUR inzake een investering in Tax Shelter, bedraagt de te bestemmen winst van het boekjaar 13.202.477 EUR.

6. Winstverdeling van Spadel N.V.

Er wordt voorgesteld om de winst als volgt te bestemmen (in euro):

Nettowinst van het boekjaar	13.202.477
Overgedragen winst van het vorige boekjaar	4.983.647
Te bestemmen winst	18.186.124

Wij stellen u volgende verdeling voor (in euro):

1. Uitkering van een brutodividend van 0,80 euro (0,60 netto) per aandeel aan de 4.150.350 rechthebbende aandelen	3.320.280
2. Dotatie aan de beschikbare reserves	10.000.000
3. Over te dragen winst	4.865.844
Totaal	18.186.124

Het voorgestelde netto dividend daalt met 20% ten opzichte van het dividend dat vorig jaar werd uitgekeerd. Het vertegenwoordigt een pay out van 38,5% van de geconsolideerde winst.

Het zal worden uitgekeerd op maandag 29 juni 2012 tegen afgifte van coupon nr. 13.

7. Vooruitzichten 2012

De tekenen van een herneming van het verbruik van flessenwater die in 2011 op de meeste van onze markten werden vastgesteld, lijken begin dit jaar 2012 te worden bevestigd.

De markten blijven echter erg competitief met een sterke promotionele druk, een prijzenoorlog in de grootdistributie en een grote concurrentie van de huis- en discountmerken.

Ook de evolutie van de grondstofprijzen en vooral van de prijzen voor verpakkingsmaterialen en sommige ingrediënten voor limonades blijven een grote bekommernis.

Overeenkomstig het strategisch plan 2011-2015 zal Spadel blijven investeren en zijn leidersrol opnemen om zijn merken te stimuleren in de markten waar de Groep aanwezig is. Commercieel zal elk merk worden ondersteund zodat ze aantrekkelijk blijven voor de consument en met echte verbeteringen op het vlak van de ecologische voetafdruk. Industrieel zullen de fabrieken hun operationele efficiëntie blijven verbeteren en kostenverlagingsplannen volgen.

Op commercieel vlak, wordt het jaar 2012 wordt bijzonder dynamisch en wel dankzij de lancering van een nieuwe limonade Spa Citroen, met een 100% natuurlijk recept. Een nieuw gamma PET-flessen voor het merk BRU, in harmonie met het design van de glazen flessen, wordt ook op de markt gebracht.

De Raad van Bestuur en de directie van de Groep blijven er vertrouwen in hebben dat de strategie om te investeren in hun merken en productiemiddelen, in combinatie met hun inspanningen om de industriële prestaties te verbeteren en de kosten te reduceren, ervoor zullen zorgen dat de Groep zijn leiderschap kan versterken en zijn toekomstige groei en rentabiliteit kan handhaven.

8. Interne controle en risicobeheer

De Raad van Bestuur superviseert de implementatie van het referentiekader inzake de interne controle en het risicobeheer.

Het Auditcomité is onder andere belast met de volgende taken:

- opvolging van het proces inzake de verwerking van de financiële informatie;
- opvolging van de efficiëntie van de systemen voor interne controle en risicobeheer van de onderneming;
- opvolging van de interne audit en zijn efficiëntie;
- opvolging van de wettelijke controle van de jaarrekeningen van Spadel N.V. en de geconsolideerde rekeningen, met inbegrip van de opvolging van de vragen en aanbevelingen geformuleerd door de commissaris belast met de controle van de geconsolideerde rekeningen.

Bovendien heeft de onderneming in 2008 een Interne Auditor in dienst genomen die instaat voor de analyse en de evaluatie, op zelfstandige basis, van het bestaan en de werking van het systeem voor interne controle, alsook voor de formulering van aanbevelingen ter verbetering van dat systeem. De Interne Auditor rapporteert op hiërarchisch niveau aan de Financieel Directeur en op functieniveau aan de Voorzitter van het Auditcomité. Hij woont de vergaderingen van het Auditcomité bij en stelt het verslag op.

Het Auditcomité herzielt jaarlijks het plan van de interne audit. Deze herziening gebeurt sinds 1 januari 2012 op basis van een risicocartografie welke door het Auditcomité op zijn vergadering van 15 november 2011 goedgekeurd werd.

De Interne Auditor brengt eveneens regelmatig verslag uit aan het Auditcomité wat betreft de risico's die het resultaat kunnen

beïnvloeden. Het Auditcomité brengt na elke vergadering verslag uit aan de Raad van Bestuur. Een kopie van het verslag wordt in synthesevorm overhandigd aan de Bestuurders.

Wat het proces van financiële verslaggeving betreft, heeft Spadel een systeem voor interne controle en risicobeheer opgezet, wat ervoor zorgt dat:

- de financiële informatie, opgesteld in overeenstemming met de Belgische boekhoudkundige normen wat betreft Spadel N.V. en de Internationale Financial Reporting Standards (IFRS) op geconsolideerd niveau, binnen de wettelijke termijnen gepubliceerd wordt en een getrouw beeld weergeeft van het vermogen, de financiële toestand en het financiële resultaat van de Vennootschap en geconsolideerd alsook die van haar dochtervennootschappen opgenomen in de consolidatie;
- het jaarverslag een getrouwe uiteenzetting omvat over de evolutie van de zaken en over de situatie van de onderneming en de filialen opgenomen in de consolidatie en dat de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee ze geconfronteerd worden, beschreven worden.

Er werden procedures opgesteld om te verzekeren dat de investeringen en de aankopen van producten en diensten gerealiseerd worden in het kader van de budgetten bepaald door de Raad van Bestuur en onder toezicht van de leden van het Uitvoerend Management. Een controlesysteem van de facturen betreffende deze operaties werd geïmplementeerd.

Er werden prestatie-indicatoren vastgesteld voor de verschillende industriële en commerciële operaties. Voor de prestaties van de markten en de operaties wordt op het niveau van het Uitvoerend Comité en de Raad van Bestuur een trimestriële reporting opgesteld.

De risicocartografie dat het Auditcomité goedkeurde, identificeert de belangrijkste risico's. De Algemene Directie heeft een Risicobeheerscomité opgericht dat ervoor moet zorgen dat:

- de voornaamste risico's (key risks) geïdentificeerd worden, het beheer van deze risico's wordt toegewezen aan een manager die eigenaar is van het risico en de gepaste verzachtende maatregelen worden genomen;
- in alle activiteiten van de Groep en bij het bepalen van de strategie een "risk awareness" ontstaat.

Het Risicobeheerscomité heeft aan elke manager meege-deeld voor welke risico's hij/zij verantwoordelijk is.

De voornaamste risico's en onzekerheden die op de activiteiten van de onderneming wegen, zijn in dit beheersverslag beschreven.

9. Risicofactoren

Door haar activiteiten is de Groep Spadel blootgesteld aan verschillende risicofactoren:

- **Wisselrisico:** Het voornaamste deel van de activiteiten van de Groep is in de Eurozone. Enkel de activiteiten van het bijhuis Spadel UK worden opgetekend in GBP; deze activiteiten dragen ten belope van 3% bij tot de omzet van de Groep. Er zijn bovendien bijzonder weinig transacties in vreemde munt. Het wisselrisico is bijgevolg zeer beperkt.
- **Interesterisico:** Behoudens de klassieke handelsschulden, bestaat het voornaamste deel van de schulden van de Groep uit ontvangen statiegeld. Deze schulden zijn niet interestdragend. De Groep houdt geen materiële langlopende interestdragende activa aan. In het algemeen zijn het resultaat en de operationele geldmiddelen van de Spadel Groep grotendeels onafhankelijk van marktinterestschommelingen.
- **Prijrisico:** De financiële activa van de Groep Spadel bestaan uit beleggingen zonder noemenswaardig risico en worden beheerd volgens het "goede huisvader"-beginsel. De voornaamste risico's waaraan de Groep is blootgesteld zijn de prijs van de PET-grondstof en de prijs van energie met zijn gevolgen op de vervoerskosten.
- **Kredietrisico:** Het kredietrisico vloeit voort uit de liquide middelen en kasequivalenten, beleggingen bij financiële instellingen en handelsvorderingen. Wat de financiële instellingen betreft, worden enkel tegenpartijen aanvaard die door onafhankelijke derden met een minimale A rating werden beoordeeld. De Groep investeert eveneens op zeer korte termijn in handelspapier dat door haar vertrouwde bankiers wordt aangeraden. Het kredietrisico van de Groep concentreert zich voornamelijk bij een aantal belangrijke klanten.

Hiervoor wordt een regelmatige debiteurenopvolging uitgevoerd. De directie verwacht niet dat die tegenpartijen in gebreke zullen blijven.

- **Liquiditeitsrisico:** Een voorzichtig beheer van het liquiditeitsrisico houdt in dat men een voldoende aantal liquide middelen en verhandelbare effecten aanhoudt. Verder beschikt men over de nodige financieringsbronnen dankzij kredietfaciliteiten en heeft men de mogelijkheid om de geldbeleggingen te mobiliseren. De nodige flexibiliteit wordt gegarandeerd door de aanwezigheid van ongebruikte kredietlijnen.
- **Risico's inzake geschillen:** De Groep bekijkt op regelmatige basis haar blootstelling aan klachten en geschillen die in de normale loop van haar activiteiten kunnen ontstaan en maakt hiervoor de nodige voorzieningen.
- **Risico's verbonden aan de gang van zaken:** de belangrijkste risico's en onzekerheden die op de gang van zaken van de onderneming wegen, zijn:
 - evolutie van het verbruik van flessenwater;
 - de vragen omtrent de milieu-impact van onze producten;
 - de denigrerende en onrechtmatige communicatie van de sector van de openbare watervoorziening;
 - de beschikbaarheid en de volatiliteit van de grondstoffen en energieprijzen;
 - de steeds toenemende concentratie in de distributiesector;
 - de stijging van de distributeurs- en eersteprijmerken;
 - de evolutie van de taksen op de verschillende soorten van verpakking.

10. Belangrijke gebeurtenissen na de afsluiting van het boekjaar

De Raad van Bestuur is niet op de hoogte van feiten gebeurd na balansdatum die een invloed zouden kunnen hebben op de jaarrekening.

11. Aandeelhouderschap

De Vennootschap heeft geen transparantiekennisgevingen ontvangen op grond van artikel 14, alinea 4, van de wet van 2 mei 2007 betreffende de kennisgeving van belangrijke deelnemingen.

De Vennootschap heeft in 2011 geen kennisgevingen ontvangen krachtens artikel 74, alinea 8, van de wet van 1 april 2007 betreffende de openbare bod.

De aandeelhoudersstructuur van en de uiteindelijke controle over de Vennootschap op 31 december 2011, op basis van de kennisgevingen betekend op 30 augustus 2010 overeenkomstig artikel 74, alinea 8, van de wet van 1 april 2007 betreffende de openbare bod worden weergegeven in de tabel hieronder:

TOTAAL AANTAL AANDELEN (EENHEID): 4.150.350

	Maatschappelijke rechten	
	aantal aandelen	% van het kapitaal
Finances & Industries N.V. – Brussel	3.770.000	90,84
Publiek	380.350	9,16
Totaal	4.150.350	100,00

Société de Participation Guyan SaRL (Luxemburg) bezit 84,57% aandelen van Finances & Industries N.V.

Het aandeelhouderschap van Société de Participation Guyan SaRL is samengesteld als volgt:

- De heer Marc du Bois die 111.444 deelbewijzen bezit, overeenstemmend met 58,00% van de stemrechten ;
- Finances & Industries N.V. die 74.815 deelbewijzen bezit, overeenstemmend met 38,94% van de stemrechten;
- De heer Guy J. du Bois.

De stemrechten van Finances & Industries N.V. in Guyan SaRL houden rekening met eventuele schorsingen van het stemrecht van aandelen van Guyan SaRL in eigen bezit. De stemrechten van de heer Marc du Bois houden rekening met eventuele schorsingen van het stemrechten van de aandelen in bezit van de Vennootschap zelf of van haar filialen.

De Raad van Bestuur heft geen kennis van elementen gevisseerd bij artikel 34, alinea 3, 5, 7 en 8 van het Koninklijk Besluit van 14 november 2007 betreffende de verplichtingen van emittenten van de financiële instrumenten die zijn toegelaten tot verhandeling op een gereguleerde markt.

Er zijn, naar het weten van de Raad van Bestuur, geen comités van aandeelhouders of Bestuurders opgericht, al dan niet in uitvoering van aandeelhoudersconventies.

Per 28 maart 2012 werd geen enkele transactie van effecten van de Vennootschap gemeld aan de Voorzitter van de Raad van Bestuur, op de grond van de betreffende regels gesteld door de Raad van Bestuur.

12. Corporate Governance

Het Corporate Governance Charter van Spadel definieert de Governance regels van de Groep. Het Charter werd oorspronkelijk bepaald door de Raad van Bestuur tijdens zijn vergadering van 30 maart 2006. Het werd sindsdien herhaaldelijk herzien om de geschiede wijzigingen of aanpassingen te weerspiegelen.

Het Charter kan geraadpleegd worden op de corporate website van de Groep Spadel www.spadel.com. Het Charter steunt op de bepalingen van het Belgisch Wetboek inzake Corporate Governance (Wetboek 2009, gepubliceerd op de website www.corporategovernancecommittee.be) dat de onderneming als haar referentiecode heeft aangenomen, rekening houdende met de omvang en de karakteristieken van de Groep Spadel.

De onderneming publiceert in het jaarverslag van Spadel N.V. eveneens een 'corporate governance'-verklaring in overeenstemming met artikel 96, § 2 en 3 van het Wetboek van Vennootschappen.

De Raad van Bestuur dankt alle medewerkers voor de inspanningen die ze hebben geleverd in het boekjaar 2011.

28 maart 2012
De Raad van Bestuur

Algemene inlichtingen

Activiteiten

Spadel NV en haar dochterondernemingen (hierna 'Spadel' genoemd), vormen een Europese groep die met het respect voor het milieu kwaliteitsproducten op basis van natuurlijk water produceert en verkoopt en zo de consument een meerwaarde biedt.

Personeelsbestand

Per 31 december 2011 stelde de Groep 728 mensen tewerk.

Juridisch statuut

Spadel NV is een naamloze vennootschap met Maatschappelijke Zetel gevestigd Kolonel Bourgstraat 103 te 1030 Brussel. De maatschappij is ingeschreven in het register van de rechtspersonen van de Rechtbank van Koophandel te Brussel onder het nummer 0405.844.436 (BTW nummer: BE 405.844.436). De laatste wijziging in de gecoördineerde statuten werd gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad op 25 november 2011. De Groep staat genoteerd op Euronext te Brussel (Code ISIN BE 0003798155).

Financiële staten

De geconsolideerde jaarrekening per 31 december 2011 is opgesteld in overeenstemming met de IFRS-normen en werd goedgekeurd door de Raad van Bestuur op 28 maart 2012. Ze zal voor goedkeuring worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van 14 juni 2012. De cijfers in dit document zijn weergegeven in duizenden euro's (KEUR), tenzij anders vermeld.

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van de vennootschap is als volgt samengesteld :

Thijs Johnny BVBA

vertegenwoordigd door Johnny Thijs
Voorzitter van de Raad van Bestuur
Einde mandaat: 09/06/2016

Marc du Bois

Gedelegeerd Bestuurder
Einde mandaat: 11/06/2015

Baron Vandemoortele

Bestuurder
Einde mandaat : 12/06/2014

Finances et Industries S.A.

vertegenwoordigd door Axel Miller,
Bestuurder
Einde mandaat: 14/06/2012

BVBA M.O.S.T.

vertegenwoordigd door Frank Meysman
Bestuurder
Einde mandaat : 09/06/2016

COFIMATRA N.V.

vertegenwoordigd door Roland Vaxelaire
Bestuurder
Einde mandaat : 09/06/2016

Commissaris

De commissaris van de vennootschap is Ernst & Young, Bedrijfsrevisoren CVBA, De Kleetlaan 2, 1831 Diegem, België, vertegenwoordigd door Eric Van Hoof. Het mandaat eindigt op de Algemene Vergadering in juni 2013.

Geconsolideerde balans

ACTIVA	Toelichting	31/12/2011	31/12/2010
Vaste activa			
Immateriële activa	7	10.001	9.672
Materiële vaste activa	8	86.144	87.409
Handelsvorderingen en overige vorderingen	9	80	45
Uitgestelde belastingen	17	196	190
		96.421	97.316
Vlottende activa			
Voorraden	10	16.991	13.507
Handelsvorderingen en overige vorderingen	9	39.333	34.655
Terug te vorderen belastingen		439	689
Financiële activa op korte termijn	11	15	15
Liquide middelen	12	48.213	44.524
		104.991	93.390
Totaal activa		201.412	190.706

De toelichting maakt integraal deel uit van de geconsolideerde jaarrekening per 31 december 2011.

EIGEN VERMOGEN	Toelichting	31/12/2011	31/12/2010
Kapitaal en reserves toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap			
Kapitaal	13	5.000	5.000
Omrekeningsverschillen		-435	-543
Geconsolideerde reserves	14	89.155	84.634
		93.720	89.091
Minderheidsbelangen		-	-
Totaal eigen vermogen		93.720	89.091
SCHULDEN			
Schulden op lange termijn			
Financiële schulden op lange termijn	15	-	-
Schulden ten gevolge van personeelsbeloningen	16	3.743	3.795
Uitgestelde belastingen	17	22.674	23.134
Overige schulden	18	1.637	865
		28.054	27.794
Schulden op korte termijn			
Ontvangen statiegeld	4.1	27.888	27.309
Financiële schulden op korte termijn	15	96	134
Handelsschulden		38.864	34.376
Sociale schulden		8.470	8.574
Belastingenschulden		1.148	893
Voorzieningen	19	716	592
Overige schulden	18	2.456	1.943
		79.638	73.821
Totaal schulden		107.692	101.615
Totaal eigen vermogen en schulden		201.412	190.706

De toelichting maakt integraal deel uit van de geconsolideerde jaarrekening per 31 december 2011.

Geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

	Toelichting	2011	2010
Bruto-omzet		219.742	220.273
Accijnzen en verpakkingsbijdragen		-22.862	-23.818
Netto-omzet	5	196.880	196.455
Wijziging in de voorraad afgewerkte producten en halffabrikaten		973	-1.396
Geproduceerde vaste activa		11	-
Aankopen van grond-, en hulpstoffen en handelsgoederen		-43.472	-37.940
Diensten en diverse goederen		-89.968	-88.705
Personeelkosten	20	-42.926	-41.950
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	7,8	-11.567	-12.583
Overige bedrijfsinkomsten/(kosten)	21	2.414	2.386
Bedrijfsresultaat		12.345	16.267
Financiële opbrengsten	22	921	1.111
Financiële lasten	23	-560	-742
Resultaat voor belastingen		12.706	16.636
Belastingen	24	-4.008	-3.854
Winst/(verlies) van het boekjaar		8.698	12.782
Andere opbrengsten en kosten over de periode:			
Bruto wisselverschillen		108	92
Belastingen		-27	-22
Andere opbrengsten en kosten na belastingen		81	70
Volledig resultaat over de periode		8.779	12.852
Winst/(verlies) toerekenbaar aan:			
Aandeelhouders		8.698	12.782
Minderheidsbelangen		-	-
Volledig resultaat over de periode toerekenbaar aan:			
Aandeelhouders		8.779	12.852
Minderheidsbelangen		-	-
Winst per aandeel toerekenbaar aan de aandeelhouders (in EUR per aandeel):			
- gewoon	29	2,10	3,08
- verwaterd	29	2,10	3,08

De toelichting maakt een integraal deel uit van de geconsolideerde jaarrekening per 31 december 2011.

Mutatietabel van het geconsolideerd eigen vermogen

	Toelichting	Kapitaal	Wissel- verschillen	Groeps- reserves	Totaal eigen Vermogen
Saldo per 1 januari 2010		5.000	-635	134.129	138.494
Volledig resultaat van het jaar 2010					
Winst				12.782	12.782
Wisselverschillen			92		92
Belastingen op wisselverschillen	17			-22	-22
Uitgekeerde dividenden	30			-62.255	-62.255
Saldo per 31 december 2010		5.000	-543	84.634	89.091
Volledig resultaat van het jaar 2011					
Winst				8.698	8.698
Wisselverschillen			108		108
Belastingen op wisselverschillen	17			-27	-27
Uitgekeerde dividenden	30			-4.150	-4.150
Saldo per 31 december 2011		5.000	-435	89.155	93.720

De toelichting maakt een integraal deel uit van de geconsolideerde jaarrekening per 31 december 2011.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

	Toelichting	2011	2010
Winst/(verlies) van het boekjaar		8.698	12.782
Aanpassingen voor :			
Belastingen	24	4.008	3.854
Afschrijvingen en waardeverminderingen op materiële vaste activa	8	10.664	11.728
Afschrijvingen op immateriële activa	7	903	855
Verlies/(winst) op de verkoop van materiële en immateriële vaste activa	21	-226	-165
Kapitaalsubsidies		853	-2
Niet betaalde lasten van personeelsverplichtingen	16	1.240	1.227
Financiële (inkomsten)/kosten		-589	-557
Bruto kasstromen uit de bedrijfsuitoefening		25.551	29.722
Wijzigingen in de behoefte van het werkkapitaal			
Voorraden		-3.484	-2.378
Handelsvorderingen en overige vorderingen		-4.713	-1.014
Handels-, sociale en overige schulden, schulden van personeelsverplichtingen, ontvangen statiegeld en voorzieningen op korte termijn		4.226	2.123
Kasstromen uit de bedrijfsuitoefening		21.580	28.453
Teruggekregen /(betaalde) belastingen		-3.969	-4.070
Netto kasstroom uit de bedrijfsuitoefening		17.611	24.383
Kasstromen uit investeringsactiviteiten			
Investerings in materiële vaste activa	8	-9.724	-10.887
Inningen uit de verkoop van materiële vaste activa		955	986
Investerings in immateriële activa	7	-1.562	-621
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten		-10.331	-10.522
Kasstromen uit financieringsactiviteiten			
Aflossing van financiële schulden		-38	-
Dividenden uitgekeerd aan de aandeelhouders	30	-4.150	-62.255
Ontvangen intresten		593	672
Betaalde intresten		-4	-115
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten		-3.599	-61.698
Netto toename/(afname) in liquide middelen		3.681	-47.837
Liquide middelen per 1 januari	12	44.524	92.373
Wisselverschillen		8	-12
Liquide middelen per 31 december	12	48.213	44.524

De toelichting maakt een integraal deel uit van de geconsolideerde jaarrekening per 31 december 2011.

Toelichting bij de geconsolideerde rekeningen

1. Samenvatting van de belangrijkste waarderingsregels

De belangrijkste waarderingsregels voor het opmaken van de geconsolideerde financiële staten worden hieronder beschreven.

1.1. Grondslagen voor de opstelling en verklaring van overeenstemming met IFRS

De geconsolideerde financiële staten van Spadel per 31 december 2011 werden opgesteld in overeenstemming met het geheel van de bepalingen van het "IFRS" ("International Financial Reporting Standards") referentiekader zoals goedgekeurd binnen de Europese Unie en die gepubliceerd werden op die datum, namelijk de standaarden uitgevaardigd door de International Accounting Standards Board ("IASB") en de interpretaties uitgevaardigd door het IFRIC ("International Financial Reporting Interpretations Committee"). Deze bepalingen stemmen overeen met de standaarden en interpretaties die uitgevaardigd werden door de IASB per 31 december 2011.

Wijzigingen van de in 2011 van kracht zijnde gepubliceerde normen en interpretaties

De wijzigingen van de volgende normen en interpretaties zijn verplicht van toepassing in het boekjaar 2011:

- Wijzigingen aan de standaard IAS 24 'Informatieverschaffing over verbonden partijen';
- Wijzigingen aan de IFRS standaarden (2010).

De wijzigingen van de volgende normen en interpretaties zijn verplicht van toepassing in het boekjaar 2011, maar na analyse werd besloten dat ze niet van toepassing zijn op de activiteiten van de Groep:

- Wijzigingen aan de standaard IAS 32 'Classificering van uitgegeven opties';

- Wijzigingen aan de interpretatie IFRIC 14 'Reeds betaalde bedragen van een minimum financieringsstatus';
- IFRIC 19 'Het aflossen van financiële verplichtingen door middel van eigenvermogensinstrumenten'.

Normen, wijzigingen van reeds gepubliceerde normen en interpretaties die nog niet van kracht zijn

De volgende recent gepubliceerde wijziging is van toepassing vanaf 1 januari 2012 en werd door de Groep niet vervroegd toegepast:

- Wijzigingen aan de standaard IFRS 7 'Financiële instrumenten: toelichtingen – overdracht van financiële activa'.

De analyse van de potentiële impact van die wijziging op de geconsolideerde rekeningen van de Groep is momenteel in uitvoering. Dat geldt ook voor de wijzigingen van de volgende normen en interpretaties die reeds gepubliceerd werden maar op 31 december 2011 nog niet door de Europese Unie aangenomen waren:

- Wijzigingen aan de standaard IAS 1 'Presentatie van de jaarrekening – toelichting posten gepresenteerd in de niet-gerealiseerde resultaten';
- Wijzigingen aan de standaard IAS 12 'Winstbelastingen – Uitgestelde belastingen: inbaarheid van onderliggende activa';
- IFRS 9 'Financiële instrumenten: classificatie en waardering van financiële activa en financiële verplichtingen';
- IFRS 10 'De geconsolideerde jaarrekening';
- IFRS 11 'Gezamenlijke overeenkomsten';
- IFRS 12 'Toelichting van belangen in andere entiteiten';
- IFRS 13 'Waardering tegen reële waarde';
- Wijzigingen aan de standaard IAS 19 'Personeelsbeloningen';
- Wijzigingen aan de standaard IAS 27 'Enkelvoudige jaarrekening';
- Wijzigingen aan de standaard IAS 28 'Investerings in geassocieerde deelnemingen en belangen in joint ventures';

- Wijzigingen aan de standaard IFRS 7 'Toelichtingen – Saldering van financiële activa en verplichtingen';
- Wijzigingen aan de standard IAS 32 'Saldering van financiële activa en verplichtingen';
- IFRIC 20 'Afschrapingskosten in de mijnsector'.

1.2. Consolidatie

De moedermaatschappij evenals al de door haar gecontroleerde dochters zijn opgenomen in de consolidatie.

1.2.1. Dochterondernemingen

De activa, passiva, rechten en verplichtingen, zowel als de opbrengsten en kosten van de moeder en van door haar gecontroleerde dochterondernemingen worden in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen met toepassing van de methode van integrale consolidatie. "Controle" betreft hier het vermogen om het financieel en operationeel beleid van een onderneming te bepalen met het doel de vruchten te plukken van het resultaat van de door haar gevoerde activiteiten. Deze controle wordt vermoed indien Spadel over meer dan 50% van de stemrechten beschikt. Deze veronderstelling is echter weerlegbaar indien het bewijs van het tegendeel wordt voorgesteld. Bovendien wordt rekening gehouden met het bestaan van potentiële stemrechten bij het bepalen van het bestaan van eventuele controle. Deze potentiële stemrechten dienen echter direct uitoefenbaar of omzetbaar te zijn. Een filiaal wordt geconsolideerd vanaf de datum van verwerving, dat is de datum waarop de controle wordt overgedragen aan de verwerende partij. Vanaf deze datum neemt de moedermaatschappij ("verwerver") integraal het resultaat van het filiaal op in de resultatenrekening en neemt zij de verschillende elementen van actief, passief en latente passiva, verworven aan reële waarde, in de geconsolideerde balans. Dit betreft ook eventuele goodwill die werd geïdentificeerd tijdens de bedrijfscombinatie. De consolidatie stopt van zodra er geen controle meer is.

Bij het consolidatieproces moeten alle intragroep saldi en transacties, en alle niet gerealiseerde winsten en verliezen volledig geëlimineerd te worden.

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld met toepassing van uniforme waarderingsregels voor gelijkaardige transacties of andere gebeurtenissen waar ook in de Spadel Groep.

1.2.2. Joint ventures

De dochterondernemingen, die Spadel samen met één of meerdere partners controleert, in uitvoering van een samenwerkingsovereenkomst, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode.

1.2.3. Goodwill en negatieve acquisitiever verschillen

De Groep is in het verleden overgegaan tot het groeperen van bedrijven en heeft ze geboekt in overeenstemming met de oude norm IFRS 3 "Bedrijfscombinaties". Volgens die principes werd, in geval van een bedrijfsovername, het op de overnamedatum vastgestelde verschil tussen de aankoopwaarde van de participatie en de juiste waarde van de verworven identificeerbare activa, passiva en latente passiva aan de debetzijde als goodwill geboekt (als het verschil positief is), of rechtstreeks onder de opbrengsten in de resultatenrekening (als het verschil negatief is).

Goodwill wordt niet afgeschreven doch maakt het voorwerp uit van een test voor bijzondere waardevermindering, die jaarlijks wordt uitgevoerd of veelvuldiger indien de omstandigheden het vereisen.

1.2.4. Omzetting van de jaarrekening van buitenlandse filialen en divisies in vreemde munt.

Alle activa en passiva, zowel monetair als niet-monetair, worden omgezet volgens slotkoersmethode. De opbrengsten en kosten worden omgezet volgens de gemiddelde koers van de periode.

1.3. Immateriële activa

Een immaterieel actief wordt geboekt indien de volgende voorwaarden zijn vervuld:

- (1) het actief kan worden geïdentificeerd: dit betekent dat het ofwel individueel afscheidbaar is (indien het individueel verkocht, verplaatst of verhuurd kan worden), ofwel voortvloeit uit wettelijke of contractuele rechten,
- (2) het waarschijnlijk is dat hieruit voor Spadel economische voordelen voortvloeien,
- (3) Spadel het actief kan controleren,
- (4) het actief op een betrouwbare wijze kan worden gewaardeerd.

De immateriële activa worden gewaardeerd aan de aanschaffingsprijs (dit behelst alle kosten die rechtstreeks aan de transactie kunnen worden toegewezen, met uitzondering van de onrechtstreekse kosten), verminderd met de geboekte afschrijvingen en eventuele cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

Geen enkele financieringskost wordt in de aanschaffingsprijs van de immateriële activa opgenomen.

De immateriële activa worden afgeschreven over hun waarschijnlijke gebruiksduur, volgens de lineaire methode. Volgende gebruiksduur wordt in aanmerking genomen:

Immateriële activa	Waarschijnlijke gebruiksduur
Software licenties	5 jaar
Concessies	Duur van de concessie
Merken	Onbepaald, jaarlijkse test voor bijzondere waardevermindering
Clïenteel	10 jaar
Goodwill	NVT, test voor bijzondere waardevermindering op jaarlijkse basis of veelvuldiger indien de omstandigheden het vereisen

De afschrijving begint op het ogenblik dat het actief klaar is om gebruikt te worden.

Onderzoekskosten worden direct opgenomen in de resultatenrekening. Ontwikkelingskosten worden geactiveerd van zodra Spadel kan aantonen dat: (1) het project technisch kan verwezenlijkt worden, (2) Spadel de intentie heeft het actief te willen gebruiken of te verkopen, (3) het actief toekomstige baten zal genereren, (4) de nodige middelen aanwezig zijn om het project te voltooien, (5) de kosten betrouwbaar kunnen worden gemeten.

Onderhoudskosten die enkel leiden tot onderhoud van het actief (en niet bijdragen tot verbeterde prestaties) worden rechtstreeks in resultaat genomen.

CO₂- uitstootrechten die door de Belgische staat aan Spadel werden toegekend zijn opgenomen als immateriële activa (Rechten en concessies) door creditering van de resultatenrekening voor het deel dat betrekking heeft op dit boekjaar en door creditering van de overige schulden voor het deel dat betrekking heeft op de voorgaande boekjaren.

1.4. Materiële vaste activa

1.4.1. Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd aan kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en de eventuele cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De kostprijs omvat alle rechtstreekse kosten en ook alle kosten die nodig blijken om het actief operationeel te maken.

De reparatie- en onderhoudskosten die enkel het actief onderhouden, maar echter de waarde niet verhogen, worden rechtstreeks opgenomen in de resultatenrekening. Echter, de uitgaven voor grote onderhouds- en reparatiewerkzaamheden die de toekomstige economische baten verhogen die door het actief worden gegenereerd, worden geïdentificeerd als een apart element binnen de kostprijs. De kostprijs van de

materiële activa wordt als dusdanig opgesplitst in verschillende componenten. Deze componenten, die regelmatig zullen worden vervangen, en dus qua levensduur zullen verschillen met het geheel waarvan zij deel uitmaken, worden afgeschreven over hun eigen specifieke levensduur. In geval van vervanging, wordt het vervangen actief van de balans verwijderd, en het nieuwe actief wordt afgeschreven over zijn eigen specifieke levensduur.

De materiële vaste activa wordt afgeschreven over de waarschijnlijke gebruiksduur, volgens de lineaire methode. De afschrijvingsbasis stemt overéén met de kostprijs. Voor verschillende activa geldt een andere levensduur:

Materiële vaste activa	Waarschijnlijke gebruiksduur
Terreinen	Onbeperkt
Bronnen	Onbeperkt
Administratieve gebouwen	50 jaar
Industriële gebouwen	40 jaar
Componenten van de gebouwen	20 tot 25 jaar
Productiematerieel	6 tot 20 jaar
Retourverpakkingen	3 tot 12 jaar
Meubilair	10 jaar
Informaticamaterieel	3 tot 5 jaar
Wagenpark	5 tot 8 jaar

1.4.2. Financiële lease-overéénkomsten

Een lease-overeenkomst wordt beschouwd als financiële lease wanneer vrijwel het geheel van risico's en voordelen eigen aan de eigendom aan Spadel werd overgedragen. Spadel boekt deze contracten zowel op het actief als het passief van de balans. Zij worden hierbij gewaardeerd bij aanvang van het contract volgens de reële waarde van het gehuurde goed of, indien dit lager ligt, aan de actuele waarde van de minimale

betalingen met betrekking tot dit contract. Elke betaling met betrekking tot deze huur wordt verdeeld over de terugbetaling van de schuld en de financiële intrestlast. De financiële lasten worden gespreid over de verschillende perioden van de looptijd van het contract zodat dit aanleiding geeft tot een vast intrestpercentage op het uitstaande schuldsaldo in elke periode. De vaste activa, die het voorwerp uitmaken van een contract van financiële lease, worden afgeschreven op de gebruiksduur of de kortere lease-overeenkomstperiode.

Een lease-overeenkomst wordt geklasseerd als eenvoudige operationele lease indien het geheel van risico's en voordelen eigen aan de eigendom niet wordt overgedragen. De uitgaande betalingen met betrekking tot deze contracten worden geboekt ten laste van de resultatenrekening op een lineaire wijze gedurende de duurtijd van het huurcontract.

1.5. Bijzondere waardevermindering van activa

Een bijzondere waardevermindering op de immateriële activa (met inbegrip van de goodwill) en de materiële vaste activa wordt geboekt zodra de boekhoudkundige waarde van het actief zijn realiseerbare waarde te boven gaat.

De realiseerbare waarde van het actief is het hoogste van: (1) zijn reële waarde, na aftrek van de verkoopkosten en (2) zijn bedrijfswaarde (zijnde het bedrag dat Spadel zou genereren door dit actief verder te gebruiken).

Indien mogelijk moet de waardetest op elk individueel actief toegepast te worden. Als deze activa geen afzonderlijke kasstromen genereren, dient deze test uitgevoerd te worden ter hoogte van de kasstroomgenererende eenheden ("Cash Generating Unit" of "CGU") waartoe het actief wordt gerekend. (CGU = is de kleinste mogelijke groep van activa die een afzonderlijke kasstroom genereert ten opzichte van de andere activa/ CGU's).

Op een CGU waaraan een goodwill werd toegekend, moet een jaarlijkse test voor bijzondere waardevermindering worden toegepast. Voor een CGU waaraan geen goodwill werd toegekend, is deze test enkel nodig indien er aanwijzingen voor een dergelijke bijzondere waardevermindering. De goodwill die werd erkend bij een acquisitie wordt toegekend aan de verworven dochterondernemingen en, desgevallend, verspreid over de CGU's die worden geacht te genieten van de synergie-effecten die voortvloeien uit deze acquisitie.

Wanneer een bijzondere waardevermindering wordt vastgesteld, dient deze in de eerste plaats te worden aangerekend aan de goodwill. Het eventueel excedent wordt dan verder toegewezen aan de andere vaste activa van de CGU, geprorateerd volgens hun boekhoudkundige waarde, maar enkel in die mate dat de verkoopswaarde van deze activa lager ligt dan de boekhoudkundige waarde. Een bijzondere waardevermindering op goodwill kan later nooit worden teruggenomen. Een bijzondere waardevermindering op de andere activa kan worden teruggenomen indien de omstandigheden het rechtvaardigen.

1.6. Voorraden

De voorraden worden gewaardeerd op basis van aanschaffingskost of opbrengstwaarde, indien deze lager ligt.

De aanschaffingskostprijs van de voorraden wordt bepaald aan de hand van de FIFO-methode ("First in First Out"). Voorraden met een gering belang en waarvan de waarde en de samenstelling nagenoeg ongewijzigd blijven worden voor een vast bedrag opgenomen.

De kostprijs van de voorraden omvat alle kosten die noodzakelijk zijn om de goederen te brengen op de plaats waar ze zich bevinden en de staat waarin ze verkeren. De kostprijs bevat alle directe en indirecte productiekosten, met uitsluiting van de kosten van leningen en de algemene kosten die er niet toe bijdragen de goederen te brengen in de staat waarin ze

zich bevinden. De toewijzing van de vaste productiekosten aan de kostprijs is bepaald op basis van de normale productiecapaciteit.

Een waardevermindering wordt geboekt indien de netto realiseerbare waarde van een voorraadelement op balansdatum lager ligt dan zijn boekhoudkundige waarde.

1.7. Resultaaterkenning

De opbrengsten voortvloeiend uit de verkoop van goederen worden in resultaat genomen van zodra de risico's en baten voortvloeiend uit de eigendom van de goederen worden overgedragen door de verkoper aan de koper.

De accijnsrechten en milieubelastingen, die worden geïnd voor rekening van derden en niet voor rekening van Spadel, worden op een aparte lijn weergegeven in de resultatenrekening in mindering van de omzet, teneinde de netto-omzet te bepalen.

De inkomsten voortvloeiend uit dienstenprestaties worden in resultaat genomen naarmate deze diensten daadwerkelijk worden geleverd.

1.8. Vorderingen

De vorderingen worden initieel gewaardeerd op nominale waarde, en vervolgens op geamortiseerde kostprijs, d.i. de actuele waarde van de te ontvangen kasstromen (tenzij de impact van de actualisatie niet significant is).

Een individueel waarderingsonderzoek van de vorderingen wordt uitgevoerd. Waardeverminderingen worden geboekt wanneer de inning, geheel of gedeeltelijk, twijfelachtig of onzeker is.

De vooruitbetalingen en verworven opbrengsten worden ook in deze rubriek opgenomen.

1.9. Financiële activa

De financiële activa worden gewaardeerd op wat werd uitgegeven om ze te verwerven (met inbegrip van de transactiekosten). De financiële activa worden vervolgens in verschillende categorieën, ondergebracht elk met eigen waarderingsbeginsel:

- (1) **De financiële activa worden gewaardeerd op reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de resultatenrekening.** Deze activa worden bij elke afsluitdatum gewaardeerd op reële waarde en de waardeveranderingen worden opgenomen in de resultatenrekening.
- (2) **De financiële activa die worden aangehouden tot einde looptijd,** behalve de afgeleide instrumenten, met vaste te innen bedragen op vastgelegde data en waarvan Spadel de intentie heeft deze aan te houden tot einde looptijd. Deze activa worden gewaardeerd aan hun geamortiseerde kostprijs.
- (3) **De leningen en vorderingen** zijn niet afgeleide financiële activa met welbepaalde of bepaalde ontvangsten die niet zijn genoteerd op een actieve markt. Zij horen bij de vlottende activa, tenzij ze een looptijd boven 12 maanden hebben. Leningen en vorderingen worden in de balans geboekt aan geamortiseerde kosten volgens de effectieve intrestmethode.
- (4) **De financiële activa, beschikbaar voor verkoop,** zijn een residuele categorie die financiële activa omvat die niet in één van de vorige categorieën thuishoren. Het betreft activa die Spadel niet tot het eind van looptijd kan of wil aanhouden. Deze activa worden gewaardeerd op reële waarde. De eventuele waardeveranderingen worden hierbij rechtstreeks in andere opbrengsten en kosten in het eigen vermogen geboekt, tot realisatie van deze activa. Bij de verkoop worden de eerdere winsten of verliezen, die in het

eigen vermogen werden geboekt, overgeboekt naar de resultatenrekening.

De aan- en verkoop van financiële activa wordt verwerkt op de datum van betaling.

1.10. Liquide middelen

Deze rubriek bestaat uit kas, banktegoeden, direct opneembare bankdeposito's (met een looptijd van ten hoogste 3 maanden) en andere zeer liquide korte termijnbeleggingen, die gemakkelijk inwisselbaar zijn tegen een gekend bedrag en bovendien nauwelijks onderhevig zijn aan waardeveranderingen. Ten slotte horen ook kastekorten tot deze categorie. Deze laatste worden weergegeven als financiële schulden op het passief van de balans.

1.11. Kapitaal

De gewone aandelen worden hierin ondergebracht. De eigen aandelen worden in mindering gebracht van het kapitaal.

1.12. Kapitaalsubsidies

De kapitaalsubsidies worden weergegeven als over te dragen opbrengsten. Deze subsidies worden gelijkmatig opgenomen in de resultatenrekening met de afschrijvingen op de activa waarvoor zij werden verkregen.

1.13. Personeelsbeloningen

1.13.1. Kortetermijnpersoneelsbeloningen

De beloningen op korte termijn worden in resultaat genomen samen met het geleverde dienstenprestaties van het personeel. De niet betaalde beloningen worden op afsluitdatum opgenomen onder de rubriek "Sociale Schulden".

1.13.2. Vergoedingen na uitdiensttreding

Deze voordelen maken het voorwerp uit van een actuariële berekening en worden voorzien (na aftrek van eventuele tegoeden die reeds werden aangelegd om aan deze voordelen te voldoen) in de mate dat Spadel heeft toegezegd deze kosten, die verband houden met eerdere personeelsprestaties, tegemoet te komen. Deze verplichting kan voortvloeien uit een wet, een contract of een verworven recht op basis van de gangbare praktijk (impliciete verplichting).

De berekening van de verplichting gebeurt aan de hand van de "projected unit credit"-methode

De actuariële uitgangspunten (actualisatievoet, de sterftetafels, salarisevoluties, inflatie, enz.) worden aangewend om de sociale verplichtingen te evalueren overeenkomstig IAS 19. Deze winsten en verliezen zijn het gevolg van de actuariële veronderstellingen die per boekjaar verschillen of van verschillen tussen de werkelijkheid en de actuariële veronderstellingen waarop de evaluatie van IAS 19. Spadel koos ervoor om:

- (a) de actuariële winsten en verliezen niet op te nemen in de resultatenrekening als minder dan 10% afwijken van de hoogste van de pensioensverplichting volgens IAS 19 en de reële waarde van de activa van pensioensplan volgens IAS 19 en de reële waarde van de activa van het pensioenplan ;
- (b) de winsten of verliezen die deze 10% overstijgen te spreiden over de gemiddelde toekomstige diensttijd van de werknemers.

1.13.3. Andere voordelen op lange termijn

De andere voordelen op lange termijn zijn niet integraal verschuldigd in de twaalf maanden die volgen op het boekjaar waarin de personeelsleden de betreffende prestaties leverden. De IAS 19 norm legt een vereenvoudigde boekhoudme-

thode op van deze voordelen. Het geboekte bedrag in de balans is gelijk aan de actuele waarde van de verplichting eventueel verminderd met de marktwaarde op afsluitdatum van de activa van het regime.

1.13.4. Ontslagvergoedingen

Wanneer Spadel een arbeidsovereenkomst van één of meer personeelsleden beëindigt voor de normale pensionering, of indien één of meer personeelsleden vrijwillig het bedrijf verlaten in ruil voor voordelen, wordt een voorziening aangelegd afhankelijk van de verplichtingen van Spadel. Deze verplichting wordt geactualiseerd indien de betaalbaarstelling later is dan de eerstkomende twaalf maanden.

1.14. Voorzieningen

Een provisie wordt enkel erkend indien de volgende voorwaarden zijn voldaan:

- (1) Spadel is wettelijk of feitelijk verplicht uitgaven te doen als gevolg van een gebeurtenis in het verleden,
- (2) het is waarschijnlijk dat de uitgaven zullen plaatsvinden,
- (3) het bedrag van de verplichting kan op een betrouwbare wijze worden geschat.

Zodra het impact significant wordt (voornamelijk voor verplichtingen op lange termijn) moet de provisie gewaardeerd worden op geactualiseerde basis. De impact van het tijdslelement op de provisie wordt weergegeven in de financiële kosten.

Een provisie voor een herstelling van een site in zijn oorspronkelijke staat wordt enkel weergegeven als Spadel hiertoe wettelijk of feitelijk is verplicht.

Voorzieningen voor toekomstige exploitatieverliezen zijn verboden.

Bij verlieslatende contracten (Spadel lijdt een onvermijdelijk verlies bij uitvoering van een contract), moet een provisie worden aangelegd.

1.15. Belastingen op het resultaat

De belastingen op het resultaat omvatten zowel de huidige als de uitgestelde belastingen. De huidige belasting bestaat zowel uit verschuldigde (terug te krijgen) belastingen op de inkomsten van het afgelopen boekjaar, als uit de correcties op de verschuldigde (terug te krijgen) belastingen van de vorige boekjaren. Het bedrag wordt berekend aan de hand van de geldende belastingvoet op afsluitdatum.

De uitgestelde belasting wordt berekend aan de hand van de balansmethode op de tijdelijke verschillen tussen de belastbare basis van de activa en de passiva en hun respectieve boekhoudkundige waarde in de geconsolideerde IFRS-jaarrekening. Uitgestelde belastingen worden bepaald op basis van de verwachte belastingvoet bij realisatie van het actief of betaling van het passief. In de praktijk wordt de belastingvoet bij realisatie van het actief of betaling van het passief. In de praktijk geldt de belastingvoet die van kracht is op afsluitdatum.

Er worden geen uitgestelde belastingen berekend op:

- (1) goodwill, waarvan de afschrijving fiscaal verworpen wordt,
- (2) de initiële boeking van activa en passiva (uitgezonderd de verwerving van dochterondernemingen) die geen invloed hebben op de boekhoudkundige winst, of het fiscaal resultaat,
- (3) de tijdelijke verschillen op de deelnemingen in dochterondernemingen, joint-ventures en ondernemingen waarmee een deelnemingsverhouding bestaat, zolang het niet waarschijnlijk is dat er binnen afzienbare tijd dividenden zullen worden uitgekeerd.

Actieve belastinglatenties worden enkel erkend als het waarschijnlijk is dat er belastbare winsten zullen optreden om toe te wijzen aan de bestaande aftrekbare tijdelijke verschillen. Dit criterium wordt op elke afsluitdatum getoetst.

De uitgestelde belastingen worden berekend voor iedere fiscale entiteit. De actieve en passieve belastinglatenties die toehoren aan de verschillende dochterondernemingen kunnen elkaar niet compenseren.

1.16. Schulden

De schulden worden initieel op nominale waarde gewaardeerd en vervolgens op hun geamortiseerde kosten, d.i. de actuele waarde van de te betalen kasstromen (behalve indien de impact van de actualisatie miniem is).

De dividenden die Spadel uitkeert aan haar aandeelhouders worden geboekt als Overige schulden in de jaarrekening tijdens de periode waarin ze werden goedgekeurd door de aandeelhouders.

Over te dragen opbrengsten die in het vorige of nog eerdere boekjaren werden geïnd en toegewezen moeten worden aan latere boekjaren, worden eveneens als schulden erkend.

1.17. Transacties in vreemde munt

Transacties in vreemde munt worden aanvankelijk geboekt in de munteenheid van de betrokken entiteiten met toepassing van de wisselkoers op het moment van de transactie. Zowel de gerealiseerde als niet gerealiseerde winsten en verliezen op de monetaire activa en passiva worden geboekt tegen de slotkoers op afsluitdatum en opgenomen in de resultatenrekening.

1.18. Afgeleide financiële instrumenten

Afgeleide financiële instrumenten worden op afsluitdatum geboekt op hun reële waarde. De reële waardeveranderingen worden geboekt in de resultatenrekening.

Bijzondere waarderingsregels moeten eventueel worden toegepast bij dekking met afgeleide producten. Spadel verricht geen speculatieve transacties met afgeleide instrumenten.

1.19. Sectoriële informatie

- (a) Een operationeel segment is een onderdeel van een entiteit: Dat activiteiten uitoefent vanaf welke ze in staat is om opbrengsten uit gewone activiteiten te verwerven en kosten te maken (inclusief opbrengsten uit gewone activiteiten en kosten met betrekking tot de transacties met andere onderdelen van dezelfde entiteit);
- (b) Waarvan de bedrijfsresultaten regelmatig worden beoordeeld door de hoogstgeplaatste operationele beslissingsnemer van de entiteit, teneinde beslissingen over de aan het segment toe te kennen middelen te kunnen nemen en de prestaties van het segment te kunnen evalueren, en
- (c) Waarvoor afzonderlijke financiële informatie beschikbaar is.

1.20. Kasstroomoverzicht

De kasstromen die betrekking hebben op de bedrijfsvoering worden weergegeven volgens de indirecte methode. Deze methode vertrekt vanuit het nettoresultaat en wordt vervolgens gecorrigeerd voor transacties zonder kaseffect, voor bewegingen in het netto-bedrijfskapitaal en ten slotte voor kosten en opbrengsten die verband houden met kasstromen met betrekking tot investerings- en financieringsactiviteiten.

2. Kapitaalbeheer

Voor zijn kapitaalbeheer streeft de Groep naar continuïteit in de bedrijfsvoering. Hiertoe houdt hij een gezonde financiële structuur in stand. Anderzijds streeft de Groep er ook naar een interessant rendement te verschaffen aan de aandeelhouders.

Om een gezonde financiële toestand te behouden of te verbeteren kan de Groep bijvoorbeeld het aan de aandeelhouders uit te keren dividend aanpassen. Hij kan ook kapitaal terugbetalen aan de aandeelhouders, eigen aandelen inkopen, zijn leningen vervroegd terugbetalen of zijn externe financiering of eigen vermogen verhogen.

De Groep monitort zorgvuldig zijn solvabiliteitsratio die de verhouding weergeeft tussen het eigen vermogen en het totaal aan passiva (het geheel van actiemiddelen van de Groep). Hij controleert ook de rendabiliteit van het eigen vermogen (het netto resultaat van het jaar gedeeld door het totale eigen vermogen).

In 2011 hield de Groep dezelfde strategie aan als in 2010 aangevend. Die bestond erin een solvabiliteitsratio van meer dan 30% te handhaven. De Groep kan tijdelijk verzaken aan zijn principes bij belangrijke strategische investeringen.

De solvabiliteitsratio's en de rentabiliteitsratio's van het eigen vermogen waren de volgende op 31 december 2011 en 2010:

	31.12.2011	31.12.2010
Totaal eigen vermogen	93.720	89.091
Totaal passiva	201.412	190.706
Netto resultaat	8.698	12.782
Solvabiliteitsratio	47%	47%
Rentabiliteit van het eigen vermogen	9%	14%

3. Beheer van de financiële risico's

3.1. Factoren van financiële risico's

Door zijn activiteiten is de Groep blootgesteld aan diverse financiële risico's: het kredietrisico, het liquiditeitsrisico en het marktrisico (wisselkoersrisico, risico van schommelingen in toekomstige kasstromen of in de waardering van een financieel actief of passief ten gevolge van een interersvoetschommeling. Risico van prijsschommelingen). De Groep beheert deze risico's zodanig dat de mogelijke negatieve effecten op zijn rentabiliteit tot het minimum beperkt worden. Afgeleide financiële instrumenten worden daartoe occasioneel gebruikt.

3.1.1. Wisselrisico

Het voornaamste deel van de activiteiten van de Groep Spadel is in de Eurozone. Enkel de activiteiten van Spadel UK worden genoteerd in GBP. Deze activiteiten dragen ten belope van 3% bij tot de omzet van de Groep. Er zijn bovendien bijzonder weinig transacties in vreemde munt. Het wisselrisico is bijgevolg zeer beperkt en is niet het voorwerp van een actief beheer. Er zijn enkel een aantal termijnverrichtingen in GBP als bescherming tegen een ongunstige koersevolutie van GBP.

3.1.2. Intrestrisico

Behoudens de klassieke handelsschulden, bestaat het voornaamste deel van de schulden van de Groep uit ontvangen statiegeld. Deze schulden zijn niet intrestdragend. Er doet zich hieromtrent dan ook geen intrestrisico voor.

De Groep houdt geen materiële langlopende interestdragende activa aan. De meeste leningen van de Groep hebben een vast intrestpercentage.

De reële waarde van zijn leningen kan bijgevolg variëren volgens interestvoet schommelingen. Er wordt geen systemati-

sche afdekkingspolitiek gevoerd, maar de Groep bekijkt geregeld het effect van interestvoet schommelingen en, als de financiële directie het nodig acht, worden andere financieringsmogelijkheden en indekkingsverrichtingen.

In het algemeen zijn het resultaat en de operationele geldmiddelen van de Spadel Groep grotendeels onafhankelijk van marktinterestschommelingen.

Op 31 december 2011 en 31 december 2010 was de Groep niet aan aanzienlijke renterisico's blootgesteld.

3.1.3. Prijsrisico

De financiële activa van de Groep Spadel bestaan uit beleggingen zonder noemenswaardig risico en worden beheerd volgens het "goede huisvader"- beginsel.

De voornaamste risico's waaraan de Groep is blootgesteld zijn de prijs van PET-grondstof en de energieprijzen met zijn gevolgen voor de vervoerskosten.

3.1.4. Kredietrisico

Het kredietrisico vloeit voort uit de liquide middelen en kas-equivalenten, beleggingen bij financiële instellingen en handelsvorderingen.

Wat de financiële instellingen betreft, worden enkel tegenpartijen aanvaard die door onafhankelijke derden met een minimale A rating werden beoordeeld.

De Groep investeert eveneens op zeer korte termijn in handelspapier dat door haar vertrouwde bankiers wordt aangeraaden. Het kredietrisico van de Groep concentreert zich voornamelijk bij een aantal belangrijke klanten. Hiervoor wordt een regelmatige debiteurenopvolging uitgevoerd.

De directie verwacht niet dat die tegenpartijen in gebreke zullen blijven.

3.1.5. Liquiditeitsrisico

Het innen van waarborgen op de retourverpakkingen beperkt de financieringsbehoeften in dit domein.

Een voorzichtig beheer van het liquiditeitsrisico houdt in dat men een voldoende aantal liquide middelen en verhandelbare effecten aanhoudt. Verder beschikt men over de nodige financieringsbronnen dankzij kredietfaciliteiten en heeft men de mogelijkheden om geldbeleggingen te mobiliseren. De nodige flexibiliteit wordt gegarandeerd door de aanwezigheid van ongebruikte kredietlijnen.

De financiële verplichtingen die zullen worden voldaan, zijn in de balans opgenomen. De handelsschulden en het ontvangen statiegeld moeten binnen ten hoogste een jaar worden betaald. De afbetalingskalender voor de financiële schulden wordt in toelichting 15 vermeld.

3.2. Boekhoudkundige verwerking en waardering van afgeleide financiële instrumenten

Op 31 december 2011 en op 31 december 2010 had Spadel geen noemenswaardige activiteiten in afgeleide financiële instrumenten.

3.3. Financiële instrumenten per categorie

De actieve financiële instrumenten van de Groep bedroegen op 31 december 2011 in totaal 87.641 KEUR en 79.239 KEUR op 31 december 2010. Ze zijn in de volgende balansrubrieken ingeschreven:

	31/12/2011	31/12/2010
Handelsvorderingen en overige langlopende vorderingen	80	45
Handelsvorderingen en overige kortlopende vorderingen	39.333	34.655
Financiële activa op korte termijn	15	15
Liquide middelen en kasequivalenten	48.213	44.524
Totaal van de actieve financiële instrumenten	87.641	79.239

Behalve de financiële activa op korte termijn, behoren de actieve financiële instrumenten tot de categorie "Leningen en vorderingen" die in voetnoot 1.9 van de toelichting "Samenvatting van de belangrijkste waarderingsregels" wordt beschreven, en die overeenkomstig de IAS 39-norm tegen geamortiseerde kostprijs wordt gewaardeerd.

De passieve financiële instrumenten van de Groep bedroegen op 31 december 2011 in totaal 66.848 KEUR en 61.819 KEUR op 31 december 2010. Ze zijn in de volgende balansrubrieken ingeschreven:

	31/12/2011	31/12/2010
Financiële schulden op lange termijn	-	-
Ontvangen statiegeld	27.888	27.309
Financiële schulden op korte termijn	96	134
Handelsschulden	38.864	34.376
Totaal van de passieve financiële instrumenten	66.848	61.819

De passieve financiële instrumenten behoren allemaal tot de categorie "Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs" en worden overeenkomstig de IAS 39-norm tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd.

3.4. Schatting van de reële waarde

De nominale waarde van de schuldvorderingen op klanten (verminderd met eventuele waardeverliezen) en de nominale waarde van de leveranciers worden omwille van hun kortetermijnkarakter geacht de reële waarde te benaderen.

De wijzigingen aan de standaard IFRS 7 'Financiële instrumenten: informatieverschaffing' vereisen dat de financiële instrumenten opgesplitst in niveaus:

- Niveau 1: Genoteerde (niet aangepaste) koersen/prijzen op een actieve markt voor gelijkaardige activa of passiva.
- Niveau 2: Andere gegevens dan de genoteerde koersen/prijzen van niveau 1 die direct (bv. prijzen) of indirect (bv. afgeleiden van prijzen) als activa of passiva kunnen worden beschouwd.
- Niveau 3: Gegevens over activa en passiva die niet gebaseerd zijn op waarneembare marktgegevens (onwaarneembare informatie).

De monetaire Sicav toegelicht in toelichting 12 zijn gewaardeerd op reële waarde gebaseerd op de koers van de actieve markt (niveau 1).

4. Belangrijkste boekhoudkundige schattingen en beoordelingen

De waardering van de activa en passiva van de balans houdt in dat een aantal schattingen en beoordelingen gemaakt worden om bijvoorbeeld budgetten en langetermijnplannen op te stellen. De schattingen en veronderstellingen worden gemaakt aan de hand van de best beschikbare informatie bij afsluiting van de geconsolideerde jaarrekening. Toch komen deze schattingen zelden overeen met het reële verloop, zodanig dat de waardebeoordelingen die eruit voortvloeien in zeker mat subjectief zijn. De schattingen en veronderstellingen die van bijzondere invloed kunnen zijn op de waardering van de activa en de passiva worden hieronder becommentarieerd.

4.1. Ontvangen statiegeld

Het aandeel van de ontvangen statiegeld in de korte termijn-schulden werd bepaald aan de hand van een schatting van het bedrag dat Spadel moet terugbetalen aan de klanten die de retourverpakkingen met statiegeld terugbezorgen. De waardering van deze schuld houdt rekening met het aantal flessen en verpakkingen in consignatie, bepaald aan de hand van een statistische benadering. Deze schatting is per definitie onzeker.

De Groep herwaardeert jaarlijks het aantal statiegeldflessen en -kisten bij het cliënteel. In 2011 werd zo een winst van 564 KEUR geboekt tegenover een last van 90 KEUR in 2010 (toelichting 21).

4.2. Bijzondere waardevermindering op immateriële activa

Een test inzake bijzondere waardevermindering werd uitgevoerd volgens de werkwijze opgelegd door IAS 36 "Bijzondere waardeverminderingen op activa" op de goodwill die voor-

kwam in de geconsolideerde jaarrekening op 31 december 2011. Uit die test bleek dat de boekhoudkundige waarde van de CGU Les Grandes Sources De Wattwiller in de lijn ligt van de realiseerbare waarde en dat het bijgevolg niet nodig is om een waardevermindering te boeken.

Die realiseerbare waarde werd bepaald aan de hand van de bedrijfswaarde van de CGU. Een gelijkaardige test werd uitgevoerd op 31 december 2010. Uit die test bleek dat het niet nodig was om een waardevermindering te boeken. De gecumuleerde waardevermindering bedraagt 30.900 KEUR op 31 december 2011, net als op 31 december 2010.

De bedrijfswaarde van de CGU is gelijk aan de actuele waarde van de toekomstige kasstromen, die uit het bedrijfsplan van het filiaal Wattwiller naar voren komen. Dat bedrijfsplan werd door de Raad van Bestuur goedgekeurd. De gehanteerde verdisconteringsvoet vóór belastingen bedroeg 11,15% per 31 december 2011 en 11,27% per 31 december 2010.

De marge uit de bedrijfsvoering, die Spadel gebruikt om de bedrijfswaarde van de CGU vast te stellen, werd door de Directie ingeschat op basis van historische prestaties en vooruitzichten. De gebruikte disconteringsvoet werd bepaald vóór belastingen en weerspiegelt de risico's die inherent zijn aan de CGU. De kasstromen op meer dan vijf jaar zijn extrapolaties die werden bepaald aan de hand van een algemeen groeicijfer.

De operationele margevoet gebruikt voor de impairment test 2011 schommelt tussen 7,6 en 12,1%. Gezien deze hypothese, is de bedrijfswaarde van de CGU hoger dan de boekhoudkundige waarde ten belope van 0,5 Mio EUR.

Als die schattingen 10% lager hadden gelegen, had Spadel een complementaire waardevermindering van 1,5 Mio EUR in de boeken moeten opnemen.

Als de actualisatievoet voor belastingen, toegepast op de geactualiseerde kasstromen, 10% hoger was geweest dan het percentage dat gebruikt werd voor de berekening van de bedrijfswaarde per 31 december 2011, had Spadel een complementaire waardevermindering van 1,2 Mio EUR in de boeken moeten opnemen.

4.3. Personeelsbeloningen

De boekhoudkundige waarde van de verplichtingen, die voortvloeien uit voordelen die aan het personeel toegekende voordelen, werd bepaald op basis van een actuariële studie. Die ging uit van een aantal hypothesen. Zo heeft de keuze van de actualisatievoet een grote invloed op de bepaling van de netto verplichting van deze beloningen.

De actualisatievoet hangt af van de geschatte looptijd van deze verplichtingen, voortvloeiend uit de beloningen na uitdienst-treding. Op basis van IAS 19, dient de actualisatievoet overeen te komen met de rente op bedrijfsobligaties van eerste categorie, die een gelijkaardige looptijd hebben en in dezelfde munt éénheid noteren.

5. Sectoriële informatie

Conform de norm IFRS 8 'Operationele segmenten' wordt de informatie per operationeel segment uit de interne organisatie van de activiteiten van de Groep afgeleid.

De gegevens per operationeel segment zijn gebaseerd op informatie die de directie gebruikt om te beslissen over de te bestemmen middelen en om de prestaties van de segmenten te evalueren. De toewijzing van de middelen en de evaluatie van de prestaties gebeuren voor de Belux-markt en de Nederlandse markt. Het segment 'Andere' omvat andere markten zoals het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk, die niet voldoen aan de kwantitatieve criteria aangaande verschillende presentatie.

Elke markt heeft een segmentmanager die beslist over de toekenning van middelen en de evaluatie van de prestatie. De gegevens per segment volgen dezelfde evaluatieregels als de gegevens die gebruikt worden voor de geconsolideerde financiële staten die in de notities bij de financiële staten samengevat en beschreven worden.

De resultaten van de geografische sectoren voor de boekjaren 2011 en 2010 volgen hierna:

Boekjaar 2011	Belux	Nederland	Overige	Intersectoriële eliminaties	Totaal
Externe verkopen	101.139	74.347	21.394	-	196.880
Interne sectoriële verkopen	49.932	-	-	-49.932	-
Totale verkopen	151.071	74.347	21.394	-49.932	196.880
Sectorieel resultaat	11.282	4.439	112	-	15.833
Niet betrokken elementen					-3.488
Bedrijfsresultaat					12.345

Boekjaar 2010	Belux	Nederland	Overige	Intersectoriële eliminaties	Totaal
Externe verkopen	99.524	76.005	20.926	-	196.455
Interne sectoriële verkopen	49.670	-	22	-49.692	-
Totale verkopen	149.195	76.005	20.948	-49.692	196.455
Sectorieel resultaat	14.001	8.102	107	-	22.209
Niet betrokken elementen					-5.942
Bedrijfsresultaat					16.267

De directie hanteert het resultaat per segment als maatstaf. De resultaten van een segment omvatten alle opbrengsten en kosten die direct toewijsbaar zijn, zowel als alle opbrengsten en kosten die redelijkerwijze kunnen toegewezen worden.

Rekening houdend met de concentratie van de productieactiva in België en met de (quasi) afwezigheid van externe schulden, gaat de Directie van de Groep intern niet over tot de opvolging van de activa en passiva per bedrijfsafdeling.

De transfers en de transacties tussen sectoren worden gerealiseerd aan de normale marktvoorwaarden. Deze zijn identiek aan de voorwaarden voor externe partijen.

Een beperkt aantal groothandelaars genereert een aanzienlijk deel van onze inkomsten. De totale verkoop klanten die individueel meer dan 10% van de inkomsten van de Groep in 2011 en 2010 genereren, is als volgt per segment verdeeld:

Boekjaar 2011	Belux	Nederland	Overige	Intersectoriële eliminaties	Totaal
Totale verkopen	28.590	20.531	-	49.121	196.880

Boekjaar 2010	Belux	Nederland	Overige	Intersectoriële eliminaties	Totaal
Totale verkopen	26.683	20.021	-	46.704	196.455

6. Lijst van de dochterondernemingen en de deelnemingen volgens vermogensmutatiemethode

6.1. Lijst van de dochterondernemingen

Spadel heeft de volgende dochterondernemingen:

Naam	Aandeel in de stemrechten (in %) op 31 december		Plaats van de maatschappelijke zetel	BTW N°
	2011	2010		
S.A. Spa Monopole N.V.	100	100	België	BE 420.834.005
S.A. Bru-Chevron N.V.	99,99	99,99	België	BE 403.939.672
Spadel Nederland B.V.	100	100	Nederland	NL 007271542B01
Les Grandes Sources de Wattwiller S.A.S.	100	100	Frankrijk	FR 96 383 616 307

Spa Monopole N.V. is de belangrijkste productiemaatschappij van de Groep; zij produceert de verschillende producten van het merk Spa. Spa Monopole heeft een filiaal in Groot-Brittannië, dat de producten van het merk Brecon produceert en de Spadel-merken distribueert op de Britse markt.

Bru-Chevron N.V. produceert de producten van het merk Bru. Spadel Nederland B.V. commercialiseert de producten van de Groep Spadel op de Nederlandse markt.

De vennootschap 'Les Grandes Sources de Wattwiller' produceert de producten van het merk Wattwiller en Jouvence en commercialiseert de producten van de Groep Spadel op de Franse markt.

6.2. Deelnemingen volgens de vermogensmutatiemethode

Op 31 december 2011 en 2010 had Spadel geen deelnemingen volgens de vermogensmutatiemethode.

7. Immateriële activa

	Goodwill	Merken	Cliënteel	Software	Rechten en concessies	Totaal
Op 1 januari 2010						
Aanschaffingswaarde	26.684	10.107	4.885	3.901	1.056	46.633
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-26.684	-3.396	-3.588	-2.473	-317	-36.458
Netto boekwaarde	-	6.711	1.297	1.428	739	10.175
Boekjaar 2010						
Boekwaarde bij opening	-	6.711	1.297	1.428	739	10.175
Aanschaffingen	-	-	-	159	462	621
Desinvesteringen	-	-	-	-	-344	-344
Overboekingen	-	-	-	75	-	75
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-	-	-324	-526	-5	-855
Koersverschillen	-	-	-	-	-	-
Boekwaarde bij afsluiting	-	6.711	973	1.136	852	9.672
Op 31 december 2010						
Aanschaffingswaarde	26.684	10.107	4.885	4.136	1.181	46.993
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.	-26.684	-3.396	-3.912	-3.000	-329	-37.321
Netto boekwaarde	-	6.711	973	1.136	852	9.672
Boekjaar 2011						
Boekwaarde bij opening	-	6.711	973	1.136	852	9.672
Aanschaffingen	-	-	-	1.094	468	1.562
Desinvesteringen	-	-	-	-	-330	-330
Overboekingen	-	-	-	-	-	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-	-	-324	-514	-65	-903
Koersverschillen	-	-	-	-	-	-
Boekwaarde bij afsluiting	-	6.711	649	1.716	925	10.001
Op 31 december 2011						
Aanschaffingswaarde	26.684	10.107	4.885	4.970	1.247	47.893
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-26.684	-3.396	-4.236	-3.254	-322	-37.892
Netto boekwaarde	-	6.711	649	1.716	925	10.001

De rubriek goodwill vertegenwoordigt de goodwill die werd verworven bij de acquisitie van "Les Grandes Sources de Wattwiller". De bijzondere waardevermindering op de goodwill wordt toegelicht in de toelichting 4.2.

De rubrieken "Merken" en "Cliënteel" weerspiegelen de reële waarde van het merk "Wattwiller" en de reële waarde van het cliënteel van deze dochteronderneming op acquisitiedatum, verminderd met de geboekte afschrijvingen voor wat het cliënteel betreft. Het merk Wattwiller heeft een onbepaalde levensduur en is niet onderworpen aan systematische afschrijvingen.

De rubriek rechten en concessies omvatten de concessierechten, groene certificaten en de CO₂-uitstootrechten.

De onderzoeks- en ontwikkelingskosten, die ten laste van het resultaat werden genomen in 2011 bedragen 1.307 KEUR (2010: 1.008 KEUR). Hiervan werd 432 KEUR opgenomen als "Diensten en diverse goederen" (2010: 179 KEUR), 875 KEUR als "Personeelskosten" (2010: 810 KEUR) en 0 KEUR in aankopen van grond-, hulpstoffen en handelsgoederen (2010: 2 KEUR).

8. Materiële vaste activa

	Terreinen en gebouwen	Industriële uitrusting	Meubilair en rollend materieel	Overige materiële vaste activa	Totaal
Op 1 januari 2010					
Aanschaffingswaarde	86.295	151.211	5.978	27.661	271.145
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-49.750	-112.183	-4.694	-18.298	-184.925
Netto boekwaarde	36.545	39.028	1.284	9.363	86.220
Boekjaar 2010					
Boekwaarde bij opening	36.545	39.028	1.284	9.363	86.220
Aanschaffingen	1.113	10.869	651	754	13.387
Desinvesteringen	-	-166	-	-312	-478
Overboekingen	126	2.985	-46	-3.140	-75
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-2.004	-7.596	-542	-1.586	-11.728
Omrekeningsverschillen	32	48	1	2	83
Netto boekwaarde	35.812	45.168	1.348	5.081	87.409
Op 31 december 2010					
Aanschaffingswaarde	87.217	155.477	6.303	22.714	271.711
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-51.405	-110.309	-4.955	-17.633	-184.302
Netto boekwaarde	35.812	45.168	1.348	5.081	87.409
Boekjaar 2011					
Boekwaarde bij opening	35.812	45.168	1.348	5.081	87.409
Aanschaffingen	201	3.260	518	5.746	9.725
Desinvesteringen	-	-122	-	-276	-398
Overboekingen	1	241	-	-242	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-2.091	-6.989	-477	-1.107	-10.664
Omrekeningsverschillen	27	37	1	7	72
Netto boekwaarde	33.950	41.595	1.390	9.209	86.144
Op 31 december 2011					
Aanschaffingswaarde	87.339	147.332	6.078	25.685	266.434
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-53.389	-105.737	-4.688	-16.476	-180.290
Netto boekwaarde	33.950	41.595	1.390	9.209	86.144

Spadel bezit de volgende activa in het kader van financiële lease contracten:

Industriële uitrusting		
	31/12/2011	31/12/2010
Aanschaffingswaarde	1.344	1.344
Cumulatieve afschrijvingen	-877	-787
Netto boekwaarde	467	557
Afschrijvingen van het boekjaar	90	110

De volgende bedragen werden als huur opgenomen in de resultatenrekening in de rubriek "Diensten en diverse Goederen":

	31/12/2011	31/12/2010
Terreinen en gebouwen	1.539	1.581
Industriële uitrusting	1.874	1.855
Meubilair en rollend materieel	1.422	1.179

De rubriek "Diensten en diverse goederen" omvat ook een bedrag van 4.076 KEUR aan onderhouds- en herstellingskosten op materiële vaste activa (3.656 KEUR in 2010). Bepaalde bankleningen en leasingschulden zijn gewaarborgd door terreinen, gebouwen alsmede door de betrokken industriële uitrusting (toelichting 26).

9. Handelsvorderingen en overige vorderingen

De handelsvorderingen en overige vorderingen kunnen als volgt worden geanalyseerd:

	31/12/2011	31/12/2010
Bruto-handelsvorderingen	33.669	30.660
Min : waardevermindering op dubieuze debiteuren	-235	-249
Netto-handelsvorderingen	33.434	30.411
Over te dragen kosten	1.391	1.336
Overige vorderingen	4.588	2.953
Totaal	39.413	34.700
Af: Langlopend gedeelte	-80	-45
Kortlopend gedeelte	39.333	34.655

De overige vorderingen hebben betrekking op "Terug te vorderen BTW" voor een bedrag van 1.892 KEUR (2010: 1.615 KEUR).

Alle langlopende vorderingen hebben een resterende looptijd van ten hoogste vijf jaar.

De boekhoudkundige waarde van de langlopende vorderingen benadert zeer goed de reële waarde.

De nominale waarde van de vorderingen die een individuele waardevermindering ondergaan, bedraagt in totaal 341 KEUR. Volgens onze schattingen zou een deel van die vorderingen kunnen worden ingevorderd. Die vorderingen worden op onderstaande manier volgens hun looptijd ingedeeld:

	31.12.2011	31.12.2010
3 tot 6 maanden	136	194
Meer dan 3 maanden	205	204
Totaal	341	398

De klantenvorderingen die sinds minder dan drie maanden zijn vervallen, worden niet als een risico beschouwd. Op 31 december 2011 zijn vorderingen ter waarde van 9.883 KEUR (2010: 6.868 KEUR) vervallen, maar niet in waarde verminderd. Die vorderingen hebben betrekking op klanten die niet failliet zijn gegaan. Ze worden hieronder volgens hun looptijd ingedeeld:

	31.12.2011	31.12.2010
Minder dan 3 maanden	9.471	6.946
Meer dan 3 maanden	412	-78
Total	9.883	6.868

De kwaliteit van het krediet van klantenvorderingen die niet vervallen of in waarde verminderd zijn, kan worden gewaardeerd op basis van de historische gegevens van de tegenpartijen.

Klantenvorderingen	31.12.2011	31.12.2010
Tegenpartijen zonder onafhankelijke rating		
Groep 1	-	-
Groep 2	23.445	23.394
Groep 3	-	-
Klantenvorderingen die noch vervallen noch in waarde verminderd zijn	23.445	23.394

Groep 1 - nieuwe klanten (minder dan 6 maanden).
 Groep 2 - bestaande klanten (meer dan 6 maanden) zonder achtergrond van niet-betaling.
 Groep 3 - bestaande klanten (meer dan 6 maanden) met achtergrond van niet-betaling.

In de loop van het jaar werden de betalingstermijnen voor de vorderingen die niet in waarde verminderd zijn niet opnieuw onderhandeld.

De maximale blootstelling aan het kredietrisico op de balansdatum komt overeen met de boekhoudkundige waarde van de vorderingen. De Groep heeft geen garantie op die vorderingen.

De onderstaande tabel vermeldt de veranderingen in de gecumuleerde waardeverminderingen op vorderingen:

	2011	2010
Op 1 januari	249	278
Toevoegingen aan de waardeverminderingen	-3	52
Aangewende voorzieningen	1	-72
Terugname van waardeverminderingen	-12	-9
Op 31 december	235	249

De toevoeging en de terugname van de waardeverminderingen op dubieuze debiteuren werden in de resultatenrekening opgenomen in 'Overige bedrijfsinkomsten/(kosten)'.
 De post 'andere vorderingen' bevat geen in waarde verminderde activa.

10. Voorraden

De voorraden worden als volgt uitgesplitst:

	31/12/2011	31/12/2010
Grond- en hulpstoffen	11.355	9.034
Afgewerkte producten en halffabricaten	4.614	3.573
Betaalde voorschotten	1.022	900
Totaal	16.991	13.507

De volgende bedragen hebben een impact op de resultatenrekening voor het boekjaar 2011 en 2010:

	2011	2010
Voorraadwijziging van grondstoffen en hulpstoffen (opgenomen in de "Aankopen van grond- en hulpstoffen en handelsgoederen")	1.899	2.858
Voorraadwijziging van de afgewerkte producten en halffabricaten	974	-1.396
Waardeverminderingen (begrepen in "Overige bedrijfsinkomsten/(kosten)")	441	2

11. Financiële activa

11.1. Financiële activa bestemd om verkocht te zijn

	2011	2010
Saldo op 1 januari	15	15
Toenames/(Afnames)	-	-
Waardeverminderingen	-	-
Saldo op 31 december	15	15

11.2. Financiële activa aangehouden tot einde looptijd

	2011	2010
Saldo op 1 januari	-	-
Toenames (Afnames)	-	-
Saldo op 31 december	-	-

12. Liquide middelen

	31/12/2011	31/12/2010
Termijnrekeningen (op ten hoogste 3 maanden)	38.162	25.845
Monetaire Sicav	-	14.532
Handelsspapier	-	-
Liquiditeiten	10.051	4.147
Totaal	48.213	44.524

De effectieve intrestvoet op de termijnrekeningen bedraagt 1,0% (2010: 0,7%). Deze termijndeposito's hadden een gemiddelde looptijd van 1 maand in 2011 en 2010.

De Groep beschikte niet over handelsspapier in 2011.

De effectieve interestvoet van Kasgeldfondsen bedraagt 1,5% (2010: 0,6%).

In het geconsolideerde kasstroomoverzicht, wordt de netto kastoestand als volgt uitgesplitst:

	31/12/2011	31/12/2010
Liquide middelen	48.213	44.524
Negatieve banksaldo's (toelichting 15)	-	-
Totaal	48.213	44.524

De termijnbeleggingen op 31 december 2011 gebeuren bij banken met een onafhankelijke rating gelijk aan of meer dan A. Zij vervallen niet later dan 27 januari 2012.

13. Kapitaal

Het overzicht van het aantal aandelen is als volgt:

	Totaal
Op 1 januari 2010	4.150.350
Bewegingen 2010	-
Op 31 december 2010	4.150.350
Bewegingen 2011	-
Op 31 december 2011	4.150.350

Op 31 december 2011 werd het maatschappelijk kapitaal van Spadel N.V. vertegenwoordigd door 4.150.350 aandelen zonder aanduiding van nominale waarde.

Het maatschappelijk kapitaal is onveranderd 5.000 KEUR gebleven.

De vennootschap heeft geen preferente aandelen uitgegeven, noch een optieplan gecreëerd.

14. Geconsolideerde reserves

De geconsolideerde reserves van de Groep bedragen 93.720 KEUR op 31 December 2011. Zij bevatten ondermeer een wettelijke reserve van 500 KEUR die betrekking heeft op Spadel NV en daarnaast ok 2.220 KEUR wettelijke reserves met betrekking tot de filialen. In toepassing van het Wetboek van Vennootschappen, dient de wettelijke reserve minstens 10% van het maatschappelijk kapitaal te bedragen. Zolang dit niet is bereikt, moet jaarlijks minstens 5% van de nettowinst van het boekjaar (bepaald volgens het Belgisch Wetboek van Vennootschappen) worden toegewezen aan dit reservefonds. Het huidig niveau van de wettelijke reserve voldoet aan deze wettelijke vereiste. Bijgevolg dient er geen enkele bijkomende toewijzing te geschieden. De wettelijke reserves zijn onbeschikbaar.

De geconsolideerde reserves van de Groep op 31 december 2011 bevatten ook andere 168 KEUR onbeschikbare reserves met betrekking tot Spadel NV en haar dochterondernemingen. Zij omvatten eveneens 1.881 KEUR uitgiftepremies.

De geconsolideerde reserves van de Groep bevatten op 31 december 2011 ook 10.003 KEUR aan belastingvrije reserves. Deze hebben voornamelijk betrekking op eerder gerealiseerde belastingvrije meerwaarden. Deze belastingvrije reserves zullen bij uitkering aanleiding geven tot een belastingsbetaling. Deze belasting is geboekt per 31 december 2011 onder uitgestelde belastingschulden (toelichting 17).

15. Financiële schulden

	31/12/2011	31/12/2010
Op lange termijn		-
Schulden bij kredietinstellingen (toelichting 15.1)	-	-
Leasingschulden (toelichting 15.2)	-	-
	-	-
Op korte termijn		-
Negatieve banksaldo's	-	-
Financieringscontract	96	134
Schulden aan kredietinstellingen (toelichting 15.1)	-	-
Leasingschulden (toelichting 15.2)	-	-
	96	134
Totaal van de financiële schulden	96	134

15.1. Diverse inlichtingen

De vervaldagentabel van de financiële schulden op lange termijn ziet er uit als volgt:

	31/12/2011	31/12/2010
Tussen 1 en 2 jaar	-	-
Tussen 2 en 5 jaar	-	-
Na 5 jaar	-	-
Totaal	-	-

De effectieve intrestvoeten op afsluitdatum zijn:

	31/12/2011	31/12/2010
Negatieve banksaldo's	-	-
Schulden bij kredietinstellingen	-	-
Leasingsschulden	-	-

De boekhoudkundige waarde van de financiële schulden op korte en op lange termijn benadert sterk de reële waarde.

De boekhoudkundige waarde van de financiële schulden wordt in de volgende deviezen genoteerd:

	31/12/2011	31/12/2010
Euro	96	134
Pond sterling	-	-
Totaal	96	134

De kredietlijnen van de Groep (19.733 KEUR) hebben een onbepaalde looptijd. De toegepaste intrestvoet wordt bepaald bij opname van het krediet.

De niet opgenomen kredietlijnen bedragen 18.116 KEUR op 31 december 2011 (2010: 16.337 KEUR).

15.2. Leasingschulden

De analyse van de minimale leasebetalingen in het kader van financiële leaseovereenkomsten ziet er uit als volgt:

	31/12/2011	31/12/2010
Op minder dan één jaar	-	-
Tussen één en vijf jaar	-	-
Na 5 jaar	-	-
Totaal	-	-
Toekomstige intrestlasten in zake financiële lease-overeenkomsten	-	-
Actuele waarde van de financiële lease-overeenkomsten	-	-

De actuele waarde van de leasingschulden kan als volgt worden gedetailleerd:

	31/12/2011	31/12/2010
Op minder dan één jaar	-	-
Tussen één en vijf jaar	-	-
Totaal	-	-

16. Schulden ten gevolge van personeelsbeloningen

Het personeel van de Belgische, Nederlandse en Franse entiteiten geniet van pensioenvoordelen onder de vorm van rente- of kapitaalsuitkeringen. Het betreft plannen van het type "Defined Benefit". In België en Nederland worden hiervoor premies gestort bij een verzekeraar, waarmee tegoeden worden opgebouwd pensioenplannen. Verder, heeft de Groep ook pensioenplannen opgebouwd van het type "Defined Contribution".

In België kent Spadel brugpensioenplannen ("voordelen bij het einde van de tewerkstelling"). In Frankrijk zijn er anciënniteitspremies (beloningen op lange termijn).

De schuld voor de personeelsbeloningen wordt als volgt in de balans weergegeven:

	31/12/2011	31/12/2010
Beloningen na uitdiensttreding	551	321
Uitkeringen bij uitdiensttreding	3.192	3.464
Andere beloningen op lange termijn	-	10
Totaal	3.743	3.795

Spadel deed een beroep op een externe actuaaris voor de berekening van de schuld volgens IAS 19. Deze berekening is gebaseerd op actuariële hypothesen, die werden bepaald bij de respectieve afsluitdata en waarbij rekening werd gehouden met de macro-economische factoren die golden bij de betreffende afsluitdata. Ten slotte werden ook de specifieke eigenschappen van de verschillende plannen in rekening gebracht. Deze bieden de beste toekomstperspectieven voor Spadel en worden regelmatig herzien afhankelijk van de marktevoluties en de beschikbare statistieken.

16.1. Beloningen na uitdiensttreding - pensioensverplichtingen

Het geheel van de gestorte premies in het kader van de "Defined Contribution" plannen bedraagt 896 KEUR (2010: 1.115 KEUR) voor de hele Groep.

Wat de "Defined Benefit" plannen betreft, is de volgende informatie beschikbaar. België draagt hier nagenoeg alle verplichtingen.

Bijdragen opgenomen in de balans:		
	31/12/2011	31/12/2010
Reële waarde van de verplichting bij afsluiting	11.081	10.695
Reële waarde van de activa bij afsluiting	-8.350	-8.508
Tekort /(overschot) van het regime	2.731	2.187
Niet geboekte actuariële winst/verlies	-1.859	-1.625
Niet geboekte activa in toepassing van de limiet vastgesteld in paragraaf 58 (b) van IAS19	-321	-241
Passief	551	321
Bedragen opgenomen in de resultatenrekening:		
	2011	2010
Kost van de prestaties geleverd tijdens het boekjaar	366	349
Rentekosten	464	470
Verwacht rendement van de activa van het regime	-396	-402
Actuariële verschillen	142	19
Kost van diensten geleverd in het verleden	248	242
Eerste erkenning van activa verbonden aan een gereduceerd contract	-	-
Kost van herstructurering	22	-98
Effect van de beperking van paragraaf 58 (b) van IAS 19	-	-
Totaal bedrag van de kosten met betrekking tot personeelsvoordelen (toelichting 20)	846	580

Aansluiting van de openings- en slotsaldi van de actuariële waarde van de verplichting:

	2011	2010
Actuele waarde van de verplichting bij opening	10.695	9.682
Kost van de prestaties geleverd tijdens het boekjaar	366	349
Rentekosten	464	470
Kost van diensten geleverd in het verleden	248	242
Bijdragen door de deelnemers aan het regime	63	63
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-1.302	-1.311
Verminderingen	-	-11
Actuariële verschillen	547	1.211
Reële waarde van de verplichting bij afsluiting	11.081	10.695

Aansluiting van de openings- en slotsaldi van de reële waarde van de activa:

	2011	2010
Reële waarde van de activa bij opening	8.508	8.648
Verwacht rendement van de activa	396	402
Bijdragen door de werkgever	615	575
Bijdragen door de deelnemers aan het regime	63	63
Pensioenkosten van verstreken diensttijd	-1.302	-1.311
Liquidaties	-	-
Eerste erkenning van activa verbonden aan een gereduceerd contract	-	-
Actuariële verschillen	70	131
Reële waarde van de activa bij afsluiting	8.350	8.508

	2011	2010
Het effectief rendement van de activa van het regime	467	526

Verandering van schulden ingeschreven op het passief van de balans

	2011	2010
Passief van de balans bij opening	321	327
Totaal van de kost ten laste van de resultatenrekening	845	580
Uitkeringen door de werkgever	-615	-575
Gevolg van een vermindering of liquidatie	-	-11
Passief van de balans bij afsluiting	551	321

Actuariële hypothesen (gewogen):

	2011	2010
Actualisatievoet	3,80-4,60%	4,40%
Verwacht rendement van de activa van het regime	4,50-4,60%	4,50-5,10%
Verwacht stijgingspercentage van de salarissen (bovenop inflatie)	1,00%	1,00%
Inflatiepercentage	2,00%	2,00%
Sterftetafels	(MR/FR voor België)	(MR/FR voor België)
Verwachte gemiddelde toekomstige diensttijd	11,8	12,3

De te storten bijdragen voor vergoedingen na uitdiensttreding voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2012 worden op 561 KEUR geschat.

IAS 19 vereist de publicatie op 5 jaar van de contante waarde van de uitkeringsverplichtingen, de nog niet opgenomen activa van verstreken diensttijd en het overschot of tekort van de diensttijd en de ervaringsaanpassingen als volgt:

	2011	2010	2009	2008	2007
Per 31 december					
Geactualiseerde waarde van de uitkeringsverplichtingen	11.081	10.695	9.682	8.777	9.313
Reële waarde van de activa bij afsluiting	-8.350	-8.508	-8.648	-9.030	-8.967
Tekort/(overschot)	2.731	2.187	1.034	-253	346
Winst/(verlies) uit ervaringsaanpassingen van de passiva van de diensttijd	-186	-792	-817	-177	268
Winst/(verlies) uit ervaringsaanpassingen van de activa van de diensttijd	183	131	281	-61	-540

16.2. Brugpensioenverplichtingen

De brugpensioenverplichtingen worden in België bepaald in overeenstemming met de Collectieve Arbeidsovereenkomsten. De schuld ten aanzien van het personeel, dat met de brugpensioenregeling heeft ingestemd, is de volgende:

	2011	2010
Openingssaldo van de uitkeringsverplichting bij uittreding:	3.464	3.528
Totaal van de kost ten laste van de resultatenrekening (toelichting 20)	395	646
Door de werkgever gestorte uitkeringen	-679	-710
Waarde van de uitkeringsverplichtingen bij uittreding op afsluitdatum :	3.180	3.464
Min: kortlopende verplichtingen	-784	-757
Langlopende verplichtingen	2.396	2.707

16.3. Andere beloningen op lange termijn

In Frankrijk worden anciënniteitspremies toegekend.

	2011	2010
Waarde van de verplichtingen m.b.t. beloningen op lange termijn bij opening:	10	10
Totaal van de kost in de resultatenrekening (toelichting 21)	-10	-
Waarde van de langlopende verplichtingen op lange termijn bij afsluiting :	-	10

17. Uitgestelde belastingen

	31/12/2011	31/12/2010
Latente belastingen		
- Uitgestelde belastingen op minder dan twaalf maanden	100	96
- Uitgestelde belastingenschuld op meer dan twaalf maanden	22.378	22.848
Totaal	22.478	22.944

De bewegingen van het boekjaar zijn de volgende:

	2011	2010
Saldo op 1 januari	22.944	23.808
Kosten/(winst) in de resultatenrekening	-493	-886
Rechtstreeks toegewezen aan het eigen vermogen	27	22
Saldo op 31 december	22.478	22.944

	Geconsolideerde balans		Geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	
	31/12/2011	31/12/2010	2011	2010
Uitgestelde belastingvorderingen:				
- Overdraagbare verliezen	196	190	-6	-190
- Kapitaalsubsidies	166	174	8	13
- Financiële leases	-	-	-	-
- Omrekeningsverschillen	-	-	-27	-22
- Overige (waarvan voorraden en belaste reserves)	465	444	-21	223
Bruto uitgestelde belastingvorderingen	827	808		
Uitgestelde belastingen:				
- Afschrijvingen op materiële vaste activa	14.668	14.959	-291	-714
- Vrijgestelde reserves	5.209	5.209	-	-
- Immateriële activa	2.524	2.631	-107	-102
- Meerwaarden met gespreide belastingen	904	953	-49	-93
Bruto uitgestelde belastingen	23.305	23.752		
Uitgestelde belastingenkost	-	-	-493	-886
Netto situatie van de uitgestelde belastingen	22.478	22.944		

Uitgestelde belastingvorderingen worden opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen zijn die de aftrekbare tijdelijke verschillen en de overdraagbare fiscale verliezen kunnen compenseren.

De aan het eind van het jaar 2011 opgetekende uitgestelde belastingvorderingen hebben betrekking op de fiscale verliezen van ons Brits filiaal voor welke we het bestaan van belastbare winsten in de toekomst waarschijnlijk achten. Er moet worden opgemerkt dat er voor dat filiaal niet werd overgegaan tot de erkenning van uitgestelde belastingvorderingen voor fiscale verliezen ten bedrage van 4.934 KEUR (2010: 4.891 KEUR).

Dit bedrag is berekend na aftrek van verschuldigde Belgische belasting op de Britse winsten ter compensatie van de verliezen die vroeger in België afgetrokken werden. Dit actief werd niet op de balans geboekt aangezien de recuperatie ervan ver in de toekomst ligt.

18. Overige schulden

Op afsluitdatum zijn de volgende overige schulden opgenomen:

	31/12/2011	31/12/2010
Kapitaalsubsidies	1.805	951
Over te dragen opbrengsten	32	29
Toe te rekenen kosten	402	132
Diverse schulden	1.854	1.696
Totaal	4.093	2.808
Af: kortlopend gedeelte	-2.456	-1.943
Langlopend gedeelte	1.637	865

De "Diverse schulden" hebben voornamelijk betrekking op de BTW en andere te betalen belastingen.

De kapitaalsubsidies zijn gekoppeld aan investeringen in materiële vaste activa op de site Spa Monopole.

19. Voorzieningen

Op afsluitdatum zijn de volgende voorzieningen opgenomen:

	Rehabilitatie van de sites	Overige	Totaal
Op 1 januari 2011	98	494	592
Opgenomen in de geconsolideerde resultatenrekening:			
- Verhoging van de provisies	350	122	472
- Terugname van ongebruikte bedragen	-		
- Aangewend tijdens het boekjaar	-88	-260	-348
Op 31 december 2011	360	356	716

Alle voorzieningen op 31 december 2011 werden als schulden op korte termijn opgenomen.

De voorziening voor renovatie van de sites heeft betrekking op de oprissing van een site van Bru-Chevron N/V.

De rubriek "Overige voorzieningen" op 31 december 2011 omvat diverse andere risico's.

20. Personeelskosten

De personeelskosten zijn als volgt :

	2011	2010
Lonen en salarissen, met inbegrip van ontslagvergoedingen voor 195 KEUR (2010: 720 KEUR):	30.563	29.905
Sociale zekerheidskosten	7.998	7.773
Pensioenen- voordelen van het type "Toegezegde bijdrageregeling" (Toelichting 16.1.)	896	1.115
Pensioenen- voordelen van het type "Toegezegde pensioenregeling" (Toelichting 16.1.)	846	580
Brugpensioenen (Toelichting 16.2.)	395	646
Overige voordelen op lange termijn (Toelichting 16.3.)	-	-
Overige	2.228	1.931
Totaal	42.926	41.950

In 2011 stelde Spadel gemiddeld 733 mensen tewerk (439 arbeiders en 294 bedienden).

In 2010 waren dat 729 personen (waarvan 450 arbeiders en 279 bedienden).

21. Andere bedrijfsinkomsten/(kosten)

De analyse van deze rubriek ziet er als volgt uit :

	2011	2010
Verkoop van publiciteitsartikelen en diversen	39	763
Verkocht afval	341	276
Meerwaarden op de realisatie van materiële vaste activa	231	319
Meerwaarden op de verkoop van filialen	-	-
Subsidies	259	157
Diverse huuropbrengsten	88	90
Gerecupereerde kosten en andere operationele opbrengsten	3.472	3.569
Overige belastingen en taksen	-2.171	-2.166
Minderwaarden op de realisatie van materiële vaste activa	-51	-154
Overige bedrijfskosten	206	-468
Totaal	2.414	2.386

Andere operationele opbrengsten en kosten van 2011 omvatten een winst van 564 KEUR ten gevolge van een herevaluatie van het aantal statiegeld en –kisten bij het cliënteel. Een gelijkaardige herevaluatie werd uitgevoerd eind 2010 en had geleid tot een last van 90 KEUR (bijlage 4.1.).

22. Financiële opbrengsten

De financiële opbrengsten omvatten de volgende componenten:

	2011	2010
Intrestopbrengsten	593	672
Winst op de verkoop van financiële activa	-	-
Koerswinsten	91	231
Overige financiële opbrengsten	237	208
Totaal	921	1.111

23. Financiële lasten

De financiële lasten omvatten de volgende componenten:

	2011	2010
Intrestlasten:	4	115
- Bankleningen	4	115
- Leasingschulden		
Wisselkoersverliezen	56	297
Overige financiële lasten (waarvan discontó's)	500	330
Totaal	560	742

24. Belastingen

De belastingen van het boekjaar zijn:

	2011	2010
Vennootschapsbelasting	4.370	4.740
Uitgestelde belastingen (Toelichting 17)	-362	-886
Totale belastingkost	4.008	3.854

De belasting op het resultaat voor belastingen van Spadel verschilt van het theoretische bedrag, dat zou voortvloeien uit de toepassing van de belastingsvoet van de Belgische vennootschapsbelasting op de geconsolideerde winst. De volgende analyse is van kracht:

	2011	2010
Winst/(verlies) voor belastingen	12.706	16.636
Belastingen op basis van de Belgische belastingsvoet (33,99%)	4.319	5.655
Gevolg van de belastingheffing of belastingvrije reserves tegen beperkt tarief	-	-
Impact van waardevermindering op goodwill	-	-
Impact van de notionele intrest	-735	-1.649
Impact van de belastingsvoet in de buitenlandse filialen	-130	-185
Gevolg van fiscaal niet-afrekbare uitgaven	408	412
Gevolg van de dubbele belastingheffing op dividenden afkomstig van filialen	201	101
Correctie met betrekking tot belasting op eerdere boekjaren	21	-203
Erkenning van een actieve uitgestelde belasting op Spadel UK	-6	-190
Effect van de Taks Shelter (255 KEUR in "overige" in 2010)	-255	-
Overige	185	-87
Totale belastingskost	4.008	3.854

25. Latente activa en passiva

Op 31 december 2011 beschikt de Groep niet over aanzienlijke latente passiva of activa.

26. Rechten en verplichtingen

26.1. Verplichting tot aanschaf van materiële vaste activa

De Groep heeft op 31 december 2011 contractuele verplichtingen met betrekking tot toekomstige investeringen in materiële en immateriële vaste activa voor een bedrag van 409 KEUR (2010: 59 KEUR).

26.2. Verplichtingen uit operationele lease-overéénkomsten met Spadel in de hoedanigheid van huurder

Zoals blijkt uit toelichting 8, heeft Spadel verschillende operationele leaseovereenkomsten gesloten voor de huur van gebouwen, industriële uitrusting en rollend materieel.

De verplichtingen inzake minimale toekomstig betaalbare huurbedragen in het kader van niet-opzegbare huurcontracten zijn de volgende:

	31/12/2011	31/12/2010
Op minder dan 1 jaar	2.394	3.674
Van 1 tot 5 jaar	4.028	3.429
Op meer dan vijf jaar	-	-
Totaal	6.422	7.103

26.3. Gestelde waarborgen

Bankwaarborgen ten belope van 1.669 KEUR werden gegeven aan de Administratie van Douane en Accijnzen en aan een bank (2010: 1.669 KEUR).

27. Inlichtingen met betrekking tot verbonden partijen

27.1. Bezoldigingen aan de voornaamste bedrijfsleiders

De bezoldigingen van de leden van het Uitvoerend Comité zijn als volgt:

	2011	2010
Salarissen en andere voordelen op korte termijn	2.398	1.824
Andere voordelen op lange termijn	124	194
Totaal	2.522	2.018

De groei van de salarissen en andere voordelen op korte termijn is vooral het resultaat van de uitbreiding van het Uitvoerend Comité.

De totale bezoldigingen van de Bestuurders van de NV Spadel bedroegen 1.002 KEUR in 2011 (2010: 1.001 KEUR).

De Groep Spadel is samengesteld uit Spadel NV en de hieronder, onder punt 6.1 opgenomen, filialen. Het geheel van de financiële staten van deze maatschappijen zijn geïntegreerd in de geconsolideerde financiële staten van Spadel NV, moedermaatschappij, consoliderende onderneming.

Het geheel van de groepsmaatschappijen onderhoudt relaties of kan relaties onderhouden met andere entiteiten als volgt:

- Relaties "klant-leverancier" in het kader van uitwisseling van diensten of leveringen van producten in het kader van de verkoop of de verdeling van de Spadel-producten door de andere filialen van de groep.
- Relaties "lener-ontlener" wanneer een maatschappij nood heeft aan financiële middelen en een andere maatschappij een overschot heeft. Het doel is het optimaliseren van de financiële middelen over de ganse groep.

Spadel N.V. houdt 100% van het geheel van z'n filialen die verbonden ondernemingen zijn. Alle verrichtingen en alle inter-company saldi tussen de maatschappijen van de groep, welke verbonden ondernemingen zijn, worden geëlimineerd tijdens de consolidatie én in de geconsolideerde financiële staten van de groep.

28. Gebeurtenissen na de verslagperiode

Er hebben zich geen significante gebeurtenissen voorgedaan na de verslagperiode.

29. Resultaat per aandeel

29.1. Gewoon resultaat

Het gewoon resultaat per aandeel wordt berekend door het resultaat ten gunste van de aandeelhouders van Spadel te delen door het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen dat tijdens het boekjaar in omloop was.

	2011	2010
Winst/(verlies) ten gunste van de aandeelhouders	8.698	12.782
Gewogen gemiddelde gewone aandelen in omloop (in duizenden)	4.150	4.150
Basisresultaat per aandeel (EUR per aandeel)	2,10	3,08

29.2. Verwaterd resultaat

Het verwaterd resultaat per aandeel is berekend door het gewogen gemiddeld aantal aandelen in omloop te verhogen met het aantal aandelen voortvloeiend uit de omzetting van alle gewone aandelen met een potentieel dilutief vermogen, met correctie indien nodig van de teller. Spadel heeft geen effecten uitgebracht met een potentieel dilutief vermogen. Bijgevolg is het verwaterd resultaat per aandeel gelijk aan het gewoon resultaat per aandeel.

30. Dividend per aandeel

De dividenden gestort in 2011 en 2010 bedragen respectievelijk 4.150 KEUR (1,00 EUR bruto respectievelijk 0,75 EUR netto per aandeel) en 62.255 KEUR (15 EUR bruto respectievelijk 11,25 EUR netto per aandeel waarvan 14 EUR bruto respectievelijk 10,50 EUR netto als uitzonderlijk dividend). Een dividend van 0,80 EUR bruto respectievelijk 0,60 EUR netto per aandeel met betrekking tot het boekjaar afgesloten op 31 december 2011, wat overeenstemt met een totale uitkering van 3.320 KEUR, zal worden voorgesteld aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 10 juni 2012. Dit voorstel tot uitkering werd niet opgenomen in de schulden van de jaarrekening op 31 december 2011.

31. Bezoldiging van de Commissaris en de verbonden partijen

Bezoldiging van de Commissaris

31.1. Geconsolideerde bezoldiging van de commissaris voor de controle van de jaarrekeningen (in EUR):

(waarvan 36.225 EUR voor de moedermaatschappij Spadel N.V.) 91.080

31.2. Bezoldiging voor uitzonderlijke werkzaamheden of bijzondere opdrachten uitgevoerd binnen de Groep door de commissaris (in EUR):

andere controleopdrachten 8.000
belasting adviesopdrachten -
andere opdrachten buiten de revisorale opdrachten -

Bezoldiging van personen met wie de commissaris verbonden is

31.3. Bezoldiging betreffende mandaten van commissaris of gelijkgestelde mandaten uitgevoerd binnen de Groep (in EUR): 16.560

31.4. Bezoldiging voor uitzonderlijke werkzaamheden of bijzondere opdrachten uitgevoerd binnen de Groep door personen met wie de commissaris verbonden is (in EUR)

andere controleopdrachten -
belasting adviesopdrachten -
andere opdrachten buiten de revisorale opdrachten -

Verkorte jaarrekening van Spadel N.V. opgesteld volgens de Belgische boekhoudkundige normen

1. Verkorte balans per 31 december, in 000 EUR

De jaarrekening van Spadel N.V. wordt hierna voorgesteld volgens een verkort schema. In overeenstemming met het Wetboek Vennootschappen worden de jaarrekening van Spadel N.V., het verslag van de Raad van Bestuur en het verslag van de commissaris bij de Nationale Bank van België neergelegd.

Deze documenten kunnen eveneens worden opgevraagd bij: Spadel N.V., Kolonel Bourgstraat 103 - 1030 Brussel. De commissaris verklaarde zonder voorbehoud dat de jaarrekening van Spadel N.V. in overeenstemming is met de wettelijke bepalingen.

	2011	2010
ACTIVA		
Vaste activa	44.222	48.619
II. Immateriële vaste activa	1.602	917
III. Materiële vaste activa	2.006	2.088
IV. Financiële vaste activa	40.614	45.614
Vlottende activa	86.896	75.599
V. Vorderingen op meer dan één jaar	-	-
VII. Vorderingen op ten hoogste één jaar	49.818	37.198
VIII. Geldbeleggingen	27.348	34.798
IX. Liquide middelen	8.792	2.762
X. Overlopende rekeningen	938	841
TOTAAL DER ACTIVA	131.118	124.218
PASSIVA		
Eigen vermogen	89.396	78.764
I. Kapitaal	5.000	5.000
IV. Reserves	79.530	68.780
V. Overgedragen winst	4.866	4.984
Voorzieningen en uitgestelde belastingen	252	347
VII. Voorzieningen voor risico's en kosten	252	347
Schulden	41.470	45.107
VIII. Schulden op meer dan één jaar	-	-
IX. Schulden op ten hoogste één jaar	41.364	45.057
X. Overlopende rekeningen	106	50
TOTAAL DER PASSIVA	131.118	124.218

2. Verkorte resultatenrekening, in 000 EUR

	2011	2010
I. Bedrijfsopbrengsten	122.475	121.172
II. Bedrijfskosten	-117.514	-117.817
III. Bedrijfswinst	4.961	3.355
IV. Financiële opbrengsten	10.700	4.918
V. Financiële kosten	-306	-265
VI. Winst uit de gewone bedrijfsuitoefening voor belasting	15.355	8.008
VII. Uitzonderlijke opbrengsten	-	-
VIII. Uitzonderlijke kosten	-	-
IX. Winst van het boekjaar voor belasting	15.355	8.008
X. Belasting op het resultaat	-1.403	-20
XI. Winst van het boekjaar	13.952	7.988
XII. Onttrekking/(overboeking) aan/naar belastingvrije reserves	-750	-750
XIII. Te bestemmen winst van het boekjaar	13.202	7.238

3. Staat van het kapitaal

	Bedragen in 000 EUR	Aantal aandelen
A. Maatschappelijk kapitaal		
1. Geplaatst kapitaal		
- Per einde van het vorige boekjaar	5.000	-
- Wijzigingen tijdens het boekjaar		
- Per einde van het boekjaar	5.000	-
2. Samenstelling van het kapitaal		
2.1 Soorten aandelen		
- Aandelen zonder nominale waarde	5.000	4.150.350
2.2. Aandelen op naam of op toonder		
- Op naam		3.772.916
- Aan toonder		377.434
		4.150.350
G. Structuur van het aandeelhouderschap op 31.12.2011	Aantal aandelen	% van het totaal
1. Finances & Industries N.V. – Brussel (Kennissegeving van 30/08/2010) Vennootschap in rechte gecontroleerd door: Société de participation financière Guyan (Luxemburg)	3.770.000	90,84



VERKLARING VAN DE VERANTWOORDELIJKE PERSONEN

De ondergetekenden, Marc du BOIS, Gedelegeerd bestuurder van de Groep SPADEL en Didier DE SORGHER, Financieel Directeur van de Groep SPADEL, verklaren hierbij dat, voor zover hen bekend :

- a) de geconsolideerde jaarrekening afgesloten op 31 december 2011, die zijn opgesteld in overeenstemming met de INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS ("IFRS"), een getrouw beeld weergeven van het vermogen, de geconsolideerde financiële situatie en het geconsolideerde financiële resultaat van de vennootschap SPADEL N.V. en van haar dochtervennootschappen opgenomen in de consolidatie;
- b) het jaarverslag een getrouw overzicht geeft van de ontwikkeling en de resultaten van het bedrijf en van de positie van de emittent en de in de consolidatie opgenomen ondernemingen, alsmede een beschrijving van de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee zij geconfronteerd worden.

Brussel, 30 maart 2012.

Didier DE SORGHER
Financieel Directeur

Marc du BOIS
Gedelegeerd bestuurder

Contacten

S.A. Spadel N.V.

■ Kolonel Bourgstraat 103
B-1030 Brussel
Tel.: +32 (0)2 702 38 11
Fax: +32 (0)2 702 38 12
spadel@spawater.com
www.spadel.com

S.A. Spa Monopole N.V.

■ Rue Auguste Laporte 34
B-4900 Spa
Tel.: +32 (0)87 79 41 11
Fax: +32 (0)87 79 42 30
spamonopole@spawater.com
www.spadel.com - www.spa.be

S.A. Bru-Chevron N.V.

Afdeling Bru-Chevron
La Bruyère 151
B-4987 Stoumont (Lorcé)
Tel.: +32 (0)86 43 33 37
Fax: +32 (0)86 43 33 41
bru@spawater.com
www.bru.be

Instituut Henrijean

Rue Auguste Laporte 34
B-4900 Spa
Tel.: +32 (0)87 79 41 11
Fax: +32 (0)87 79 42 30

Spadel Nederland

Brieltjenspolder 28d
4921 PJ Made (Nederland)
Tel.: +31 (0)162 69 07 60
Fax: +31 (0)162 69 07 61
spadelnl@spawater.com
www.spa.nl

Les Grandes Sources De Wattwiller

2, rue de Guebwiller
68700 Wattwiller (Frankrijk))
Tel.: +33 (0)3 89 75 76 77
Fax: +33 (0)3 89 75 76 76
wattwiller@wattwiller.com
www.wattwiller.com

Brecon Mineral Water

Trap - Carmarthenshire
Wales - SA19 6TT - Verenigd Koninkrijk
Tel.: +44 (0) 1269 850175
Fax: +44 (0) 1269 851181
contact@breconwater.co.uk
www.breconwater.co.uk

INVESTOR RELATIONS

Investor Relations Contacts

■ Marc du Bois
Gedelegeerd Bestuurder
Kolonel Bourgstraat 103
B-1030 Brussel
Tel.: +32 (0)2 702 38 21
marc.du.bois@spawater.com

■ Didier De Sorgher
Financieel Directeur
Kolonel Bourgstraat 103
B-1030 Brussel
Tel.: +32 (0)2 702 38 71
d.desorgher@spawater.com



Spadel N.V.

Kolonel Bourgstraat 103
B-1030 Brussel
T +32 [0]2 702 38 11
F +32 [0]2 702 38 12
spadel@spawater.com
www.spadel.com

