

corporate governance

Deugdelijk bestuur/ Corporate Governance

De Verklaring inzake deugdelijk bestuur is gebaseerd op artikel 3:6§2 en artikel 3:32 WvV en op de Corporate Governance Code 2020. Ze bevat de feitelijke informatie over het Corporate Governance beleid van Ter Beke in 2022, inclusief:

- een beschrijving van de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheersingssystemen
- de vereiste wettelijke informatie
- de samenstelling van de bestuursorganen
- de werking van de bestuursorganen
- hun comités
- het remuneratieverslag

De verklaring bevat ook een aantal elementen van de niet-financiële informatie, zoals bedoeld in artikel 3:6WvV.

Als referentiecode nemen we voor het boekjaar 2022 de Belgische Corporate Governance Code 2020. Deze code is publiek beschikbaar op www.corporategovernancecommittee.be.

Ons Corporate Governance Charter is gepubliceerd op www.whatscooking.group. In het charter verduidelijken we onze positie tegenover de bepalingen van de Corporate Governance Code 2020. We beschrijven er ook de andere Corporate Governance praktijken in, die we toepassen naast de Corporate Governance Code 2020. De statuten van NV Ter Beke werden in 2020 aangepast in lijn met de Corporate Governance Code 2020 en het nieuwe Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.

De wettelijke bepalingen rond Corporate Governance leven we na zoals beschreven in het Wetboek van vennootschappen en verenigingen van 2020 en in de bijzondere wetten in dit verband.

De groep volgt de 10 principes van de Corporate Governance Code. Volgende aanbevelingen van de Corporate Governance code 2020 heeft de groep (nog) niet geïmplementeerd in 2022:

- Aanbeveling 7.6: De raad van bestuur heeft vooralsnog beslist om geen aandelengerelateerde vergoeding aan haar niet-uitvoerende leden te betalen
- Aanbeveling 7.9: Aangezien er geen aandelen gerelateerde vergoeding is, werd ook geen drempel bepaald voor het aanhouden van aandelen door het uitvoerend management.

Ter Beke geeft geen remuneratie in de vorm van aandelen. Dit is geldig voor zowel niet uitvoerende bestuurders als het uitvoerend management. Gezien het beperkte karakter van de vergoedingen acht de raad van bestuur het op dit ogenblik niet opportuun om de kost aan te gaan om een aandelen-plan op te zetten. Indien in de toekomst een plan zou worden overwogen zal de Raad van Bestuur zich tevens buigen over een lock-up van de aandelen gedurende een afdoende lange periode.

- Aanbeveling 7.12: De terugvordering van betaalde variabele remuneratie of de inhouding van variabele remuneratie. Gezien de beperkte remuneratie en het relatief korte termijn karakter hiervan – alsook het feit dat de uitbetaling van variabele remuneratie pas gebeurt na het volledig afronden van de audit van de financiële cijfers en interne controles besliste de raad van bestuur om tot op heden geen claw-back clause in te voeren.

Raad van Bestuur

**Paul VAN OYEN (*1961)**

Paul Van Oyen behaalde een master in de geologie en mineralogie en volgde daarna een managementopleiding aan de KU Leuven. Na een periode als docent en enkele jaren veldwerk in Marokko werkte hij als onderzoeker mee aan een Europese studie over strategische grondstoffen. Paul begon zijn industriële carrière bij wat nu Steinzeug Keramo is. In 1990 maakte hij de overstap naar Etex Group, waar hij 31 jaar

lang verschillende functies bekleedde. Na zeven jaar als CEO van het bedrijf besloot Paul als zelfstandige zijn ervaring te delen. In 2022 werd hij voor vier jaar benoemd tot bestuurder en voorzitter van de raad van bestuur van Ter Beke nv. Daarnaast is hij lid van ons remuneratie- en benoemingscomité en is hij sinds 2023 voorzitter van het duurzaamheidscomité.

**Frank COOPMAN (*1965)
Holbigenetics NV**

Frank Coopman studeerde in 1990 af als dierenarts. Aan het begin van zijn carrière keurde hij voedingsmiddelen van dierlijke oorsprong en werkte hij in de moleculaire medische biotechnologie. Hij behaalde een doctoraat in de diergeneeskundige wetenschappen en gaf jarenlang les in de veehouderij en genetica. Frank is medeoprichter en bestuurder van

BCC bv, Biomics and Chemics Consultancy, waar hij het biologische en genetische luik verder uitrolt. In 2020 werd hij voor vier jaar benoemd tot bestuurder van Ter Beke nv. In 2023 werd hij ook lid van ons remuneratie- en benoemingscomité.

**Dominique COOPMAN (*1967)
Famcoo Invest NV**

Dominique Coopman studeerde af als landbouwkundig en bedrijfskundig ingenieur. Daarnaast heeft ze een diploma milieusanering en een master in food culture op zak. Dominique werkt als freelance consultant in Italië en is sinds 2008 bestuurder bij Ter Beke nv. Haar laatste herbenoeming dateert van 2022, toen ze haar mandaat met vier jaar verlengde. Daarnaast is Dominique sinds 2023 lid van ons duurzaamheidscomité.

**Eddy VAN DER PLUYM (*1957)**

Eddy Van Der Pluym volgde een opleiding economische wetenschappen en een MBA aan INSEAD. Na een korte periode bij Deloitte, Haskins & Sells begon hij bij het familiebedrijf Pluma nv, dat in 2006 fuseerde met Ter Beke nv. In 2019 werd Eddy benoemd als bestuurder voor vier jaar, en het voorstel is om zijn mandaat in mei 2023 te verlengen voor een nieuwe periode van 4 jaar. In 2023 werd hij ook lid van ons auditcomité.

**Piet SANDERS (*1966), CEO
Leading for Growth BV**

Piet Sanders heeft een master in de rechten en management. Bijna 30 jaar van zijn loopbaan bracht hij door in de voedingssector. Tussen 1999 en 2002 was Piet Global Sales Director Food bij Amylum / Tate & Lyle, een toonaangevende producent van zetmeel, zoetstoffen op basis van granen, en tarweproteïnen. Na twee jaar als Chief Sales & Marketing Officer bij Reynaers Aluminium keerde hij in 2004 terug naar de voedingssector. Hij ging aan de slag bij Puratos, een internationale groep die innovatieve ingrediënten en diensten levert aan de bakkerij-, patisserie- en chocoladesector. Hij begon er als Managing Director voor Centraal- en Oost-Europa, en werd daarna onder meer Managing Director voor Noord- en Oost-Europa, en Global Sales & Channels Director. In 2021 werd Piet CEO van Ter Beke nv. Een jaar later werd hij benoemd tot bestuurder voor een periode van vier jaar, en in 2023 trad hij toe tot ons duurzaamheidscomité.

**Ann VEREECKE (*1963)
Ann Vereecke BV**

Ann Vereecke is burgerlijk ingenieur en doctor in management. Ze is professor in operations & supply chain management aan de Vlerick Business School en de Universiteit Gent. Daarnaast was ze een tijdlang bestuurslid en voorzitter van EurOMA (European Operations Management Association) en bestuurslid van POMS (Production and Operations Management Society in the US).

Momenteel zetelt Ann in de raad van bestuur van Picanol Group en North Sea Port. In 2014 trad ze toe tot de raad van bestuur van Ter Beke nv als onafhankelijke bestuurder. Ann is daarnaast lid van het remuneratie- en benoemingscomité en ze werd in 2023 lid van ons duurzaamheidscomité. Tijdens de algemene vergadering van mei 2022 werd haar mandaat als onafhankelijk bestuurder met vier jaar verlengd.

**Dominique EEMAN (*1957)
Deemanco BV**

Dominique Eeman behaalde een diploma toegepaste economische wetenschappen, een master aan Vlerick Business School en het International Directors Programme-certificaat van INSEAD. Dankzij zijn functies als CFO van Vandemoortele en bestuurder bij Leonidas is Dominique een allround financieel en strategisch expert met een brede kennis van de voedingssector. Tot

2021 was hij algemeen directeur van de beursgenoteerde holding Solvac. Vandaag is hij voorzitter van Akkanto, lid van de raad van bestuur van NMP-Funds For Good en Sofindev IV, en lid van de raad van toezicht van Van de Put & Co. Dominique is sinds 2017 onafhankelijk bestuurder bij Ter Beke nv. Zijn huidige mandaat loopt tot 2025. Tot slot is hij voorzitter van ons auditcomité.

**Kurt COFFYN (*1968)
C:Solutio BV**

Kurt Coffyn studeerde af als industrieel ingenieur met specialisatie in automatisering en elektronica. Hij heeft 30 jaar ervaring in operati- ons en supply chain: eerst als arbeidsanalist bij Vynckier (General Electric) en daarna als COO bij Ontex, Provimi, Cargill en Unilabs Zwitserland. Sinds 2019 is Kurt COO van het Belgische Lineas, Europees marktleider in privaat spoorgoederenvervoer. In 2020 werd hij vaste vertegenwoordiger van C:Solution BV en verlengde zo zijn mandaat in Ter Beke tot 2024. Kurt is sinds 2017 onafhankelijk bestuurder bij Ter Beke nv en momenteel ook lid van ons auditcomité.

**Inge PLOCHAET (*1968)
Tower Consulting BV**

Inge Plochaet heeft een masterdiploma industriële wetenschappen (chemie), studeerde innovatiemanagement aan IMD, en behaalde een in-company MBA aan INSEAD & Wharton. Inge begon haar carrière bij Procter & Gamble als verpakkingingenieur en heeft vandaag 26 jaar operationele ervaring. Tot 2015 bekleedde ze verschillende functies bij AB InBev - van

Innovation Director Western Europe tot President van AB InBev UK & Ireland. Vandaag helpt ze bedrijven met strategisch en operationeel advies. Daarnaast is ze voorzitter van de raad van bestuur van B-Steel bv en VBSC nv en bestuurder van Groven+ nv, CSM nv, Colmar nv, Sligro Food Group nv en de Faber Group nv. Inge heeft sinds 2020 een vierjarig mandaat als onafhankelijk bestuurder van Ter Beke nv en ze werd in 2023 lid van het duurzaamheidscomité.

Samenstelling en werking van de bestuursorganen en comités

Raad van bestuur

Samenstelling

Onderstaande tabel geeft de samenstelling weer van de raad van bestuur op 31 december 2022, met een overzicht van de vergaderingen en aanwezigheden in 2022.

Naam	Type *	Einde mandaat	Comités **	Vergaderingen 2022 (x = aanwezig)							
				9/2	24/2	21/4	25/5	16/6	25/8	24/11	
Dirk Goeminne (1)	NU	2022	AC/RBC	X	X	X					
Dominique Coopman (8)	NU	2026		X	X	X	X	X	X	X	X
Frank Coopman (4)	NU	2024		X	X	X	X	X	X	X	X
Eddy Van Der Pluym	NU	2023		X	X	X	X	X	X	X	X
Paul Van Oyen (9)	O	2026	AC/RBC				X	X	X	X	X
Ann Vereecke (2)	O	2026	AC/RBC	X	X	X	X	X	X	X	X
Dominique Eeman (3)	O	2025	AC/RBC	X	X	X	X	X	X	X	X
Kurt Coffyn (5)	O	2024	AC/RBC	X	X	X	X	X	X	X	X
Inge Plochaet (6)	U	2024	AC/RBC	X	X	X	X	X	X	X	X
Piet Sanders (7)	U	2026		X	X	X	X	X	X	X	X

In de hoedanigheid van vaste vertegenwoordiger voor:

(1) NV Fidigo (einde mandaat 25 mei 2022), (2) BV Ann Vereecke, (3) BV Deemanco, (4) NV Holbigenetics, (5) BV C:Solutio, (6) BV Tower Consulting, (7) BV Leading for Growth, (8) NV Famcoo Invest (start mandaat 25 mei 2022, voorheen in eigen naam), (9) Start mandaat 25 mei 2022

*

U = Uitvoerend
NU = Niet uitvoerend
O = Onafhankelijk

**

AC = Auditcomité
RBC = Remuneratie- en Benoemingscomité

Voor zover nodig bevestigen wij dat de groep voldoet aan bepaling 5.5 van de Corporate Governance Code. Dat bepaalt het maximum aantal mandaten in beursgenoteerde bedrijven voor niet-uitvoerende bestuurders.

Het intern reglement van de raad van bestuur beschrijft de gedetailleerde werking van die raad. Het reglement maakt integraal deel uit van het Corporate Governance Charter van de groep.

De raad besliste onder andere over de halfjaarresultaten, de jaarresultaten, het budget en de strategie van de groep.

Diversiteit

In de samenstelling van de raad van bestuur houden we rekening met de noodzakelijke complementariteit van bekwaamheden, ervaring, kennis en diversiteit (ook op basis van geslacht). Zie ook artikel 1.2 van het Intern Reglement (bijlage 1 bij het Corporate Governance Charter). Het overzicht van de leden van de raad van bestuur toont aan dat we daaraan per 31 december 2022 tegemoetkamen.

Evaluatie

De voorzitter van de raad organiseert regelmatig een formele evaluatie van de raad en haar werking, inclusief de interactie met het uitvoerend management. De resultaten van deze evaluatie worden in de raad besproken en verbeteringsacties worden voorbereid. In 2022 werd (met behulp van een consultant) een formele evaluatie afgerond.

Benoemingen/Herbenoemingen in 2023

De algemene vergadering van 25 mei 2023 zal gevraagd worden:

- Eddy Van der Pluym te herbenoemen als bestuurder voor een periode van 4 jaar, aflopend op de algemene vergadering van 2027.
- Johan Pauwels, desgevallend als vaste vertegenwoordiger van zijn managementvennootschap, met adres te Legevoorde 8, 9950 Lievegem voor te dragen om te benoemen als bestuurder voor een periode van 4 jaar, aflopend op de algemene vergadering van 2027.

Comités binnen de raad van bestuur

De raad van bestuur telde in 2022 twee actieve comités: het auditcomité en het remuneratie- en benoemingscomité. De comités zijn samengesteld volgens de wetgeving en de voorschriften van de Corporate Governance Code. De comités werken binnen een mandaat van de raad van bestuur. Een beschrijving van dat mandaat is terug te vinden in de uitvoerige reglementen die opgenomen zijn als bijlage bij het Corporate Governance Charter.

Auditcomité

Onderstaande tabel geeft de samenstelling van het auditcomité op 31 december 2022, met een overzicht van de vergaderingen en aanwezigheden in 2022.

Naam	Vergaderingen 2022 (x = aanwezig)				
	21/2	21/4	25/5	25/8	24/11
NV Fidigo (Dirk Goeminne)	X	X			
BV Deemanco (Dominique Eeman)*	X	X	X	X	
BV Ann Vereecke (Ann Vereecke)		X	X	X	X
BV C:Solutio (Kurt Coffyn)	X	X	X	X	X
BV Tower Consulting (Inge Plochaet)	X	X	X	X	X
Paul Van Oyen **			X	X	X

* Voorzitter

** Ad hoc interim voorzitter op 24/11/2022

Alle leden van het comité zijn niet-uitvoerende bestuurders en hebben een grondige kennis van financieel management. De meerderheid van de leden van het comité is onafhankelijk. Het comité beschikt over de nodige collectieve deskundigheid over de activiteiten van de vennootschap. Het comité vergaderde geregeld in aanwezigheid van de commissaris en steeds in aanwezigheid van de interne auditor.

Het auditcomité adviseerde de raad van bestuur onder andere over:

- de jaarresultaten 2021
- de halfjaarresultaten 2022
- de interne controle
- het risk management van de groep
- de onafhankelijkheid en de vergoeding van de commissaris en met de commissaris gelieerde bedrijven

Het auditcomité controleert de interne auditfunctie die het heeft ingesteld. Het evalueert geregeld zijn eigen reglement en werking.

Remuneratie- en benoemingscomité

Onderstaande tabel geeft de samenstelling van het remuneratie- en benoemingscomité op 31 december 2022, met een overzicht van de vergaderingen en de aanwezigheden in 2022.

Naam	Vergaderingen 2022 (x = aanwezig)						
	24/1	4/2	15/2	24/2	22/3	21/4	24/11
BV Ann Vereecke (Ann Vereecke)*	X	X	X	X	X	X	X
BV Deemanco (Dominique Eeman)	X	X		X		X	
BV C:Solutio (Kurt Coffyn)	X		X	X	X	X	X
NV Fidigo (Dirk Goeminne)	X	X	X	X		X	
BV Tower Consulting (Inge Plochaet)	X		X	X	X	X	X
Paul Van Oyen							X

* Voorzitter

Alle leden zijn niet-uitvoerende bestuurders en hebben een grondige kennis van human resources management. De meerderheid van de leden van het comité is onafhankelijk. Het remuneratie- en benoemingscomité adviseert de raad van bestuur onder andere over:

- de vergoedingen van de directieleden en de CEO
- de bezoldigingen van de bestuurders en de voorzitter
- het algemene remuneratiebeleid voor de bestuurders en het uitvoerend management
- de principes van het systeem van variabele vergoeding
- de benoeming en herbenoeming van bestuurders
- de samenstelling van de comités binnen de raad van bestuur
- de leden en de voorzitter van het executief comité
- de gedelegeerd bestuurder

Het comité bereidt het remuneratieverslag voor, legt het voor aan de raad van bestuur en licht het toe op de algemene vergadering. Het comité evalueert geregeld zijn eigen reglement en werking.

Secretaris

Voor de vergaderingen tot en met eind maart 2022 werd voor iedere vergadering een ad hoc secretaris aangesteld. Vanaf april 2022 is mevrouw Ann De Jaeger als General Secretary – General Counsel & Corporate Affairs Director tevens de secretaris van de Raad van Bestuur.

Executief comité

Naar aanleiding van de invoering van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen opteerde Ter Beke in 2020 voor een one tier bestuursmodel, met een raad van bestuur, een gedelegeerd bestuurder voor het dagelijks bestuur en een executief comité.

Samenstelling executief comité in 2022:

Leading For Growth BV,
vast vertegenwoordigd door Piet Sanders, groep Chief Executive Officer en voorzitter van het executief comité / gedelegeerd bestuurder

Sagau Consulting BV,
vast vertegenwoordigd door Christophe Bolsius, groep SBU Director Ready Meals

Eric Kamp, groep Chief Operations Officer

Esroh BV,
vast vertegenwoordigd door Yves Regniers, groep Chief Financial Officer

Leading Edge HR BV,
vast vertegenwoordigd door Else Verstraete, groep Chief People Officer (vanaf mei 2022)

Creating digital value SRL,
vast vertegenwoordigd door Peter Bal, groep Chief Information Officer (vanaf november 2022)

Broersbank Advies & Management BV,
vast vertegenwoordigd door Brecht Vanlerberghe, groep Chief Research & Development Officer (vanaf december 2022)

Vanaf april 2022 is mevrouw **Ann De Jaeger** als General Secretary – General Counsel & Corporate Affairs Director tevens toegevoegd aan het executief comité en Secretaris-Generaal van het bedrijf.

Werking

Het executief comité vergaderde in 2022 tweemaal per maand en telkens als het om operationele redenen noodzakelijk was. Het executief comité staat in voor de managementrapportering aan de raad van bestuur. De gedetailleerde werking van het executief comité is beschreven in het intern reglement van het executief comité. Dat maakt integraal deel uit van het Corporate Governance Charter van de groep.

Evaluatie

De raad van bestuur evalueert eenmaal per jaar het functioneren van de CEO (zonder de CEO) en eenmaal per jaar de andere leden van het executief comité (samen met de CEO). De raad doet dat op voorstel van het remuneratie- en benoemingscomité. Ook in 2022 vond deze evaluatie plaats. De raad hanteert hiervoor zowel kwantitatieve als kwalitatieve parameters. Tussen deze evaluatie en de jaarlijkse variabele remuneratie is geen direct verband.



Piet SANDERS (*1966) - Leading for Growth BV
CEO What's Cooking Group / voorzitter van de raad van bestuur

Piet Sanders heeft een master in de rechten en management. Bijna 30 jaar van zijn loopbaan bracht hij door in de voedingssector. Tussen 1999 en 2002 was Piet Global Sales Director Food bij Amylum / Tate & Lyle, een toonaangevende producent van zetmeel, zoetstoffen op basis van granen, en tarweproteïnen. Na twee jaar als Chief Sales & Marketing Officer bij Reynaers Aluminium keerde hij in 2004 terug naar de voedingssector. Hij ging aan de slag bij Puratos, een internationale groep die innovatieve ingrediënten en diensten levert aan de bakkerij-, patisserie- en chocoladesector. Hij begon er als Managing Director voor Centraal- en Oost-Europa, en werd daarna onder meer Managing Director voor Noord- en Oost-Europa, en Global Sales & Channels Director. In 2021 werd Piet CEO van Ter Beke nv. Een jaar later werd hij benoemd tot bestuurder voor een periode van vier jaar, en in 2023 trad hij toe tot ons duurzaamheidscomité.

Yves REGNIERS (*1978) - ESROH BV
CFO What's Cooking Group

Yves Regniers studeerde rechten aan de Universiteit Gent en behaalde een MBA aan de Warwick Business School. Na een periode bij PwC werkte hij dertien jaar bij wat nu WestRock is. Daar had hij verschillende financiële functies in België en het buitenland. Begin 2017 kwam hij aan boord bij Ter Beke nv. Yves is sinds januari 2019 lid van het executief comité en werd in maart 2020 benoemd tot CFO van de groep.

Eric KAMP (*1963)
COO What's Cooking Group

Eric Kamp studeerde public administration aan de Universiteit Twente. Daarna bouwde hij een internationale carrière uit bij onder andere Mars, United Biscuits en Provimi, en woonde en werkte hij in Duitsland, Hongarije en Zuid-Afrika. Voor hij bij Ter Beke begon, was Eric Operations and Supply Chain Director van de Aquafeed-afdeling bij Cargill. Sinds 2020 is hij COO van onze groep en lid van het executief comité. Tot eind 2022 was Eric bestuurder van de strategische businessunit vleeswaren.

Christophe BOLSIUS (*1969) - Sagau Consulting BV
Directeur van kant-en-klare maaltijden What's Cooking Group

Christophe Bolsius studeerde af in de toegepaste economie en internationale bedrijfskunde aan de Universiteit Antwerpen. Hij werkt al heel zijn carrière in de voedingssector, onder meer in verkoop en marketing bij Dr. Oetker, Sara Lee Deli en Campina – zowel in België als het buitenland – en als lid van het management van FrieslandCampina en Douwe Egberts. In december 2014 werd Christophe lid van ons commercieel managementteam en een jaar later begon hij als hoofd van de businessunit kant-en-klare maaltijden. Christophe zetelt ook in ons executief comité.

Else VERSTRAETE (*1967) - Leading Edge HR BV
CPO What's Cooking Group

Else Verstraete behaalde haar master politieke en sociale wetenschappen aan de Universiteit Antwerpen. Bij Imtech Marine (Radio Holland) in Rotterdam en Aleris in Duffel deed ze ervaring op in hr leiderschapsrollen. Daarna was ze binnen 3M zes jaar HR Director voor de Benelux en HR Director EMEA voor verschillende businessunits. In mei 2022 begon ze als onze Chief People Officer en werd ze lid van het executief comité van Ter Beke Group.

Brecht VANLERBERGHE (*1973) - Broersbank Advies & Management BV
Chief R&D Officer What's Cooking Group

Brecht Vanlerberghe behaalde zijn master bio-ingenieur en industrieel management aan de Universiteit Gent. Bij verschillende internationale agrovoedingsbedrijven, waaronder AVEVE, Campina, FrieslandCampina en Tereos Syral was hij verantwoordelijk voor research, ontwikkeling en innovatie. Na zeven jaar als Chief R&D Officer bij Bio Base Europe Pilot Plant ging Brecht aan de slag als Business Development & Relation Manager van de Sustainable Chemistry Unit van VITO. Sinds December 2022 is hij onze Chief Research and Development Officer en lid van het executief comité.

Peter BAL (*1964) - Creating Digital Value BV
CIO What's Cooking Group

Peter Bal heeft een master industrieel ingenieur, een postgraduaat bestuurskunde en een Digital Transformation Certificate van Massachusetts Institute of Technology op zak. Hij deed heel wat ervaring op in verschillende internationale beursgenoteerde bedrijven, waaronder Nokia, Proximus en Swift. Daarna werkte hij vijftien jaar bij wat nu ZF is – eerst als Chief Information Officer en Vice President Process Optimisation, later als Managing Director van Transics, een digitale dienstverlener die hij binnen ZF oprichtte. Peter begon als Group Chief Information Officer bij Ter Beke in november 2022 en is nu ook lid van het executief comité.

Ann DE JAEGER (*1971) (verbonden met het executief comité)
General Counsel & Corporate Affairs Director / General Secretary What's Cooking Group

Ann De Jaeger behaalde een master in het handels- en vennootschapsrecht aan de Universiteit van Gent en een master in het ondernemingsrecht aan de Universiteit Antwerpen. Ze werd ook gecertificeerd bestuurder. Ann begon haar carrière in een advocatenkantoor en schopte het tot General Counsel & Head of Corporate Affairs in internationale B2B en FMCG-voedingsbedrijven als Tate & Lyle, Tereos Syral, Alpro en Danone. Sinds april 2022 is ze onze General Counsel & Corporate Affairs Director. Eveneens is zij General Secretary van het beursgenoteerde familiebedrijf en werkt ze in die rol nauw samen met de raad van bestuur.

Belangenconflicten

Raad van bestuur

In 2022 kreeg de raad van bestuur geen melding van een belangenconflict in de zin van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen. Er kwamen geen andere meldingen binnen van transacties met verbonden partijen, zoals beschreven in bijlage 2 bij het Corporate Governance Charter van de groep.

Executief comité

In 2022 dienden zich in het executief comité geen belangenconflicten aan. Er werden ook geen transacties met verbonden partijen gemeld in de zin van bijlage 2 bij het Corporate Governance Charter van de groep.

Externe controle

De algemene vergadering van 27 mei 2021 benoemde KPMG Bedrijfsrevisoren, vertegenwoordigd door Filip De Bock, tot commissaris van NV Ter Beke. De benoeming gold voor drie jaar. We overlegden regelmatig met de commissaris. Voor de halfjaarlijkse en jaarlijkse rapportering nodigden we hem uit op de vergadering van het auditcomité. Ook voor de bespreking van het interne auditplan en de interne controles krijgt de commissaris een uitnodiging. De commissaris onderhoudt met Ter Beke geen relaties die zijn oordeel zouden kunnen beïnvloeden. Hij bevestig-

de trouwens zijn onafhankelijkheid ten aanzien van de groep. In 2022 betaalden we 283 duizend EUR voor auditdiensten aan KPMG Bedrijfsrevisoren en aan de personen met wie KPMG Bedrijfsrevisoren verbonden is (2021: 318 duizend EUR). Er werden in 2022 voor 10 duizend EUR niet-audit diensten verleend (2021: 5 duizend EUR). De vennootschappen waarmee de commissaris een samenwerkingsverband heeft hebben geen bijkomende erelonen gefactureerd aan de groep in 2021 en 2022.

Dealing Code voor transacties in effecten van Ter Beke

De Dealing Code van Ter Beke bepaalt de regels voor transacties in effecten van Ter Beke (bijlage 3 van het Corporate Governance Charter van de groep).

- De Dealing Code bepaalt dat koersgevoelige informatie onmiddellijk moet worden gecommuniceerd.
- Bestuurders, directieleden en insiders moeten aandelentransacties voorleggen aan de compliance officer. Bij negatief advies moet de betrokkene de transactie annuleren of voorleggen aan de raad van bestuur.
- De Dealing Code bevat richtlijnen om het vertrouwelijke karakter van bevoorrechte informatie te bewaren. Zo voorziet de Dealing Code sperperiodes. Bestuurders en andere relevante personen van Ter Beke mogen dan geen transacties in effecten van Ter Beke uitvoeren.
- Nieuwe leden van de raad van bestuur, het executief comité en andere personen die regelmatig toegang hebben tot bevoorrechte informatie, lichten we altijd in over de Dealing Code.
- De vennootschap houdt ook een lijst bij van de personen die toegang hebben tot bevoorrechte informatie

Remuneratieverslag

Remuneratieprocedure

Het huidige remuneratiebeleid wordt ter beschikking gesteld op de website van de groep en een nieuwe versie zal ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van 25 mei 2023.

Het remuneratie- en benoemingscomité ziet toe op de toepassing van het beleid en adviseert daarin de raad van bestuur.

De algemene vergadering van 25 mei 2022 keurde het globale remuneratieniveau goed voor de leden van de raad van bestuur in het boekjaar 2022.

Op advies van het remuneratie- en benoemingscomité bevestigde de raad van bestuur de remuneratie voor de CEO en de leden van het executief comité in het boekjaar 2022.

Remuneratie

De leden van de raad van bestuur en comités hadden in 2022 recht op volgende jaarlijkse vaste vergoedingen (in EUR):

	Pro rata 2022	
Ex Voorzitter Raad van Bestuur (01.01.2022 - 25.05.2022)	75.000	31.250
Voorzitter Raad van Bestuur (25.05.2022 - 31.12.2022)	100.000	58.333
Lid Raad van Bestuur	20.000	
Voorzitter Auditcomité	10.000	
Lid Auditcomité	6.000	
Voorzitter Remuneratie- en Benoemingscomité	7.000	
Lid Remuneratie- en Benoemingscomité	5.000	

De jaarvergoeding van de voorzitter van de Raad van Bestuur werd met ingang van 25 mei 2022 verhoogd naar € 100 000,00. Deze verhoging draagt bij tot het langetermijnbelang van de vennootschap en doet bovendien geen afbreuk aan het globale remuneratieniveau zoals goedgekeurd door de algemene vergadering van 25 mei 2022.

Bestuurders hebben voor het uitoefenen van hun bestuurdersmandaat geen recht op enige variabele, prestatiegebonden of aandelengerelateerde vergoeding, noch op enige andere vergoeding, buiten een vaste vergoeding.

De vergoeding van de CEO en van de leden van het uitvoerend management die hun diensten leveren via een managementvennootschap, bestaat uit een basisvergoeding en een jaarlijkse variabele vergoeding alsook een Long Term Incentive (LTI - zie verder voor details). De vergoeding van de leden van het uitvoerend management die in loondienst zijn van de groep bestaat uit: een basisvergoeding, een jaarlijkse variabele

vergoeding, een Long Term Incentive (LTI - zie verder voor details), een bedrijfswagen, een tankkaart en andere vergoedingscomponenten zoals pensioenen en verzekeringen, volgens de geldende richtlijnen voor werknemers van de vennootschap.

De CEO en de leden van het uitvoerend management ontvangen een jaarlijkse variabele vergoeding. Die vergoeding hangt af van het behalen van de jaarlijks vastgestelde doelstellingen voor het boekjaar waarop de variabele vergoeding van toepassing is.

De doelstellingen zijn gebaseerd op objectieve parameters. Ze hangen nauw samen met de resultaten van de groep, en met de rol die de CEO en de leden van het uitvoerend management spelen in het behalen van de resultaten. De voornaamste parameters voor 2022 zijn (U)-EBITDA, EAT en ROCE. Jaarlijks evalueert het remuneratie- en benoemingscomité welke parameters van toepassing zijn in een gegeven jaar en wat de doelstellingen zijn voor dat jaar, met het oog op de uitvoering van de lange termijn strategie van de groep. Dat wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van bestuur. Het behalen van individuele objectieven bepaalt in 2022 voor 25% de variabele vergoeding voor de leden van het uitvoerend management.

De variabele vergoeding betreft steeds minder dan een vierde van de jaarlijkse remuneratie.

Behalen de CEO of managementleden de minimum te behalen doelstelling in een gegeven jaar niet, dan vervalt het recht voor dat jaar op de aan die doelstelling verbonden variabele vergoeding. Overschrijden ze echter de te behalen doelstelling, dan kunnen ze maximaal 150% van de daaraan gekoppelde variabele vergoeding ontvangen.

Naast de variabele vergoedingen kan de raad van bestuur aan de CEO en/of (een aantal van) de leden van het uitvoerend management een (bijkomende) bonus toekennen voor specifieke prestaties of verdienste. Dit gebeurt op voorstel van het remuneratie- en benoemingscomité. Voorwaarde is dat men zo het totaalbudget voor de variabele verloning voor de CEO en de leden van het uitvoerend management niet overschrijdt. Voor 2022 werden geen bijkomende bedragen toegekend. De toegekende bedragen in verband met de mogelijke overname van Imperial-Stegeman en de daaraan verbonden financiële realisatie-targets na integratie werden verlengd gedurende 2023.

Gedurende het boekjaar 2022 ging de groep over tot de invoering van een LTI (Long Term Incentive) plan voor de leden van het executief comité. De LTI heeft waarde creatie op (middel)lange termijn tot doel - met duidelijke focus op het sterker maken van het bedrijf voor de toekomst en het uitvoeren van het strategisch plan.

De LTI wordt toegekend in functie van financiële doelstellingen (groei van de 'equity value') (ca. 80%) en individuele o.a. ESG-doelstellingen (ca. 20%) over een referentieperiode van telkens minstens drie jaren.

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

De Raad van Bestuur beslist jaarlijks, op voorstel van de CEO en het Remuneratie- en Benoemingscomité, wie in aanmerking komt voor deelname aan een LTI-plan.

De potentiële LTI bedraagt bij 100% uitbetaling (at target) een bedrag van tussen de 15% en 25% van de totale basis-remuneratie, afhankelijk van de functie en de inschaling van de functie ten opzichte van de relevante benchmark. Dit aandeel wordt contractueel individueel vastgelegd en beoogt een marktconforme LTI.

Indien men een LTI vergoeding toekent op basis van gegevens die nadien onjuist blijken te zijn, zal de vennootschap zich beroepen op de mogelijkheden van het gemeen recht. Er zijn geen specifieke overeenkomsten of systemen die de vennootschap het recht geven de LTI variabele vergoeding terug te vorderen]

Bestuurdersvergoeding en andere remuneratie van niet-uitvoerende bestuurders en uitvoerende bestuurders en uitvoerende managers in hun hoedanigheid als lid van de raad van bestuur (in EUR)

De vergoedingen van de leden van de raad van bestuur (zowel van de uitvoerende, de niet-uitvoerende als de onafhankelijke bestuurders - overzicht zie hieronder) voor hun bestuursmandaat in 2022 vatten we als volgt samen:

	Mandaat bestuurder	Mandaat Remuneratie- en benoemingscomité	Mandaat Audit comité	Totaal
NV Fidigo (Dirk Goeminne)	31.250,00	2.083,33	2.500,00	35.822,33
Paul Van Oyen	58.333,33	2.916,67	3.500,00	64.750,00
BV Leading for Growth (Piet Sanders)	20.000,00			20.000,00
BV Tower Consulting (Inge Plochaet)	20.000,00	5.000,00	6.000,00	31.000,00
NV Holbigenetics (Frank Coopman)	20.000,00			20.000,00
Dominique Coopman	8.333,33			8.333,33
NV Famcoo Invest (Dominique Coopman)	11.666,67			11.666,67
Eddy van der Pluym	20.000,00			20.000,00
BV Ann Vereecke	20.000,00	7.000,00	6.000,00	33.000,00
BV Deemanco (Dominique Eeman)	20.000,00	5.000,00	10.000,00	35.000,00
BV C:Solutio (Kurt Coffyn)	20.000,00	5.000,00	6.000,00	31.000,00
Totaal mandaten				310.583,33

NV Fidigo (Dirk Goeminne) factureerde, naast bovenstaande vergoeding in de eerste jaarhelft tevens een bedrag van 68.000 EUR voor de levering van diensten die het mandaat van Voorzitter van de raad van bestuur overschreden.

Remuneratie van de CEO en de andere leden van het uitvoerend management (IN EUR)

De individuele bruto remuneratie van de gedelegeerd bestuurder/voorzitter van het executief comité / CEO (Leading For Growth BV, vast vertegenwoordigd door Piet Sanders) en de gezamenlijke bruto remuneratie van de andere leden van het executief comité en de uitvoerende bestuurders: Esroh BV (vast vertegenwoordigd door Yves Regniers), Sagau Consulting BV (vast vertegenwoordigd door Christophe Bolsius), Eric Kamp, Leading Edge HR BV (vast vertegenwoordigd door Else Verstraete - vanaf mei 2022), Creating Digital Value SRL (vast vertegenwoordigd door Peter Bal - vanaf November 2022), Broersbank Advies & Management BV (vertegenwoordigd door Brecht Vanlerberghe - vanaf December 2022), zijn opgenomen in onderstaande tabel.

	CEO***	Andere leden van het uitvoerend management
Basisvergoeding	529.692	1.280.645
Variabele vergoeding (cash-jaarlijks)	50.000	187.206
Pensioenen*	NA**	20.012
Andere verzekeringen (hospitalisatieverzekering, ziekteverzekering etc)	NA**	10.686
Andere voordelen (wagen)	NA**	15.828
Long Term Incentive provisie 2022	66.666	108.001

* De pensioenregeling betreft vaste bijdragecontracten
 **NA = niet van toepassing
 *** Exclusief vergoeding bestuursmandaat Ter Beke NV

Alle bedragen zijn in lijn met het remuneratiebeleid, dat bijdraagt aan de langetermijnprestaties van de groep.

Aandelengerelateerde vergoedingen

De leden van de raad van bestuur en van het executief comité beschikken niet over aandelenopties, inschrijvingsrechten of enige andere rechten om aandelen te verwerven.

De vennootschap kende in 2022 geen aandelen, aandelenopties of andere rechten toe om Ter Beke aandelen te verwerven. Niet aan de leden van de raad van bestuur van de groep en niet aan de leden van het executief comité.

Historische informatie en ratio

De vergoedingen voor de leden van de raad van bestuur en de CEO en de belangrijkste prestatie-indicatoren evolueerden als volgt in de periode 2018-2022:

	2018	2019	2020	2021	2022
Ex Voorzitter Raad van Bestuur	€ 75.000	€ 75.000	€ 75.000	€ 75.000	€ 31.250
Voorzitter Raad van Bestuur					€ 58.333
Lid Raad van Bestuur	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
Voorzitter Auditcomité	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
Lid Auditcomité	€ 6.000	€ 6.000	€ 6.000	€ 6.000	€ 6.000
Voorzitter Remuneratie- en Benoemingscomité	€ 7.000	€ 7.000	€ 7.000	€ 7.000	€ 7.000
Lid Remuneratie- en Benoemingscomité	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
CEO - Vaste vergoeding - excl. bestuurdersvergoeding	€ 482.000	€ 484.725	€ 466.194	€ 500.000	€ 529.692
Verkopen (miljoen EUR)	680,5	728,1	717,4	696,9	781,4
EBITDA (miljoen EUR)	44	37,2	37,1	45,9	35,9
Resultaat na belastingen (miljoen EUR)	7,2	4,4	-2,5	7,3	4,5

De evolutie van de gemiddelde remuneratie van de werknemers in de groep (in voltijds equivalent) kan als volgt worden voorgesteld:

	2018	2019	2020	2021	2022
Gemiddeld brutoloon voor een voltijdse equivalent in de groep (basis 2018 = 100)	100%	103,04%	105,56%	109,30%	111,19%

De ratio tussen de vaste vergoeding van de CEO (exclusief zijn vergoeding als lid van de raad van bestuur) en de laagste bruto vergoeding van een werknemer van de groep in België (in voltijds equivalent) bedraagt 18,88 voor de maand december 2022.

Contractuele bepalingen betreffende aanwerving- of vertrekvergoedingen

De groep kwam geen aanwervingsregelingen overeen met leden van het executief comité of met uitvoerende bestuurders die recht geven op een vertrekvergoeding van meer dan twaalf maanden. De groep trof ook geen regelingen die in strijd zijn met de wettelijke bepalingen, de Corporate Governance Code 2020 of de gebruiken in de markt. De contractuele opzegtermijnen voor Sagau Consulting BV (Christophe Bolsius), Esroh BV (Yves Regniers) en Leading For Growth BV (Piet Sanders) bedraagt telkens twaalf maanden. De opzegtermijn van Eric Kamp wordt in beginsel berekend volgens de wettelijke bepalingen die op zijn arbeidsovereenkomst van toepassing zijn. De contractuele opzegtermijnen voor Leading

Edge HR BV (Else Verstraete), Creating Digital Value SRL (Peter Bal) en Broersbank Advies & Management BV (Brecht Vanlerberghe) bedraagt telkens zes maanden.

Informatie over de stemming door de aandeelhouders

De algemene vergadering 25 mei 2022 keurde het remuneratieverslag van 2021 goed met een meerderheid van 99,02%.

De vennootschap moedigt een open en constructieve dialoog met haar aandeelhouders aan om haar aanpak inzake governance, met inbegrip van de bezoldiging, te bespreken.

Belangrijkste kenmerken van de interne controle en risicobeheersingssystemen

We hechten veel belang aan een performante interne controle en risicobeheersing. Die integreren we zoveel mogelijk in onze structuur en in onze bedrijfsvoering. Daartoe installeerden we tal van interne controles volgens het geïntegreerde COSO II of Enterprise Risk Management Framework®. We vatten de belangrijkste elementen hier samen.

Op voorstel van het executief comité bepaalt of bevestigt de raad van bestuur jaarlijks onze missie, waarden en strategie, en daarmee ook het risicoprofiel van de groep. Wij promoten actief en herhaaldelijk onze waarden bij al onze werknemers. Dit doen we minstens bij elke semestriële informatievergadering. Integriteit is de belangrijkste waarde in het kader van het risicobeheer. Aan al onze medewerkers communiceren wij tegelijkertijd de krachtlijnen van de strategie en de doelstellingen voor de groep en de segmenten / SBU's (Strategic Business Units Ready Meals en Savoury).

De governance structuur van onze groep beschrijven we in detail in onze statuten, ons Corporate Governance Charter en in de Verklaring inzake deugdelijk bestuur. Deze structuur bepaalt de onderscheiden taken en verantwoordelijkheden van elk van onze bestuursorganen. Dat zijn de raad van bestuur, het auditcomité, het remuneratie- en benoemingscomité, het executief comité en de gedelegeerd bestuurder/CEO. De taken en verantwoordelijkheden van deze organen sluiten aan bij de wettelijke bepalingen en de bepalingen van de Corporate Governance Code 2020. Voor elk van hen stelden we een coherent reglement op. Dat evalueren we regelmatig. Zo nodig passen we het aan. Op die manier zijn bevoegdheden en verantwoordelijkheden altijd duidelijk gedefinieerd en opvolgbaar.

Onze human resources organiseren we (en volgen we op) via een functiehuis waarin alle medewerkers van de groep zijn ingeschaald. Voor elk van de functies maakten we gedetailleerde functiebeschrijvingen op. Die omschrijven niet alleen de studie- en bekwaamheidsvereisten, maar ook de taken, verantwoordelijkheden en rapporteringslijnen. We passen deze functieomschrijvingen aan naarmate de inhoud van bepaalde functies wijzigt door interne of externe omstandigheden.

We zorgen ervoor dat we al onze niet-productiemedewerkers jaarlijks kunnen evalueren via een uitgewerkte evaluatietool. We hechten daarbij extra belang aan waardenconform gedrag. Ook voor onze medewerkers in productie proberen we samen concrete doelstellingen te stellen en feedback gesprekken te organiseren. Tevens meten we het engagement van onze medewerkers op gezette tijden in alle sites om zo nog beter te kunnen inspelen op de noden van onze mensen.

We legden duidelijke beleidslijnen vast voor vorming en vergoeding van onze medewerkers. De wettelijke bepalingen voor belangenconflicten passen we rigoureuze toe (zie hoger). We voerden een reglement in voor transacties met verwante partijen die geen wettelijk belangenconflict uitmaken (bijlage 2 bij het Corporate Governance Charter). De interne auditor voert periodiek risico-audits uit en audits van de interne controles in alle afdelingen van de groep. Het auditcomité krijgt hiervan verslag. Op basis van de bevindingen van de interne auditor, en in overleg met het auditcomité, sturen we de interne controleomgeving bij.

Het auditcomité wijdt twee vergaderingen per jaar aan het evalueren van de risico's waarmee wij worden geconfronteerd (zie hoger). Ook de interne controles en risicobeheersing komen aan bod. De bespreking gebeurt op basis van een formele en gedetailleerde risicobeoordeling,

opgemaakt door het uitvoerend management. Die geeft weer hoe wij met geïdentificeerde risico's omgaan. Het auditcomité rapporteert over haar werkzaamheden op de eerstvolgende vergadering van de raad van bestuur.

We hanteren een dealing code om marktmisbruik te voorkomen (bijlage 3 bij het Corporate Governance Charter). We hebben ook een compliance officer aangesteld. Die ziet toe op het correct naleven van de regels over marktmisbruik (zie hoger). Voor onze belangrijkste risico's sluiten wij adequate verzekeringsovereenkomsten.

We hanteren een hedging-politiek om wisselkoersrisico's te beheersen.

Bij het beschrijven van de voornaamste risico's vermelden we nog een aantal andere praktijken van risicobeheersing. Hierin nemen we ook onze risico's rond duurzaamheid mee op en dit zowel qua impact materiality (onze impact op de omgeving) als financial materiality (de impact van de wijzigende omgeving op onze onderneming). Zie ook het hoofdstuk 'niet-financiële informatie' voor meer informatie hierrond.

Voor het proces van financiële verslaggeving hebben we volgende controle en risicobeheersingssystemen opgezet:

De interne reglementen van de raad van bestuur, van het auditcomité en het executief comité beschrijven duidelijk wie voor wat verantwoordelijk is bij het voorbereiden en goedkeuren van de financiële staten van onze groep.

De financiële afdeling rapporteert maandelijks de financiële resultaten van de groep en de divisies aan het executief comité. Het comité bespreekt deze resultaten en stelt ze ter beschikking van de leden van de raad van bestuur.

Per kwartaal rapporteert het executief comité de resultaten van de groep en de divisies aan de raad van bestuur. Het executief comité licht de resultaten van het eerste semester en de jaarresultaten eerst toe aan het auditcomité die ze met de interne en externe auditor bespreekt. Daarna gaan deze resultaten ter goedkeuring naar de raad van bestuur. Ze worden gepubliceerd in de door de wet vereiste vorm. We publiceren intern en extern een tijdschema met een overzicht van onze periodieke rapporteringsverplichtingen tegenover de financiële markt.

Per kwartaal rapporteert het executief comité eveneens de resultaten rond de ESG initiatieven (Environment, Social, Governance) aan de Raad van Bestuur (en het duurzaamheidscomité vanaf 2023). Om in de toekomst de auditeerbaarheid van de duurzaamheidsinformatie te kunnen verzekeren werd een software pakket aangekocht dat toelaat zowel KPI's (Key Performance Indicators) te raadplegen per site en per periode maar tevens een goede opvolging van de doelstellingen toelaat en de audit-informatie inluit, teneinde zowel naar interne als externe controle een volledig en traceerbaar systeem te hebben voor de hele onderneming.

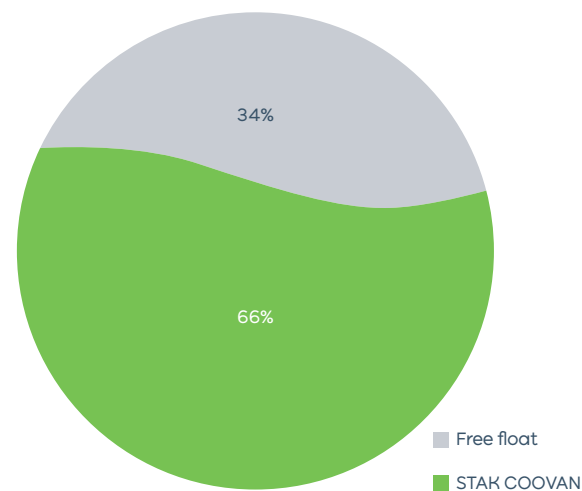
We voeren duidelijke tijdschema's in voor de financiële en niet-financiële rapportering op alle niveaus in de onderneming. Zo voldoen we tijdig en correct aan alle wettelijke verplichtingen. We hanteren een duidelijke politiek voor het beveiligen van en toegang verlenen tot financiële gegevens. Er is ook een performant systeem voor back-up en bewaring van deze gegevens.

De financiële afdeling maakt gebruik van een uitvoerig handboek. Daarin staan de toepasselijke boekhoudprincipes en -procedures beschreven. De meest risicovolle interne controles uit het COSO II-kader voor financi-

ele aangelegenheden zijn van toepassing. Deze controles en systemen moeten mee waarborgen dat de gepubliceerde financiële resultaten een waarheidsgetrouw beeld geven van de financiële positie van de groep.

Andere wettelijke informatie

Aandeelhoudersstructuur op 31 december 2022



Transparantie

We ontvingen in 2022 geen transparantieverklaringen.

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

Er zijn geen effectenhouders met bijzondere zeggenschapsrechten. De stemrechten van de eigen aandelen van de groep worden geschorst volgende de geldende wettelijke bepalingen. De buitengewone algemene vergadering kan de statuten van de vennootschap wijzigen. Daarvoor is een meerderheid van drie vierde van de aanwezige stemmen nodig. De aanwezigen moeten minstens de helft van het maatschappelijk kapitaal vertegenwoordigen, zoals voorzien in het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen. Voor een wijziging van het doel van de vennootschap is een meerderheid van vier vijfde van de aanwezige stemmen nodig. Op 31 december 2022 bezat Ter Beke NV geen eigen aandelen (op 31 december 2021 evenmin).

De procedure voor de benoeming/herbenoeming van bestuurders (zie bovenstaande herbenoemingen) staat beschreven in artikel 4 van het reglement van het remuneratie- en benoemingscomité (bijlage bij het Corporate Governance Charter van de groep).

De buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders van 27 mei 2021 machtigde de raad van bestuur van Ter Beke NV om het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap te verhogen binnen het toegestaan kapitaal. Dat moet gebeuren onder de voorwaarden van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen. Deze machtiging geldt voor een periode van drie jaar.

De buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders van 27 mei 2021 machtigde de raad van bestuur om, in overeenstemming met het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen, aandelen van de vennootschap aan te kopen voor rekening van de vennootschap. Zo'n aankoop van aandelen is enkel toegestaan om een dreigend ernstig nadeel aan de vennootschap te voorkomen. Deze machtiging geldt voor drie jaar.

We ontvingen in 2017 een transparantieverklaring van STAK COOVAN over hun deelneming in het kapitaal van Ter Beke NV. We namen deze verklaring op in de website van de vennootschap. We maakten de inhoud bekend volgens de toepasselijke regels. Zie ook hierboven. Voor zover bekend in de groep zijn er geen andere noemenswaardige elementen die een gevolg kunnen hebben in geval van een openbare overname-aanbieding, noch wettelijke of statutaire beperkingen aan overdracht van aandelen.

Belangrijkste ondernemingsrisico's

Ter Beke neemt in haar interne werking grote voorzorgen om eventuele risico's te beperken. Als voedingsproducent zijn we echter ook afhankelijk van risico's die buiten onze invloed liggen. Toch handelen we ook daar proactief om enige impact zo miniem mogelijk te maken.

De belangrijkste risico's voor onze bedrijfsvoering

Wat kan er gebeuren als we niet de juiste beslissing nemen?

Hoe beperken we de risico's, in het algemeen en in 2022?

Operationele risico's

Voedselveiligheid en productaansprakelijkheid

Duizenden mensen eten elke dag onze vleeswaren en bereide gerechten. Deze producten moeten vers en veilig zijn. De eindconsument heeft ook recht op duidelijke informatie over de product-samenstelling en de voedingswaarde.

De veiligheid en het vertrouwen van de consumenten zijn voor ons van levensbelang. Alles wat dit vertrouwen kan schaden - hetzij via onze eigen producten, hetzij via de sector - heeft een negatieve impact op onze verkoop, onze vooruitzichten en onze reputatie.

Onze eisen voor productveiligheid en kwaliteit zijn constant heel hoog. Al onze grondstoffen zijn traceerbaar. Onze verpakkingen vermelden duidelijk de product-samenstelling en voedingswaarde per 100 gram en per portie. We gaan voor de veiligheid van onze verpakkingen verder dan de wetgever oplegt. Een verzekering dekt onze product-aansprakelijkheid af.

Concurrentiële omgeving

De vleeswarenmarkt is zeer matuur. Ze wordt gedomineerd door de huismerken van grote discount- en retailklanten. De markt van de bereide gerechten groeit, maar ook daar is de concurrentie heel fel.

Door de grote concurrentie verhogen klanten de druk op onze marges. Dat kan een impact hebben op onze winst.

Wij onderscheiden ons van de concurrenten door onze concepten en producten. We werken continu aan meer efficiëntie en kostencontrole.

Technologische ontwikkelingen

Product- en productietechnologie evolueren snel.

Als we de laatste nieuwe productietechnologieën niet tijdig identificeren en opvolgen, kan dat een negatieve impact hebben op efficiëntie en kostencontrole. Concurrenten kunnen op een bepaald moment over andere productietechnologieën beschikken die de voorkeur van de consument wegdragen.

We investeren jaarlijks aanzienlijke bedragen in materiële vaste activa om onze technologie op peil te houden én te verbeteren. We onderhouden goede relaties met onze leveranciers om op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen. We peilen naar de voorkeuren van de consumenten. We werken samen met onderzoeksinstituten als Flanders' FOOD.

Elektronica en informatiesystemen

Een performante bedrijfsvoering hangt steeds meer af van informatiesystemen en geïntegreerde controlesystemen. Die worden aangestuurd door een complex geheel van softwaretoepassingen.

Als deze systemen niet goed werken of uitvallen, kan dat een negatieve impact hebben op het productievolume en op onze reputatie.

We onderhouden alle systemen op gepaste wijze. De systemen krijgen de nodige upgrades. Van alle informatie maken we regelmatig back-ups. We voeren een nieuw ERP-systeem in om onze bedrijfsprocessen te structureren en te vereenvoudigen.

War for Talent

Een organisatie is maar zo sterk als haar medewerkers. De kennis en expertise zit bij een groep van medewerkers die meebouwen aan het bedrijf en haar merken.

Als de concurrentie te veel goede medewerkers wegplukt en er te weinig jongeren instromen, lopen we het risico dat we ons groeiscenario niet volledig kunnen waarmaken.

In 2015 startten we met een Young Potential-programma: jong afgestudeerden krijgen hier een aantrekkelijk opleidingsprogramma. Ze kunnen twee jaar lang kennismaken met vier verschillende functies binnen het bedrijf.

De belangrijkste risico's voor onze bedrijfsvoering	Wat kan er gebeuren als we niet de juiste beslissing nemen?	Hoe beperken we de risico's, in het algemeen en in 2022?
Marktrisico's		
Prijsfluctuaties voor grondstoffen en verpakkingen		
Wij werken met natuurlijke grondstoffen. We moeten daarom rekening houden met schommelingen in de kwaliteit en de prijs van onze grondstoffen en verpakkingsmaterialen.	Prijsstijgingen voor grondstoffen en verpakkingen kunnen de marges negatief beïnvloeden.	We sluiten langetermijncontracten af indien mogelijk. We werken met volumejaarafspraken.
Relaties met leveranciers		
Voor een aantal grondstoffen werken we noodgedwongen met een beperkt aantal leveranciers.	Als één of meerdere leveranciers zijn contractuele verplichtingen niet meer nakomt en wij niet tijdig alternatieve leveringen voorzien, kan dit onze bedrijfsvoering negatief beïnvloeden.	We sluiten langetermijncontracten af indien mogelijk. We werken met volumejaarafspraken. We bieden onze leveranciers een eerlijke vergoeding voor hun toegevoegde waarde. We werken met preferentiële leveranciers rond duurzaamheid.
Relaties met klanten		
We verkopen onze producten via een netwerk van discount- en retailklanten. Die zijn verspreid over heel Europa. Het aantal grote klantengroepen is beperkt.	Het aantal grotere retailklanten is klein. Als een van hen een contract stopzet, kan dat één significant negatief effect hebben op onze omzet en winst.	We diversifiëren de omzetten in verschillende producten en contracten met andere looptijden. Dit doen we zowel voor onze eigen merken als voor de huismerken van de klanten en in verschillende landen.
Gedrag van klanten en consumenten		
Onze verkoop hangt af van de eetgewoonten en -trends van de eindgebruikers, en van hun bestedingspatroon.	Als de consument zijn eetgewoonte aanpast of niet langer kiest voor onze producten, kan dit een belangrijk effect hebben op onze activiteiten. Ook algemene economische omstandigheden als veranderingen in conjunctuur, tewerkstelling en rentevoeten kunnen invloed hebben op het bestedingspatroon van de consument.	In 2015 voerden we een groot marktonderzoek naar trends in voedingsgewoonten op verschillende markten. We peilen naar de tevredenheid van onze consumenten om dit risico te beperken en erop te anticiperen. We zorgen ervoor dat onze prijzen marktconform zijn.

De belangrijkste risico's voor onze bedrijfsvoering	Wat kan er gebeuren als we niet de juiste beslissing nemen?	Hoe beperken we de risico's, in het algemeen en in 2022?
Risico's door klimaatsveranderingen & bredere ESG risico's*		
Klimaatsverandering		
Door klimaatsveranderingen zoals aanhoudende periodes van droogte, overvloedige regenval en andere wijzigingen in klimatologische omstandigheden kunnen er toeleveringsproblemen ontstaan voor bepaalde essentiële ingrediënten voor onze gerechten en bereidingen. Deze kunnen een invloed hebben op zowel de beschikbaarheid als de prijs van deze ingrediënten en grondstoffen.	Prijsstijgingen en beschikbaarheidsproblemen kunnen op korte termijn een negatieve impact hebben op het aanbod en / of de prijs van onze producten.	We proberen aan risico - spreiding te doen door onze ingrediënten uit diverse regio's aan te kopen. Hierdoor reduceren we de impact van regionale klimatologische wijzigingen of natuurrampen zoals bijvoorbeeld de aanhoudende droogte of overvloedige neerslag die een impact kan hebben op de oogst van tomaten, tarwe en andere ingrediënten.
Beschikbaarheid van (hernieuwbare) energie		
Als gevolg van de transitie naar hernieuwbare en meer duurzame energiebronnen kunnen volgens experts stroomtekorten en tekorten aan gas voorkomen in de toekomst. Onze ondernemingen zijn afhankelijk van elektriciteit en gas bij de productie van onze producten.	Prijsstijgingen en beschikbaarheidsproblemen kunnen een negatieve impact hebben op het aanbod en / of de prijs van onze producten. De beschikbaarheid van energie is tevens essentieel voor het koelen van onze vestigingen en voor het koelen van producten verder in de keten.	We investeerden in het verleden reeds in zonnepanelen, warmte-recuperatiesystemen en andere energie-reducerende technieken om onze afhankelijkheid van energie te reduceren. Tevens vernieuwen we onze koelingen, investeerden we in isolatie van onze gebouwen en dergelijk. Echter, we blijven vooralsnog afhankelijk van de toelevering door derden. De groep overweegt bij dreigende tekorten telkens om alternatieve (maar minder duurzame) bronnen van stroom & stoom te voorzien. Dit is echter een ad-hoc beslissing en geen structurele back-up.
Beschikbaarheid van water & andere 'natural resources'		
De groep gebruikt water en andere natural resources bij de bereiding van haar producten en tevens bij het schoonmaken van de lijnen na productie. De beschikbaarheid van grondwater & leidingwater in voldoende hoeveelheden en van voldoende hoge kwaliteit is voor ons als voedingsbedrijf essentieel.	Prijsstijgingen en beschikbaarheidsproblemen kunnen op korte termijn een negatieve impact hebben op het aanbod en / of de prijs van onze producten.	We doen een monitoring van onze watertoevoer en proberen een kleine buffer te behouden op de site om kortstondige tekorten op te vangen. Ook proberen we maximaal water te hergebruiken en zullen we hier nog meer op inzetten in de toekomst. Voor sites die gebruik maken van grondwater voorzien we ook een back-up met leidingwater waar mogelijk.

* ter aanvulling van de risico's reeds opgenomen in de overige onderdelen van dit rapport zoals aangegeven in de niet-financiële informatie & tevens de overige risico's reeds opgesomd in de tabellen onder dit hoofdstuk 'corporate governance'

De belangrijkste risico's voor onze bedrijfsvoering

Wat kan er gebeuren als we niet de juiste beslissing nemen?

Hoe beperken we de risico's, in het algemeen en in 2022?

Financiële risico's (zie ook toelichting 28 bij de jaarrekening)

Kredietrisico's

We hebben vorderingen bij onze (retail) klanten.

Niet tijdig geïnde vorderingen hebben een negatieve impact op de cashflow.

We volgen de klanten en uitstaande klantensaldo's op om potentiële risico's te beperken. De meeste vorderingen betreffen grote Europese retailklanten, wat het risico beperkt.

Wisselkoersrisico's

Ter Beke werkt in een internationale omgeving. Daardoor worden we blootgesteld aan een wisselkoersrisico op de verkopen, aankopen en rentedragende leningen die zijn uitgedrukt in een andere munt dan de lokale munt van de onderneming.

Schommelingen in wisselkoersen kunnen waardeschommelingen van financiële instrumenten teweegbrengen.

We volgen een consequente indekkingspolitiek. We wenden geen financiële instrumenten aan voor handelsdoeleinden en speculeren niet.

Intrestrisico

De financieringsvormen met variabele rentevoeten vloeien hoofdzakelijk voort uit Ter Beke's Revolving Facility Agreement.

Reële waarde of de toekomstige kasstromen van een financieel instrument zullen fluctueren als gevolg van veranderingen in de markrentevoeten.

We volgen een consequente indekkingspolitiek. We wenden geen financiële instrumenten aan voor handelsdoeleinden en speculeren niet.

Liquiditeits- en kasstroomrisico

Zoals bij elke bedrijfsvoering waakt Ter Beke over liquiditeiten en cashflow.

Een tekort aan liquide middelen kan de relaties met bepaalde partijen onder druk zetten.

We beschikken over een belangrijke netto cashflow tegenover onze netto financiële schuldpositie. Ons thesauriebeleid is gecentraliseerd en we dekken ons in tegen renterisico's.

Juridische risico's (zie ook de 'managementbeoordelingen en inschattingen' verder in dit verslag en de toelichtingen bij de resultatenrekening en balans)

Veranderende wetgeving

De overheid verandert en verstrengt af en toe de wetgeving op de productie en verkoop van voeding.

Als we niet voldoen aan deze voorwaarden lopen we het risico op boetes of sancties.

We investeren jaarlijkse aanzienlijke bedragen om tegemoet te komen aan nieuwe wetgeving, ook voor duurzaamheid en milieu. Elk jaar organiseren we opleidingen om onze werknemers up-to-date te houden over de nieuwe wetgevingen en hun impact.

Juridische geschillen

We zijn af en toe betrokken bij rechtszaken of geschillen met klanten, leveranciers, consumenten en de overheid.

Een rechtszaak kan een negatieve invloed hebben op onze financiële situatie.

We voorzien de mogelijke impact van deze geschillen in onze boeken zodra we het risico als reëel inschatten. We doen dit onder de toepasselijke boekhoudkundige regels.

