

STRONGER  
TOGETHER

3 CORPORATE  
GOVERNANCE

## Deugdelijk bestuur/ Corporate Governance

De Verklaring inzake deugdelijk bestuur is gebaseerd op artikel 3:652 en artikel 3:32 Wv en op de Corporate Governance Code 2020. Ze bevat de feitelijke informatie over het Corporate Governance beleid van Ter Beke in 2021, 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 3:6 Wv.

Als referentiecode nemen we voor het boekjaar 2021 de Belgische Corporate Governance Code 2020. Deze code is publiek beschikbaar op [www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be).

Ons Corporate Governance Charter is gepubliceerd op [www.terbeke.com](http://www.terbeke.com). 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. Het Corporate Governance Charter van de groep en 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 2021:

- Aanbeveling 7.6: De raad van bestuur heeft voorsnog beslist om geen aandelengerelateerde vergoeding aan haar niet-uitvoerende leden te betalen en 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 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 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



1



2



3



4



5



6



7



8



9

**1. DIRK GOEMINNE (\*1955) – Fidigo NV**

Volgde de opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen (TEW) en Handelsingenieur aan de Universiteit van Antwerpen. Hij vervulde managementfuncties in productiebedrijven en detailhandelsbedrijven. Tot 2007 was hij voorzitter van de Groepsdirectie van V&D en lid van de raad van bestuur van Maxeda (Vendex/KBB). Dirk Goeminne is voorzitter van de Raad van Commissarissen bij Stern Groep N.V., lid van de RvC bij Wielco BV en niet-uitvoerend bestuurder bij Van de Velde NV. Bij Wereldhave Belgium NV en JBC NV neemt hij het voorzitterschap op in de raad van bestuur. Dirk Goeminne was CEO van Ter Beke van 2013 tot 2018. Sinds 1 juni 2018 is hij voorzitter. Het mandaat van Dirk Goeminne zal aflopen na de algemene vergadering van 25 mei 2022.

**2. FRANK COOPMAN (\*1965) – Holbigenetics NV**

Studeerde af als dierenarts in 1990, volgde een bijkomende opleiding in diergeneeskundig toezicht op eetwaren van dierlijke oorsprong en in de moleculair medische biotechnologie. Hij behaalde een doctoraat in de diergeneeskundige wetenschappen. Hij was jarenlang docent dierlijke productie en genetica. Hij is medeoprichter van BCC bv, Biomix and Chemics Consultancy, waar hij zaakvoerder is en verantwoordelijk is voor de uitbouw van het biologisch - genetische luik. De algemene vergadering van 28 mei 2020 benoemde Frank Coopman tot bestuurder voor vier jaar, tot aan de algemene vergadering van 2024.

**3. DOMINIQUE COOPMAN (\*1967)**

Is landbouwkundig en bedrijfskundig ingenieur. Ze heeft een diploma milieusanering en master in food culture op zak. Ze is werkzaam in Italië als freelance consultant. Bij Ter Beke is Dominique Coopman bestuurder sinds 2008. De algemene vergadering van 31 mei 2018 herbenoemde Dominique Coopman als bestuurder voor vier jaar, tot aan de algemene vergadering van 2022. Een nieuw mandaat zal voorgesteld worden aan de algemene vergadering op 25 mei 2022. De benoeming van Famcool Invest NV met als vast vertegenwoordiger Dominique Coopman zal voorgesteld worden.

**4. EDDY VAN DER PLUYM (\*1957)**

Genoot een opleiding Economische Wetenschappen, aangevuld met een MBA INSEAD. Na een korte periode bij Deloitte, Haskins & Sells startte hij bij familiebedrijf Pluma NV, dat in 2006 geïntegreerd werd binnen Ter Beke. De algemene vergadering van 29 mei 2019 benoemde Eddy van der Pluym als bestuurder tot aan de algemene vergadering van 2023.

**5. PIET SANDERS (\*1966) – Leading for Growth BV**

Piet Sanders is Licentiaat in de Rechten (KU Leuven) en Licentiaat in Management (Vlekho), en heeft bijna 30 jaar van zijn carrière in de voedingsingrediëntenindustrie doorgebracht. Van 1990 tot 2002, ontwikkelde hij een carrière in de verkoop binnen Amylum / Tate & Lyle, waar hij Global Sales Director Food was gedurende zijn laatste 3 jaar in dit wereldleidend bedrijf van zetmeel, van granen afgeleide zoetstof & tarweproteïnen. Na twee jaar als Chief Sales & Marketing Officer in een toonaangevend Europees bedrijf van aluminium systemen (Reynaers Aluminium), keerde hij in 2004 terug naar de voedingsingrediënten business en vervoegde Puratos als Managing Director voor Centraal & Oost-Europa. Vanaf 2006 werd hij Gedelegeerd Bestuurder voor Azië-Pacific & Oost-Europa, en in 2014 vervoegde hij het Uitvoerend Comité van de Puratos Groep als Gedelegeerd Bestuurder voor Noord- & Oost-Europa, een regio met 28 dochterondernemingen. In 2020 nam hij de rol van Global Sales & Channels Director voor de groep op zich. Op 1 oktober

2021 vervoegde hij Ter Beke als hun nieuwe CEO. Piet woont in Bonheiden, België, is gehuwd en heeft een tweeling van 23 jaar oud.

**6. ANN VEREECKE (\*1963) – Ann Vereecke BV**

Is burgerlijk ingenieur en Doctor in Management (UGent). Ze is professor in Operations en Supply Chain Management aan Vlerick Business School en Universiteit Gent. Ann Vereecke was bestuurslid en voorzitter van EurOMA (European Operations Management Association) en bestuurslid van POMS (Production and Operations Management Society in de VS). Momenteel is ze bestuurslid bij Picanol Group en North Sea Port. In 2014 sloot ze aan bij de raad van bestuur van Ter Beke als onafhankelijk bestuurder. Ze zetelt ook in het auditcomité en is voorzitter van het remuneratie- en benoemingscomité. Een verlenging van het mandaat zal worden voorgesteld aan de algemene vergadering op 25 mei 2022.

**7. DOMINIQUE EEMAN (\*1957) – Deemanco BV**

Behaalde een diploma Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Antwerpen, een master aan Vlerick Business School en behaalde het certificaat Insead International Directors Programme. Hij is General Manager van de beursgenoteerde holdingmaatschappij Solvac. Als ex-CFO heeft hij een brede ervaring. Hij is een allround financieel en strategisch expert, en vertrouwd met de waarden van een familiebedrijf zoals Ter Beke. De voedingssector kent hij vanuit zijn ervaring als CFO bij Vandemoortele en zijn bestuurdersfunctie bij Leonidas. Hij is eveneens voorzitter van Akkanto, lid van de raad van bestuur bij Funds For Good, Sofindev IV en lid van de raad van toezicht bij de bank Van de Put & Co. Bij Ter Beke is hij onafhankelijk bestuurder sinds 2017. Hij is ook voorzitter van het auditcomité en lid van het remuneratie- en benoemingscomité.

**8. KURT COFFYN (\*1968) – C:Solutio BV**

Is van opleiding industrieel ingenieur automatisatie & vermogen elektronica. Hij bouwde 30 jaar ervaring op in Operations & Supply Chain. Dit deed hij vanop de productievloer als arbeidsanalist bij Vynckier (General Electric) Gent, over Europese posities bij Stanley Black & Dekker, tot COO bij verschillende bedrijven zoals Ontex (persoonlijke hygiëne), Provimi (wereldspeler in de premix diervoeding), Cargill (Diervoeding & Zetmeelproductie) en Unilabs Zwitserland (Klinische Labo's). Sinds eind 2019 is hij actief als COO bij het Belgische Lineas, de Europese private leider in vrachtovervoer per spoor. Hij startte als onafhankelijk bestuurder van Ter Beke in 2017, neemt het mandaat sinds 2020 waar als vast vertegenwoordiger van C:Solutio BV en is ook lid van het auditcomité en het remuneratie- en benoemingscomité.

**9. INGE PLOCHAET (\*1968) – Tower Consulting BV**

Bezit een diploma Master in de Industriële Wetenschappen - Chemie, studeerde Innovatiemanagement aan IMD en behaalde een in-company MBA aan Insead-Wharton. Ze startte haar loopbaan bij Procter & Gamble als verpakkingsingenieur. Daarna bekleedde ze tot 2015 verschillende posities bij AB-Inbev, van verpakkings- en later innovatie directeur West-Europa tot verkoopdirecteur retail Nederland en België, VP Commercial West-Europa en voorzitter van AB Inbev UK & Ierland. Ze adviseert vandaag tal van bedrijven inzake strategie, is voorzitter van de raad van bestuur van Konings NV, B-Steel BV en Van Genechten Packaging NV, en is bestuurder bij Victor Buyck Steel Construction en Colmar NV. Zij startte als onafhankelijk bestuurder van Ter Beke in 2020, is ook lid van het auditcomité en het remuneratie- en benoemingscomité en had een mandaat als bestuurder bij Sligro.

# 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 2021, met een overzicht van de vergaderingen en aanwezigheden in 2021.

Naam	Type *	Einde mandaat	Comités **	Vergaderingen 2021 (x = aanwezig)								
				6/1	26/2	15/4	17/6	28/6	10/8	26/8	6/10	25/11
Dirk Goeminne (1)	NU	2022	AC/RBC	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Dominique Coopman	NU	2022		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Frank Coopman (5)	NU	2024		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Eddy van der Pluym	NU	2023		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ann Vereecke (2)	O	2022	AC/RBC	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Dominique Eeman(3)	O	2025	AC/RBC	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Kurt Coffyn (6)	O	2024	AC/RBC	x	x	x	x	x	x	x		x
Inge Plochaet (7)	O	2024	AC/RBC	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Francis Kint (4)	U	2021		x	x	x	x					
Piet Sanders (8)	U	2022								x	x	

In de hoedanigheid van vaste vertegenwoordiger voor:

(1) NV Fidigo, (2) BV Ann Vereecke, (3) BV Deemanco, (4) BV Argalix (einde mandaat 30 juni 2021), (5) NV Holbigenetics, (6) BV C:Solutio, (7) BV Tower Consulting, (8) BV Leading for Growth (start mandaat 1 oktober 2021)

*	**
U = Uitvoerend	AC = Auditcomité
NU = Niet uitvoerend	RBC = Remuneratie- en Benoemingscomité
O = Onafhankelijk	

Voor zover nodig bevestigen wij dat de groep voldoet aan beveling 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 de 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 2021 tegemoetkomen.

### 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 2021 werd (met behulp van een consultant) gestart met een formele evaluatie welke zal afgerond worden in 2022.

### BENOEMINGEN / HERBENOEMINGEN IN 2022

De algemene vergadering van 25 mei 2022 zal gevraagd worden

- ◆ Ann Vereecke BV, vast vertegenwoordigd door Ann Vereecke, te herbenoemen als onafhankelijke bestuurder voor een periode van 4 jaar, tot aan de jaarlijkse algemene vergadering van 2026.
- ◆ Famcoo Invest NV, vast vertegenwoordigd door Dominique Coopman, te benoemen als bestuurder voor een periode van 4 jaar, tot aan de jaarlijkse algemene vergadering van 2026.
- ◆ Leading for Growth BV, vast vertegenwoordigd door Piet Sanders, te benoemen als bestuurder voor een periode van 4 jaar, aflopend op de Algemene vergadering van 2026.
- ◆ Een nieuwe onafhankelijke bestuurder (voorstel nog hangende bij het ter perse gaan van dit jaarverslag) te benoemen als bestuurder voor een periode van 4 jaar, tot aan de jaarlijkse algemene vergadering van 2026.

## COMITÉS BINNEN DE RAAD VAN BESTUUR

De raad van bestuur telde in 2021 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 2021, met een overzicht van de vergaderingen en aanwezigheden in 2021.

Naam	Vergaderingen 2021 (x = aanwezig)			
	20/2	15/4	24/8	25/11
NV Fidigo (Dirk Goeminne)	x	x	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
BV Tower Consulting (Inge Plochaet)	x	x	x	x

\* Voorzitter

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 2020
- ◆ de halfjaarresultaten 2021
- ◆ 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 BENOEMINGSCOMITE**

Onderstaande tabel geeft de samenstelling van het remuneratie- en benoemingscomité op 31 december 2021, met een overzicht van de vergaderingen en de aanwezigheden in 2021.

Naam	Vergaderingen 2021 (x = aanwezig)						
	22/2	15/4	27/4	26/5	26/8	27/10	25/11
Ann Vereecke BV (Ann Vereecke)*	x	x	x	x	x	x	x
Deemanco BV (Dominique Eeman)	x	x	x	x	x	x	x
C:Solutio BV (Kurt Coffyn)	x	x	x	x	x	x	x
Fidigo NV (Dirk Goeminne)	x	x	x	x	x	x	x
Tower Consulting BV (Inge Plochaet)	x	x	x	x	x	x	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 voorzitter en de bestuurders
- ◆ 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**

De heer Dirk De Backer was secretaris van de raad van bestuur en van de comités die binnen de raad van bestuur zijn opgericht (tot en met 31 juli 2021). Daarna werd voor iedere vergadering een ad hoc secretaris aangesteld. De groep heeft inmiddels een nieuwe secretaris generaal gerekruteerd.

**Executief comité en dagelijks bestuur**

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**

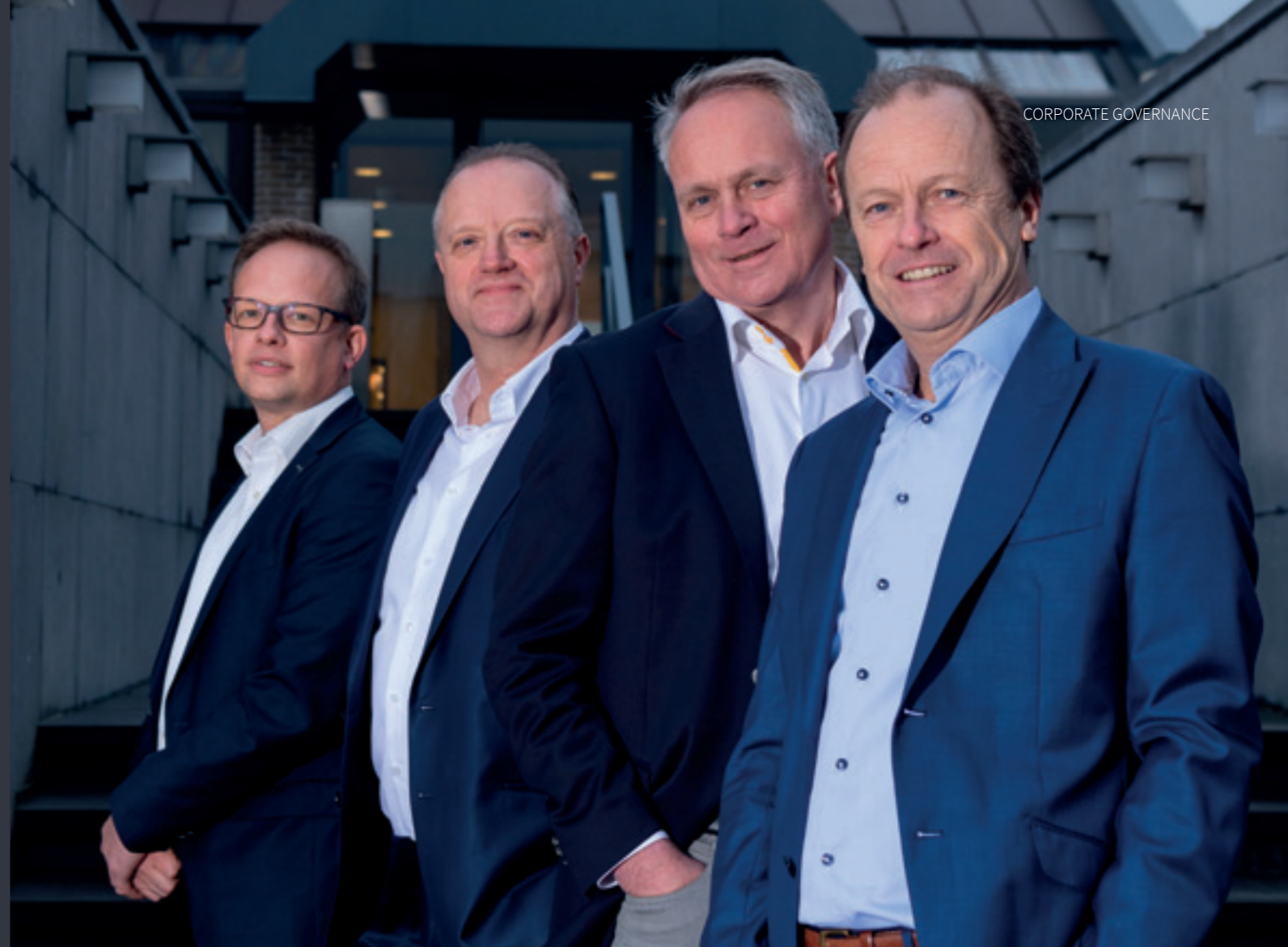
- Argalix BV, vast vertegenwoordigd door Francis Kint, Group CEO / voorzitter executief comité / gedelegeerd bestuurder tot en met 30 juni 2021 en daarna Leading For Growth BV, vast vertegenwoordigd door Piet Sanders, groep CEO en voorzitter van het executief comité / gedelegeerd bestuurder vanaf oktober 2021.
- Sagau Consulting BV, vast vertegenwoordigd door Christophe Bolsius, CEO divisie bereide maaltijden
- Eric Kamp, groep COO en Managing Director divisie vleeswaren Nederland
- Esroh BV, vast vertegenwoordigd door Yves Regniers, groep CFO

**WERKING**

Het executief comité vergaderde in 2021 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 2021 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****Groep CEO / Gedelegeerd Bestuurder NV Ter Beke**

Piet Sanders is Licentiaat in de Rechten (KU Leuven) en Licentiaat in Management (Vlekho), en heeft bijna 30 jaar van zijn carrière in de voedingsingrediëntenindustrie doorgebracht. Van 1990 tot 2002, ontwikkelde hij een carrière in de verkoop binnen Amylum / Tate & Lyle, waar hij Global Sales Director Food was gedurende zijn laatste 3 jaar in dit wereldleidend bedrijf van zetmeel, van granen afgeleide zoetstof & tarweproteïnen. Na twee jaar als Chief Sales & Marketing Officer in een toonaangevend Europees bedrijf van aluminium systemen (Reynaers Aluminium), keerde hij in 2004 terug naar de voedingsingrediënten business en vervoegde Puratos als Managing Director voor Centraal & Oost-Europa. Vanaf 2006 werd hij Gedelegeerd Bestuurder voor Azië-Pacific & Oost-Europa, en in 2014 vervoegde hij het Uitvoerend Comité van de Puratos Groep als Gedelegeerd Bestuurder voor Noord- & Oost-Europa, een regio met 28 dochterondernemingen. In 2020 nam hij de rol van Global Sales & Channels Director voor de groep op zich. Op 1 oktober 2021 vervoegde hij Ter Beke als hun nieuwe CEO. Piet woont in Bonheiden, België, is gehuwd en heeft een tweeling van 23 jaar oud.

**YVES REGNIERS (\*1978) – ESROH BV****Groep CFO**

Studeerde rechten (UGgent), behaalde daarna een International Executive MBA aan de Warwick Business School (VK). Startte zijn loopbaan bij PwC in financiële audit. Hij werkte nadien 13 jaar bij Multi Packaging Solutions (nu : Westrock) in diverse financiële functies in binnen- en buitenland. Sinds begin 2017 is hij actief bij Ter Beke, sinds januari 2019 maakt hij deel uit van het executief comité en sinds maart 2020 is hij CFO van de groep.

**ERIC KAMP (\*1963)****Groep COO / MD Vleeswaren Nederland**

Studeerde Bestuurskunde aan de Universiteit Twente in Enschede. Hij bouwde een internationale carrière op bij Mars, United Biscuits, Provimi en Cargill en heeft in Duitsland, Hongarije en Zuid-Afrika gewoond en gewerkt. Voor Ter Beke was Eric de Operations and Supply Chain Director bij de Aquafeed divisie van Cargill. Eric neemt sinds 1 mei 2020 de positie van COO en MD Vleeswaren Nederland op en maakt deel uit van het executief comité.

**CHRISTOPHE BOLSUIS (\*1969) – Sagau Consulting BV****CEO Bereide Maaltijden**

Studeerde af als licentiaat Toegepaste Economische Wetenschappen (TEW) met specialisatie Internationaal Zakenwezen (Universiteit Antwerpen). Hij bracht zijn hele carrière door in de foodindustrie. Zijn loopbaan startte hij in verschillende sales- en marketingfuncties in binnen- en buitenland bij Dr Oetker, Sara Lee Meat Products en Campina. In 2009 nam hij managementfuncties op bij achtereenvolgens Friesland Campina en Douwe Egberts. Christophe Bolsius was actief lid van uitvoerende comités in verschillende sectorverenigingen: VLAM, BABM, BMA, de vereniging van koffiebranders. In december 2014 vervoegde hij de commerciële directie van Ter Beke. Sinds november 2015 neemt hij de positie van commercieel directeur bereide maaltijden op. Begin december 2017 werd hij CEO voor de Divisie Bereide Maaltijden van de groep Ter Beke.

In mei 2022 zal een 'Chief People Officer' de groep vervoegen.

# Belangenconflicten

## RAAD VAN BESTUUR

In 2021 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 2021 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 haar

oordeel zouden kunnen beïnvloeden. Zij bevestigde trouwens haar onafhankelijkheid ten aanzien van de groep. In 2021 betaalden we 318 duizend EUR voor auditdiensten aan KPMG Bedrijfsrevisoren en aan de personen met wie KPMG Bedrijfsrevisoren verbonden is. Er werden in 2021 voor 5 duizend EUR niet-audit diensten verleend. De vennootschappen waarmee de commissaris een samenwerkingsverband heeft hebben geen bijkomende erelonen gefacultueerd aan de groep.

# 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

## IN 2021 GEHANTEERDE PROCEDURE OM HET REMUNERATIEBELEID TE ONTWIKKELEN EN DE REMUNERATIE EN HET TOEGEPASTE REMUNERATIEBELEID TE BEPALEN

### REMUNERATIEPROCEDURE

Het remuneratie- en benoemingscomité bereidde het remuneratiebeleid voor. Ze deed dat voor de leden van de raad van bestuur, de CEO en de leden van het executief comité. De raad van bestuur keurde het remuneratiebeleid goed. Het remuneratiebeleid wordt afzonderlijk ter beschikking gesteld op de website van de groep ([www.terbeke.com](http://www.terbeke.com)) en zal ter goedkeuring worden voorgelegd aan de algemene vergadering van 25 mei 2022. Het remuneratiebeleid voor de leden van de raad van bestuur, de CEO en de leden van het executief comité maakt verder integraal deel uit van het Corporate Governance Charter. Het werd als bijlage toegevoegd aan het intern reglement van het remuneratie- en benoemingscomité. Het remuneratie- en benoemingscomité ziet toe op de toepassing van het beleid en adviseert daarin de raad van bestuur. De algemene vergadering van 27 mei 2021 keurde het remuneratieniveau goed voor de leden van de raad van bestuur in het boekjaar 2021. Op advies van het remuneratie- en benoemingscomité bevestigde de raad van bestuur het remuneratieniveau voor de CEO en de leden van het executief comité in het boekjaar 2021.

### REMUNERATIE

De leden van de raad van bestuur en comités hadden in 2021 recht op volgende jaarlijkse vaste vergoedingen (in EUR):

Voorzitter Raad van Bestuur	75.000
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

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. 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 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 jaarlijks 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 zijn volume, 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. Voor 2021 betrof het uitsluitend voornoemde parameters. Het behalen van individuele objectieven bepaalt in 2021 voor 0% de variabele vergoeding voor de leden van het uitvoerend management. De variabele vergoeding betreft steeds minder dan een vierde van de jaarlijkse remuneratie behalve voor de CEO waarvoor een minimum-afspraken geldig was in 2021. 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 2021 werd een bijkomende bonus toegekend in het kader van bijkomende werkzaamheden verricht door de CFO – gerelateerd aan de voorgenomen overname van Imperial-Stegeman. Indien men een variabele 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 uitbetaalde variabele vergoeding terug te vorderen. Normaal gezien zal de groep het remuneratiebeleid voor de raad van bestuur en het uitvoerend management niet ingrijpend wijzigen in de komende jaren, met uitzondering desgevallend van de invoering van een LTI (Long Term Incentive) voor de leden van het executief comité en eventuele bijkomende vergoedingen in het kader van bijkomende werkzaamheden gelinkt aan de geplande overname van Imperial-Stegeman. Laatstgenoemde zullen in ieder geval afhankelijk zijn van het behalen van financiële parameters.

Voor de voormalige CEO van de groep en voor de CEO van de Divisie Bereide Maaltijden werd in 2018 een long term incentive (LTI) opgezet. In dit kader werd aan de CEO Bereide Maaltijden een bedrag uitgekeerd. Voor de CEO van de groep werd – gezien zijn vertrek, het pro rata toegekende bedrag van de LTI opgenomen in de vertrekvergoeding.

### BESTUURDERSVERGOEDING EN ANDERE REMUNERATIE VAN NIET-UITVOERENDE BESTUURDERS EN UITVOERENDE MANAGERS IN HUN HOEDANIGHEID VAN 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 2021 vatten we als volgt samen:

	Mandaat bestuurder	Mandaat Remuneratie- en benoemingscomité	Mandaat Audit comité	Totaal
Fidigo NV (Dirk Goeminne)	75.000,00	5.000,00	6.000,00	86.000,00
Argalix BV (Francis Kint)	10.000,00			10.000,00
Leading for Growth BV (Piet Sanders)	5.000,00			5.000,00
Tower Consulting BV (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	20.000,00			20.000,00
Eddy van der Pluym	20.000,00			20.000,00
Ann Vereecke BV	20.000,00	7.000,00	6.000,00	33.000,00
Deemanco BV (Dominique Eeman)	20.000,00	5.000,00	10.000,00	35.000,00
C:Solutio BV (Kurt Coffyn)	20.000,00	5.000,00	6.000,00	31.000,00
<b>Totaal mandaten</b>				<b>291.000,00</b>

NV Fidigo factureerde, naast bovenstaande vergoeding, een vast bedrag van 164 duizend 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 remuneratie van de voormalige gedelegeerd bestuurder/voorzitter van het executief comité tot en met 30 juni 2021 (Argalix BV, vast vertegenwoordigd door Francis Kint), de individuele remuneratie van de nieuwe gedelegeerd bestuurder/voorzitter van het executief comité (Leading For Growth BV, vast vertegenwoordigd door Piet Sanders vanaf 1 oktober 2021) 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 en Dirk De Backer (tot en met 31 juli 2021) zijn opgenomen in onderstaande tabel.

	Voormalige CEO***	Nieuwe CEO***	Andere leden van het uitvoerend management
Basisvergoeding	255.942	125.000	1.154.856
Variabele vergoeding (cash-jaarlijks)	194.999	129.000	302.791
Pensioenen*	NVT**	NVT**	19.099
Andere verzekeringen (hospitalisatieverzekering)	NVT**	NVT**	1.491
Andere voordelen (wagen)	NVT**	NVT**	27.828
Long Term Incentive provisie 2021	-293.000 (terugname)	0	40.303
Vertrek-vergoeding	775.764	NVT**	NVT**

\* De pensioenregeling betreft vaste bijdragecontracten

\*\*NVT = 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 2021 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. De raad van bestuur heeft vooralsnog beslist om geen aandelengerelateerde vergoeding aan haar niet-uitvoerende leden

te betalen, zoals aanbevolen door de Corporate Governance Code 2020. Gezien het beperkte karakter van de vergoedingen acht de Raad van Bestuur het 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.

## 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 2017-2021:

	2017	2018	2019	2020	2021
Voorzitter Raad van Bestuur	€ 67.000	€ 75.000	€ 75.000	€ 75.000	€ 75.000
Lid Raad van Bestuur	€ 18.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
Voorzitter Auditcomité	€ 9.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
Lid Auditcomité	€ 5.000	€ 6.000	€ 6.000	€ 6.000	€ 6.000
Voorzitter Remuneratie- en Benoemingscomité	€ 6.000	€ 7.000	€ 7.000	€ 7.000	€ 7.000
Lid Remuneratie- en Benoemingscomité	€ 4.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
CEO - Vaste vergoeding - excl. bestuurdersvergoeding	€ 482.000	€ 482.000	€ 484.725	€ 466.194	€ 500.000*
Verkopen (miljoen EUR)	497,4	680,5	728,1	717,4	696,9
EBITDA (miljoen EUR)	38,4	44	37,2	37,1	45,9
Resultaat na belastingen (miljoen EUR)	17,1	7,2	4,4	-2,5	7,3

\* Voor 2021 betreft het de vergoeding van de nieuwe CEO. Vanaf 1 oktober 2021 werd pro rata voor 3/12den van dit bedrag gefactureerd door Leading For Growth BV.

De evolutie van de gemiddelde remuneratie van de werknemers in de groep kan als volgt worden voorgesteld:

	2017	2018	2019	2020	2021
Gemiddeld brutoloon voor een voltijdse equivalent in de groep	100	101,05	104,12	106,66	110,45

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 bedraagt 18 voor de maand december 2021.

## 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 vergoeding betaald aan Argalix BV bij vertrek was equivalent aan de vergoeding voor 6 maanden

aangevuld met de pro rata variabele verloning en een afrekening voor de Long Term Incentive. 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.

# 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 tezelfdertijd de krachtlijnen van de strategie en de doelstellingen voor de groep en de divisies.

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.

We legden duidelijke beleidslijnen vast voor vorming en vergoeding van onze medewerkers.

De wettelijke bepalingen voor belangenconflicten passen we rigoreus 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.

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.

We voeren duidelijke tijdschema's in voor de financiële rapportering op alle niveau's in de onderneming. Zo voldoen we tijdig en correct aan alle wettelijke verplichtingen.

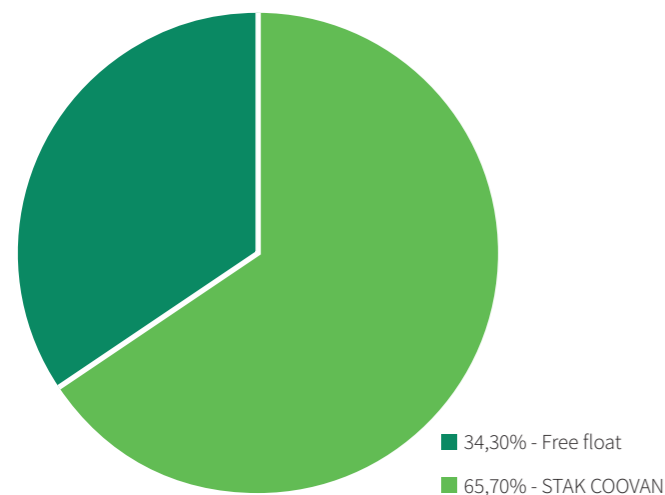
We hanteren een duidelijke politiek voor het beveiligen van en toegang verliezen tot financiële gegevens. Er is ook een performant systeem voor back-up en bewaring van deze gegevens.

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 financiële 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 2021



### TRANSPARANTIE

We ontvingen in 2021 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 2021 bezat Ter Beke NV geen eigen aandelen (op 31 december 2020 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 min 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 2021?

#### 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 productsamenstelling 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 productsamenstelling 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 productaansprakelijkheid 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 2021?****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 2021?****FINANCIËLE RISICO'S (ZIE OOK TOELICHTING 26 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 marktrentevoeten.

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 TOELICHTING 28 BIJ DE JAARREKENING)****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.