



Jaarverslag 2022

Voorheen bekend als
terbeke

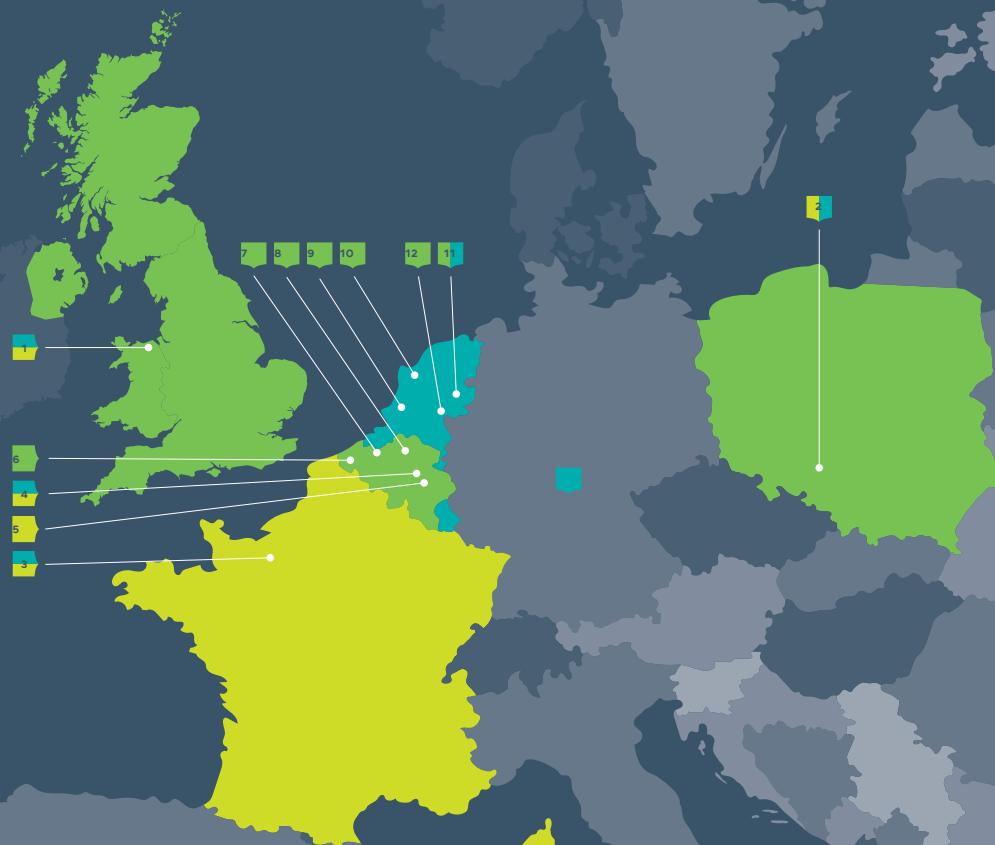


day by day,
cooking up a
better world



Inleiding	1
Inhoudstafel	3
Ter Beke - What's Cooking? - kort overzicht	4 - 5
Onze kernwaarden	6 - 7
Krachtlijnen & kerncijfers 2022 - vooruitblik op 2023	8 - 10
Strategische doelstellingen	10
1. Activiteitenverslag	13
Woord van de Voorzitter	14 - 15
Piet Sanders, Chief Executive Officer	16 - 19
Yves Regniers, Chief Financial Officer	20 - 23
Eric Kamp, Chief Operations Officer	24 - 25
Christophe Bolsius, SBU Director Ready Meals	26 - 29
Else Verstraete, Chief People Officer	30 - 31
Peter Bal, Chief Information Officer	32 - 33
Brecht Vanlerberghe, Chief Research & Development Officer	34 - 35
Ann De Jaeger, General Counsel & Corporate Affairs	36 - 39
Veiligheid boven alles in Polen en daarbuiten	40 - 41
Veiligheid en gezondheid ook in Frankrijk	42 - 43
Engagement is het ultieme ingrediënt voor een toporganisatie	44 - 45
Vertrouwen van de klant is onze grootste bron van energie	46 - 47
Een jaar van gestaag herstel voor onze Britse tak	48 - 49
Italiaanse kant-en-klare maaltijden: nieuwe zaadjes	50 - 51
NPD schuift sneller mee aan tafel	52 - 53
Elke dag innoveren voor consumenten en onze klanten	54 - 55
2. Niet-financiële informatie	56
3. Corporate governance	74
4. Beurs- en aandeelhoudersinformatie	94
5. Geconsolideerde jaarrekening	97
Contactinformatie	146

Vestigingen



 Sales offices

 Vestigingen bereide maaltijden

 Vestigingen hartig beleg

1. **Deeside, GB**
Productievestiging

2. **Opole, PL**
Productievestiging

3. **Mézidon-Vallée d'Auge, FR**
Productievestiging

4. **Wanze, BE**
Productievestiging

5. **Marche-en-Famenne, BE**
Productievestiging

6. **Veurne, BE**
Centrum voor versnijding
en verpakking

7. **Lievegem, BE**
Hoofdkantoor
Productievestiging
Centrum voor versnijding
en verpakking

8. **Wommelgem, BE**
Productievestiging
Centrum voor versnijding
en verpakking

9. **Ridderkerk, NL**
Centrum voor versnijding
en verpakking

10. **Aalsmeer, NL**
Centrum voor versnijding
en verpakking

11. **Borculo, NL**
Productievestiging

12. **Wijchen, NL**
Centrum voor versnijding
en verpakking

What's Cooking?* is een innovatieve Europese groep in verse en hartige voeding die klanten in maar liefst 37 landen gelukkig maakt met lekker, voedzaam en makkelijk eten.

De groep heeft twee focuspunten: hartige charcuterie en kant-en-klare maaltijden. What's Cooking? beschikt over twaalf productielocaties in België, Nederland, Frankrijk, Polen en het Verenigd Koninkrijk, zeven commerciële kantoren in Europa en een hoofdkantoor in België. Er werken ongeveer 3.000 mensen, waarvan een vijftigtal op het hoofdkantoor. De groep realiseerde in 2022 een omzet van 781 miljoen euro.

*Ter Beke Group noemen we sinds begin maart 2023 What's Cooking Group. Onze vennootschappen krijgen een nieuwe naam later in 2023, maar behouden dezelfde juridische entiteiten, btw- en registratienummers. Zo wordt Ter Beke NV na goedkeuring door de buitengewone algemene vergadering op 21 april 2023 What's Cooking Group NV. De naamsveranderingen van de andere dochterondernemingen volgen rond dezelfde datum.

Strategische business unit Savoury (hartig beleg)

- Is producent en verpakker van fijne vleeswaren, vegetarische en vega-beleg ('savoury spreads, slices & snacks') voor de Benelux, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en export
- Heeft productievervestigingen in België (Wommelgem en Lievegem) en Nederland (Borculo)
- Beschikt over zes centra voor versnijding en verpakking van vleeswaren, waarvan drie in België (Wommelgem, Lievegem en Veurne) en drie in Nederland (Wijchen, Ridderkerk en Aalsmeer)
- Is vernieuwer in het segment van voorverpakte hartige producten
- Verkoopt onder distributiemerken en eigen merknamen zoals Pluma®, Daniël Coopman® en Limco®
- Telt ongeveer 1.475 mensen

Strategische business unit Ready Meals (bereide gerechten)

- Maakt vers bereide gerechten voor de Europese markt
- Is Europees marktleider in verse lasagne
- Heeft gespecialiseerde productiesites in België (Wanze en Marche-en-Famenne), Frankrijk (Mézidon-Vallée d'Auge), Polen (Opole) en het Verenigd Koninkrijk (Deeside)
- Verkoopt onder de merknamen Come a casa®, Vamos® en Stefano Toselli® en tal van distributiemerken
- Telt zo'n 1.475 mensen



Samen sterker dankzij
onze kernwaarden

1. Crafting with care, *care by crafting*

Onze bijdrage aan de wereld? De zorg waarmee we onze producten bereiden. Streven naar de allerbeste kwaliteit, en het welzijn en de veiligheid van onze collega's en consumenten vooropzetten: daar zweren we bij. We leggen de lat hoog voor smaak en gemak in gebruik, met duurzaamheid in het achterhoofd.

2. Confident & *courageous*

We zijn best wel goed in wat we doen, en dat hebben we puur te danken aan onze mensen en hun skills. We moedigen hen aan om zo ambitieus te zijn als wij, en geven niet om de kleine foutjes die ze onderweg maken.

3. Day by day, *side by side*

Rome is niet op één dag gebouwd. Ook wij werken dag per dag naar onze doelen toe. Als één team rollen we samen onze mouwen op. Collega, klant, leverancier of consument: bij ons wordt iedereen met dezelfde portie respect behandeld.



* Verhouding altijd gebaseerd op het gemiddelde gewogen aantal aandelen in het boekjaar. De nettokasstroom per aandeel bestaat uit het resultaat van het boekjaar exclusief de bijdrage in de veranderingen in het eigen vermogen plus (minus) niet-kaskosten (opbrengsten).

Krachtlijnen & kerncijfers in 2022

Vooruitblik op 2023

Geconsolideerde resultaten in 2022

Omzetgroei van 12%

De UEBITDA staat onder druk door de hoge inflatie en de vertraagde doorrekening van de kosten

Investering in start-up Davai (plantaardige dumplings)

Solide netto cashflow per aandeel

Focus op duurzame en winstgevende groei op langere termijn

Krachtlijnen

Onze krachtlijnen en belangrijkste gebeurtenissen

2022 was een uitdagend jaar. Grondstoffen waren minder makkelijk beschikbaar en de hoge inflatie zette de koopkracht onder druk. Ondanks die moeilijke marktomstandigheden slaagde de groep erin om de geconsolideerde omzet met 12 procent te verhogen (van 697 miljoen naar 781 miljoen euro). Dat resultaat is het gevolg van het continu monitoren en doorrekenen van prijsstijgingen in de tweede helft van vorig jaar.

De EBITDA toont in de laatste helft van 2022 wel een geleidelijk herstel van de resultaten voor kant-en-klare maaltijden. Dat was het gevolg van een verantwoordelijke doorrekening van prijsstijgingen en verbeterde operationele resultaten.

De resultaten voor savoury producten ('hartig beleg') daalden licht in de tweede helft van 2022, vooral door de hoge inflatie en dalende vraag. De niet-onderliggende kosten (2,3 miljoen euro in 2022) bestaan in het huidige boekjaar volledig uit kosten in verband met de intentie tot overname van Imperial-Stegeman. Voor deze fusie wachten we nog steeds op goedkeuring van de Belgische en Nederlandse mededingingsautoriteiten.

Op het eind van het boekjaar lagen de niet-onderliggende kosten op 6,9 miljoen euro, beduidend hoger dus. De som bestaat uit kosten gelinkt aan onder andere de verkoop van de herverzekeringmaatschappij in Luxemburg, de verandering van CEO en tevens de voorgenomen overname van Imperial-Stegeman. Indien er verdere updates zijn rond deze overname zal de groep daar in een afzonderlijk persbericht over communiceren.

In miljoen euro	2021	2022	% Verschil
Netto-verkopen	696,9	781,4	+ 12,1
UEBITDA	52,8	38,1	- 27,8
EBITDA	45,9	35,9	- 21,8
U-EBIT	24,0	9,9	- 58,8
EBIT	17,1	7,6	- 55,6
Resultaat v/h boekjaar na belastingen	7,3	4,5	- 38,4

De netto financiële schulden daalden verder met 6 miljoen (van 73,8 miljoen naar 67,8 miljoen euro).

Impact inflatie – oorlog in Oekraïne – energie

Zoals verwacht had de inflatie zowel in de eerste als tweede helft van 2022 een grote impact op onze resultaten. De kostprijs van dierlijke producten steeg als gevolg van de hoge voeder- en energieprijzen, de vogelgriep en de opstoten van Afrikaanse varkensgriep. Rundsvlees, varkensvlees en gevogelte, maar ook afgeleide producten zoals melk en kaas werden duurder. Daarnaast ken-

den enkele hoofdingrediënten van onze kant-en-klare maaltijden sterke prijsstijgingen. De energiekosten hadden tot slot een effect op de prijzen van onze verpakkingen.

De oorlog in Oekraïne, stijgende energieprijzen en extreme weersomstandigheden in een groot deel van Europa zorgden ervoor dat enkele van onze hoofdingrediënten minder beschikbaar waren: onder andere tomaten werden schaars en harde tarwe (voor onze pasta) werd veel duurder. What's Cooking? vindt het belangrijk om die kostenstijgingen binnen de keten zo duurzaam mogelijk door te rekenen en de prijsverandering voor de consument zo veel mogelijk te beperken.

Om de inflatie en deflatie tijdig en correct te verrekenen, sloten we met nieuwe klanten contracten van beperkte duur af of gebruikten we automatische indexatiemechanismen voor de voornaamste grondstoffen, waar mogelijk.

Omdat we amper rechtstreeks aan- en verkopen van en naar Oekraïne of Rusland, had de oorlog in Oekraïne voor What's Cooking? weinig directe impact. Toen de oorlog begon, hebben we wel meteen onze uitbreidingsplannen naar Rusland stopgezet.

De indirecte impact van de oorlog voelden we natuurlijk wel, in de vorm van de stijgende energiekosten en de inflatie die de prijzen van onze ingrediënten en verpakkingen duurder maakte.

Strategische businessunit Savoury ('hartig beleg')

Onze nieuwe strategie zet in op een bredere waaier aan producten. In dit kader kreeg het vroegere segment 'vleeswaren' de nieuwe naam 'hartig beleg' ('savoury'). De naam weerspiegelt het uitgebreide aanbod waarin de groep verder wil investeren. Hybride (vlees en groenten), vegetarische en plantaardige producten zullen geleidelijk aan belangrijker worden.

De omzet van de businessunit steeg met vijf procent (van 422,9 miljoen naar 442,5 miljoen euro), voornamelijk door het vertraagd doorrekenen van kostenstijgingen. De verkoop binnen deze businessunit liep terug, vooral door de daling in consumptie en het einde van een aantal contracten. Zoals al vermeld, gebeurde de volledige doorrekening met vertraging na de eerste jaarhelft.

De samenloop van deze situaties zorgde ervoor dat EBITDA van dit segment met 27 procent daalde (van 28,9 miljoen euro in 2021 naar 21,0 miljoen euro in 2022).

De voorgenomen overname van Imperial-Stegeman zal een accelerator zijn voor de verkoop van merkproducten, snacks, hybride-en plantaardige producten binnen dit segment. Op het einde van 2022 was de transactie nog steeds hangende bij de Belgische en Nederlandse mededingings-autoriteiten. Zodra er verder nieuws is in verband met deze transactie zal de groep hier in een afzonderlijk persbericht over communiceren.

Strategische business unit Ready Meals ('bereide gerechten')

De omzet van de businessunit ready meals steeg met 24 procent (van 274,09 miljoen naar 338,9 miljoen euro). Die stijging is vooral te danken aan de doorrekening van kostenstijgingen en het verdere herstel van de voedingssector na de coronacrisis.

Ook onze nieuwe producten bestemd voor de Britse markt sloegen goed aan en bevorderden het herstel. In retail hielden de volumes prima stand en de inflatie van de winkelprijzen zorgde niet voor een daling in consumptie. Ons portfolio heeft dan ook producten voor elk budget. De impact van het tijdelijk niet beleveren van klanten was beperkt en onze logistieke teams werkten erg efficiënt in zeer uitdagende omstandigheden.

De hoge kostenstijgingen en de vertraagde doorrekening zorgden voor een daling in de EBITDA van het segment met 22 procent (van 28,4 miljoen in 2021 naar 22 miljoen euro in 2022).

Ondanks enkele uitdagende situaties bleef de groep investeren in nieuwe producten en uitbreidingen van bestaande producten. Verder ligt de uitrol van het merk Come a casa® in Oost-Europa op schema. Ook binnen deze businessunit gaan we volgens de nieuwe strategie het aandeel vegetarische en plantaardige gerechten verder uitbouwen, met onze huidige succesvolle maaltijden als basis.

Dividendvoorstel

De raad van bestuur zal aan de algemene vergadering voorstellen om het brutodividend per aandeel (in 2022) op 4,00 euro te houden in de vorm van een keuzedividend.

Gebeurtenissen na balansdatum

Zie pagina 137 punt 35.

Vooruitzichten 2023

Nieuwe strategie

Het nieuwe strategische meerjarenplan focust, naast hoge kwaliteit en een goede service, op duurzame groei, de innovatie van bestaande en de creatie van nieuwe producten.

Onze investering in de startup Davai (producent van plantaardige dumplings) en de uitbouw van een R&D-team voor de volledige groep passen in dit plaatje. Verder streeft What's Cooking? naar uitmuntendheid, gestroomlijnde en gedigitaliseerde processen, en willen we meer inzetten op onze merken. De eerste vruchten van deze nieuwe groepsstrategie verwachten we te plukken in 2023.

In 2022 zetten we al enkele stappen naar duurzamere producten en processen. Onder leiding van onze duurzaamheidsmanager bouwden we een dubbele materialiteitsmatrix uit en stelden we KPI's en targets op die we opvolgen via een duurzaamheidsplatform.

Verder stelden we op alle sites ambassadeurs aan en lanceerden we tal van ESG-activiteiten (Environment, Social and Governance). We berekenden de ecologische voetafdruk van de groep en onze hoofdproducten. Zo willen we samen met onze leveranciers beter inspelen op de vragen van onze klanten en consumenten, en bijdragen aan een duurzamere voedingsproductie.

Savoury ('hartig beleg')

Door het niet-verlengen van enkele contracten verwacht What's Cooking? in 2023 een lichte terugval van de verkoop van hartig beleg. De groep past zich hierop operationeel aan en gaat actief op zoek naar nieuwe klanten om de overheadkosten te dekken. Daarnaast blijven we investeren in ketenoptimalisaties om samen met onze klanten een kwalitatief en betaalbaar product aan te bieden, en in innovaties die hen helpen om betere keuzes te maken. Zonder onverwachte omstandigheden voorspellen we dat de UEBITDA van de unit tussen de UEBITDA van 2021 en 2022 zal liggen.

Ready Meals ('bereide gerechten')

What's Cooking? verwacht dat de resultaten voor ready meals sterk zullen verbeteren. Onze contracten bevatten een automatisch indexatiemechanisme voor de voornaamste ingrediënten of zijn van korte duur, waardoor we bijkomende inflatie waar mogelijk makkelijk kunnen verrekenen. Door zijn hoge mate van automatisatie plukt What's Cooking? nu al de vruchten van investeringen van de afgelopen jaren. Behoudens onverwachte omstandigheden zal de UEBITDA van het segment geleidelijk aan terug aanknopen bij de UEBITDA van 2021.

Groeps-kosten

What's Cooking? verwacht dat de bedrijfskosten zullen stijgen als gevolg van de nieuwe strategie die focust op duurzaamheid, R&D, digitalisatie en een verdere professionalisering van het human resources beleid. Die extra kosten dragen wel bij aan de resultaten van de komende jaren.

Algemeen

Het is moeilijk om inflatiepieken en de beschikbaarheid van grondstoffen te voorspellen. Een algemene schaarste van bepaalde grondstoffen en verpakkingsmaterialen kan leiden tot leveringsproblemen. De kortere contractperiodes zorgen ervoor dat gewonnen of verloren volumes sneller dan in het verleden een impact op de resultaten van de groep kunnen hebben.

Strategische doelstellingen

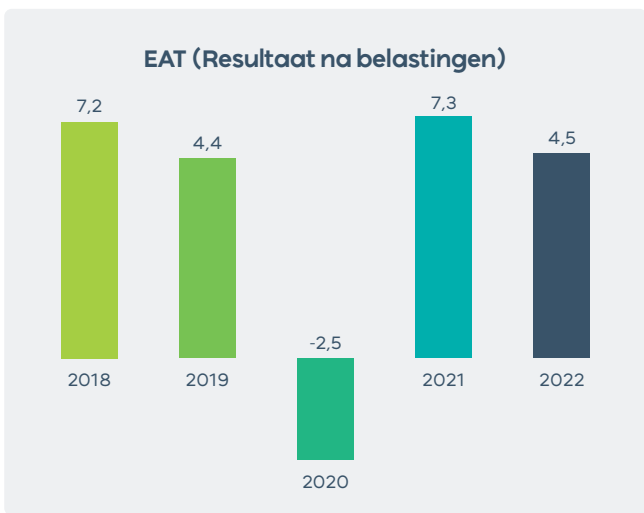
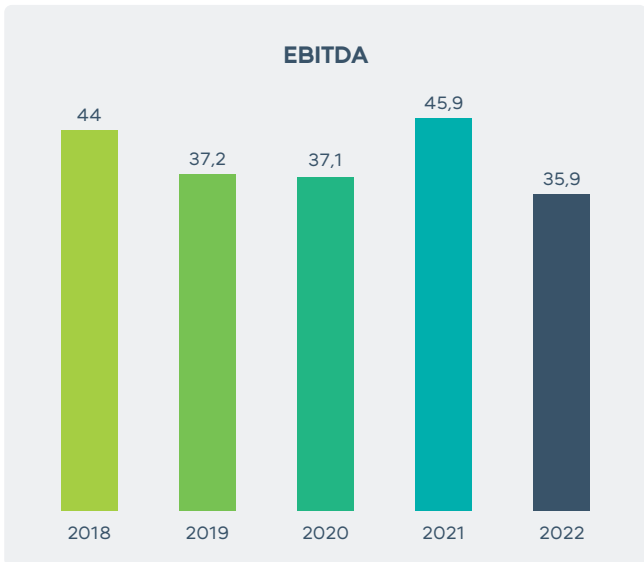
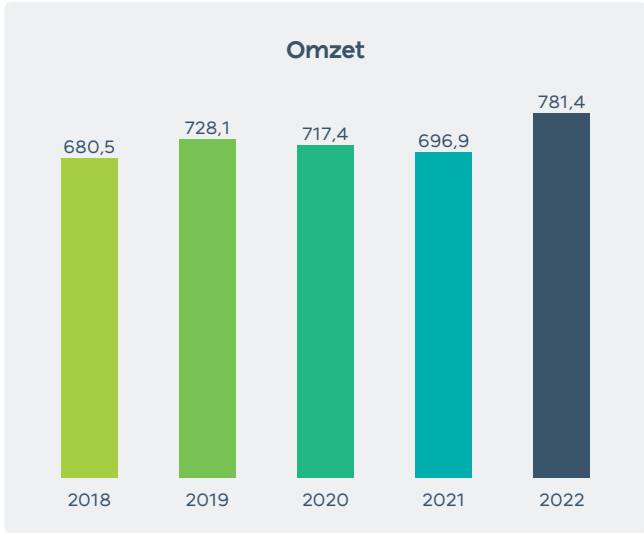
What's Cooking? wil groei en meerwaarde creëren voor alle stakeholders. Daarom stelden we tot slot enkele doelstellingen op voor 2023, met het oog op 2030.

'Must do'-doelstellingen

- Veiligheid en voedselveiligheid
- Duurzaam en rendabel groeien

Strategische overtuigingen

- Werknemers engageren
- Bouwen aan innovatie
- De product-portfolio her-oriënteren
- Inzetten op operational excellence
- Digitaal versnellen
- Pionier zijn rond duurzaamheid binnen onze sector





activiteiten- verslag

Voorwoord van de Voorzitter

“We don't live in an era of change but in a change of eras.” *Prof. Jan Rotmans*

Beste aandeelhouder, stakeholder

COVID was zonder twijfel een 'crisis'. De beste omschrijving voor de gebeurtenissen in 2022 is dan weer 'chaos' - en die chaos nam alleen maar toe naarmate het jaar vorderde, waardoor we niet altijd wisten waar we aan toe waren.

Bij What's Cooking?, in 2022 nog bekend als Ter Beke, probeerden we die chaos te omarmen. We zeiden tegen onszelf dat elke remedie gebaat is bij een stresstest en dat we zelfs de meest courante transformatietrajecten af en toe in vraag moeten stellen. Bovendien zagen we in dat, als we het goed aanpakten, deze turbulente periode onze belangrijkste waarden en drijfveren zou kunnen versterken - en ik gebruik de term 'waarden' in de breedst mogelijke zin.

Neem nu de ESG-criteria die we willen toepassen op onze besluitvormingsprocessen. Onze medewerkers zijn er trots op dat we de markt bewust blijven bedienen met (meer) gezond, veilig en lekker eten, en dat we onze relaties met zowel onze leveranciers als klanten elke dag versterken. Dat laatste was niet vanzelfsprekend gezien de verminderde winstgevendheid in de foodsector. Maar door goed te luisteren, door de groeps- en aandeelhoudersstructuur maximaal te benutten en dankzij de sterke sponsoring van onze bestuurders, is onze klantgerichtheid er alleen maar op vooruit gegaan.

Aangezien hét recept om onze prestaties te verbeteren niet bestaat, zijn we vastbesloten om twee convergerende wegen

in te slaan. Aan de ene kant streven we naar performance van het hoogste niveau. Daarom bouwen we ons bedrijf structureel opnieuw op, en herzien en harmoniseren we onze processen voortdurend. Aan de andere kant maakten we de Raad van Bestuur warm voor onze nieuwe strategie voorwaarts. In lijn met de tendensen op de markt zullen we meer inzetten op innovatie, meerdere kanalen ontwikkelen en plantaardige opties versneld invoeren in zowel onze hartige als bereide gerechten-portfolio's, waardoor de consument meer keuze krijgt.

De wegen die we hebben gekozen zijn misschien niet de kortste, maar wel diegene waar alle interne en externe stakeholders baat bij hebben. Bovendien onderstreept de rebranding van ons overkoepelend merk en onze identiteit hoe vastberaden we zijn om onze leiderspositie in de sector, die we met zoveel trots bedienen, te consolideren door zowel organisch als via potentiële overnames te groeien.

Als de nieuwe voorzitter van What's Cooking? heb ik een bedrijf leren kennen dat niet zonder uitdagingen is, maar dat ook de nodige passie en toegewijde professionals heeft op alle niveaus. Ik wil van deze gelegenheid gebruik maken om jullie oprecht te bedanken voor jullie doorzettingsvermogen. Dankzij jullie blijven we vooruitgaan.

Bedankt.

Paul Van Oyen
Voorzitter van de Raad van Bestuur





Piet Sanders, CEO

Een bewogen 2022 en een boeiende Strategie 2030

Hoe kijk je terug op je eerste volledige jaar als onze CEO, Piet?

Het is een zwaar maar interessant jaar geweest, waarin we behoorlijk wat hindernissen moesten overwinnen. Wat ik vooral onthoud, is dat we een sterk en ervaren team hebben dat het hoofd wist te bieden aan de uitdagingen waarvoor we stonden, en dat dat team hier wellicht ook in de toekomst in zal slagen. Wat er ook op ons pad kwam: we waren veerkrachtig en verenigd als collega's, en we maakten er het beste van. Als ik terugblik op mijn eerste volledige jaar als CEO, is het vooral dát wat me zo trots maakt.

Wat maakte het afgelopen jaar zo turbulent?

Om te beginnen waren er de bevoorradingsproblemen na de coronapandemie die gevolgd werd door het conflict in Oekraïne. De oorlog heeft zowel de verpakkingsmaterialenmarkt als die van de grondstoffen grondig door elkaar geschud, en leidde tot de huidige energiecrisis. Die joeg op haar beurt de prijzen van zowat al onze aankopen de hoogte in. Daarnaast leidde de droge zomer tot een bijzonder magere oogst van tomaten en andere gewassen, terwijl de kosten voor het bijvoeren van vee stegen, en dus ook de kosten van dierlijke eiwitten. En dan waren er nog de opstoten van de vogelgriep, de Afrikaanse varkenspest en andere ziektes, die de vleesindustrie serieus verstoorden.

De algemene stijging in de lonen in 2022 en de uitzonderlijk forse automatische loonindexering in België in januari 2023 zetten onze kostenstructuur verder onder druk. Ik ben enorm trots en blij om te zien dat onze mensen, ondanks alles, hun job bleven uitvoeren met ongelooflijk veel toewijding en passie. Hoe ze telkens weer het maximum uit elke dag willen halen, is ronduit inspirerend.

Wat vind je van de resultaten van 2022?

We hadden een ebitda van 46 miljoen euro in 2021, en in 2022 stegen onze kosten met meer dan het dubbele van dat bedrag (circa 85 miljoen euro). Hoewel we niet tevreden mogen zijn met die resultaten, liggen ze wel in lijn met de enorme uitdagingen die we te verwerken kregen en de moeilijke omstandigheden waarin we ons bevonden. Het zou ook niet fair zijn om onszelf als voornamelijk huismerkenproducent te vergelijken met de supermerken op de markt.

Hoe ging What's Cooking? met die uitzonderlijke omstandigheden om?

Onze mensen gaven het beste van zichzelf en vormden een hecht team. Discipline-overstijgende units bleken ongelooflijk nuttig om het hoofd te bieden aan onze voortdurend veranderende inkoop situatie, en om in alle openheid faire prijzen te (her)onderhandelen met onze klanten – ook al konden we door vertragingen niet alle prijsstijgingen doorrekenen. We grepen bovendien de gelegenheid aan om bepaalde risico's in ons businessmodel weg te werken. Zo vervingen we het model van vaste jaarprijzen door een systeem met prijzen die variëren volgens belangrijke materiaalindexen. Ook hierover communiceerden we transparant met onze klanten.

We werkten onze besparingsmaatregelen uit tot een compleet programma: "Drive". Onder die overkoepelende term, en onder het waakzame oog van onze teams, verenigden we initiatieven om te bezuinigen, om onze meerwaarde voor klanten te verhogen en onze processen efficiënter te maken. Dankzij de productiviteitsstijging die daaruit voortvloeide, konden we de prijsverhogingen voor onze klanten binnen de perken houden.

De uitzonderlijke omstandigheden deden ons bovendien nadenken over mogelijke verbeteringen binnen onze segmenten en extra waardecreatie voor onze klanten. Het MaLaGA project – “Make Lasagne Great Again” – is daar een mooi voorbeeld van. We doken in de drieduizendjarige geschiedenis van dit geliefde gerecht, dat werd uitgevonden door de oude Grieken en populair gemaakt door de Italianen. Zo brachten we de superieure smaak van lasagne opnieuw onder de aandacht, net als het vakmanschap van onze bereiding en de grote zorg waarmee we het verpakken.

Tot slot begonnen we door de uitdagingen van het voorbije jaar met een open blik aan onze Strategie 2030-oefening.

Kan je de belangrijkste punten van die Strategie even toelichten?

Onze doelstellingen kan je samenvatten als duurzame, rendabele groei mogelijk maken en zo onze financiële verplichtingen nakomen, en daarnaast de lat zo hoog mogelijk leggen op het vlak van (voedsel)veiligheid. Daaraan zijn zes strategische overtuigingen verbonden. We willen onze medewerkers engageren, innoveren, ons portfolio heroriënteren, excellentie nastreven, de digitale versnelling inzetten en de toon zetten met onze initiatieven op het vlak van duurzaamheid.

We blijven de voedselveiligheid en de veiligheid van onze mensen dus als een absolute prioriteit beschouwen en we willen de winst van What’s Cooking? gestaag en duurzaam doen groeien, in lijn met de belangen van onze aandeelhouders. Dit is geen “strategische keuze”, maar het fundament voor alles wat we doen.

Ik verduidelijk graag hoe we bijvoorbeeld ons portfolio hebben geheroriënteerd. Onze belangrijkste drijfveer is een smaakvol en betaalbaar plantaardig gamma ontwikkelen. We willen de toon zetten met duurzame en voedzame producten, in beide divisies van What’s Cooking?, die we omdoopten tot Strategische Business Units (SBU’s). “Fijne vleeswaren” gaat voortaan door het leven als “Hartig” om te benadrukken dat de focus niet langer ligt op vlees, maar op klanten verwennen met slices, spreads en snacks die steeds vaker plantaardige in de plaats van dierlijke eiwitten bevatten. Onze SBU “bereide gerechten” gaat op zijn beurt inzetten op “local heroes”: gerechten die populair zijn in de landen waar we actief zijn, bereid met de grootste zorg en met liefde voor mens en milieu. Om ons aanbod in differentiërende

waardeproposities voor onze klanten te vergroten, gaan we meer investeren in innovatie. “Producten”, “Verpakkingen” en “Processen” vormen de voornaamste focusgebieden voor onze R&D-activiteiten. Dat alles maakt dat ik er het volste vertrouwen in heb dat we een voortrekkersrol kunnen opnemen in onze sector op het vlak van duurzaamheid.

Zoals je verderop in dit verslag nog zal lezen, voegen we de daad bij het woord met een aantal ambitieuze maar haalbare doelen. We doen dat niet gewoon om aan de regels en voorschriften te voldoen, maar om samen met al onze partners in de waardeketen – landbouwers, leveranciers en klanten – goed te doen voor de mens en de planeet, en onze sector klaar te stomen voor de toekomst. Zo willen we onze voedselverspilling en onze uitstoot van broeikasgassen (scope 1 & 2) halveren tegen 2030. Tegen 2030 willen we dat 15% van onze verkochte producten plantaardig is, en we willen het aantal werkongevallen met de helft verminderen.

Het is belangrijker dan ooit om ons als groep te verenigen. We zetten ons dan ook samen in voor onze klanten, over alle departementen heen. Daarom vind ik de oprichting van de multidisciplinaire SBU’s zo’n positieve ontwikkeling. Daarnaast houden we ons team gemotiveerd, zodat ze altijd bereid zijn om een tandje bij te steken. Gedreven en betrokken medewerkers zijn de sleutel tot duurzame resultaten.

Welk verhaal schuilt er achter de nieuwe naam voor ons bedrijf?

Samen met onze Raad van Bestuur wilden we benadrukken dat er uit onze Strategie 2030 belangrijke veranderingen zullen voortvloeien. Om die veranderingen tastbaar te maken, kozen we voor een nieuwe naam voor ons bedrijf. De vraag “What’s Cooking?” geeft aan dat we geïnteresseerd zijn in wat er in de wereld rondom ons gebeurt en dat we opportuniteiten zien in verandering. Ze onderstreept dat we altijd tot het uiterste gaan om hoogstaande gerechten – en dus niet zomaar producten – te maken voor onze klanten en voor de consument. Ten slotte vragen we aan al onze stakeholders: “What’s Cooking?”. Die open vraag wakkert discussies aan en leidt tot nieuwe oplossingen.

Hartelijk dank, Piet, voor je inspirerende antwoorden en om ons een blik te gunnen op de veelbelovende toekomst van What’s Cooking?



Chief Financial Officer



Yves Regniers, CFO

Continu verbeteren dankzij onze teamspirit en focus op duurzaamheid.

2022, een bewogen jaar

We dachten dat 2022 een 'normaler' jaar zou worden, tot duidelijk werd hoe groot de impact van het conflict in Oekraïne juist was. De inflatie schoot pijlsnel de hoogte in. Tel daar nog de mislukte oogsten van enkele van onze hoofdingrediënten en de prijsstijging van dierlijke eiwitten bij, en dan weet je: in 2022 bevonden we ons in een erg uitdagende macro-economische context.

Het verrekenen van de inflatie vroeg veel tijd en energie van onze teams, maar zal op de lange termijn ons businessmodel en de volledige keten duurzamer maken. 'Let's turn the challenge into an opportunity to strengthen our future' werd ons motto. Met een flexibiliteit die we nooit eerder aan de dag legden, vonden we onszelf opnieuw uit. Voor ons bedrijf What's Cooking?, maar ook voor onze klanten en consumenten.

Om sneller te kunnen inspelen op veranderende omstandigheden zijn onze contracten vaak van korte duur. Een deel ervan bevat ook een indexatiemechanisme voor enkele belangrijke ingrediënten. Dat zorgt voor meer automatische inflatie en deflatie van schommelende inputkosten. Het verhinderde niet dat onze resultaten terugvielen in 2022, maar het zal ze wel voor de toekomst verduurzamen.

Positieve verandering

Er gebeurden ook heel wat fantastische dingen bij What's Cooking? het afgelopen jaar. We drongen onze schuld en financieringskost nog verder terug en zetten belangrijke stappen in ons duurzaamheidstraject. We zijn oprecht trots op onze realisaties, en op het warme onthaal van het duurzaamheidsproject binnen de groep.

Met duurzaamheid als centrale waarde in onze nieuwe strategie wacht ons een boeiende toekomst. We streven naar een leidinggevende rol in onze sector, specifiek voor onze hartige producten en bereide gerechten.

In de eerste helft van 2022 vonden we intern onze duurzaamheidsmanager. Zo konden we snel schakelen en anderen enthousiasmeren voor het project. Daarna kon het echte werk beginnen! Uit een uitgebreide stakeholderbevraging en peer review destilleerden we onze dubbele materialiteitsmatrix. Hierbij hielden we rekening met alle factoren die een rol spelen binnen de sector.

Elke dag vechten voor onze ESG-werkpunten

We kregen al snel meer inzicht in onze werkpunten. Die kregen vorm als de ESG-criteria (Environmental, Social and Governance). We stemden ook onze nieuwe, duurzamere strategie intern af. Dat duurzaamheid voor ons strategisch is, bewijzen we door onze ExCom vergaderingen nu naast productkwaliteit en veiligheid van de werknemers ook met duurzaamheid te laten starten.

E, S en G: we beslisten om elke letter afzonderlijk te tackelen. De 'G' uit zich ook in de oprichting van een duurzaamheidscomité binnen de raad van bestuur. Hierin zijn we als kleinere beursgenoteerde onderneming relatief uniek. Maar de 'G' stopt niet bij onszelf. Samen met de collega's van aankoop en de juridische dienst keken we hoe we binnen de keten onze voortrekkersrol kunnen opnemen en onze ethische gedragscode zowel intern als extern kunnen doortrekken.

Ook op sociaal vlak (S) zetten we mooie stappen. We focussen continu op het engagement van onze medewerkers en lanceerden multidisciplinaire werkgroepen om de werkomgeving nog aangenamer te maken. We omarmen diversiteit op onze sites en ondersteunen lokale initiatieven. Dat die organisch groeien is het levende bewijs van de kracht van onze mensen.

Voor de 'E' startten we evengoed een reeks initiatieven op. Zo roept het project 'YES WE CARE' op om minder energie te verbruiken. Maar als What's Cooking? gaan we verder. We willen vanaf 2024 alleen nog hernieuwbare energie gebruiken, voedselverspilling in onze keten terugdringen, onze recepten duurzamer maken, ... Dit zijn slechts enkele van onze doelen. We leggen de lat hoog, maar zijn er zeker van dat we met teamwork alles kunnen bereiken.

Duurzaamheid op het bord van elke werknemer

Iedere werknemer van What's Cooking? is deel van het duurzaamheidsteam. Alleen op die manier kunnen we het verschil maken. Duurzaamheid is geen opdracht, maar een passie. Die mentaliteit hebben we nodig om de beweging daadkrachtig op gang te trekken en al onze stakeholders te inspireren. Finance heeft hierin een verbindende rol binnen het bedrijf en legt connecties met en tussen hr, aankoop, verkoop, productie, engineering, juridische dienst, communicatie, R&D, duurzaamheid, marketing, kwaliteit, veiligheid, ICT. Elk team alsook externe stakeholders dragen hun steentje bij, en dat maakt het juist zo boeiend.

Strategie en duurzaamheid, hand in hand

We zetten sterk in op de CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), ESRS (European Sustainable Reporting Standards), EU Taxonomie, CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive) en andere rapporteringen die er voor ons bedrijf aankomen. Ondertussen werken we met een systeem dat het een stuk makkelijker maakt om die rapporteringen en onze eigen targets (die voortvloeien uit onze strategie) professioneel op te volgen. Op die manier creëren we een win-winsituatie, namelijk een doorgedreven focus op de verzamelde data en een koppeling met en opvolging van onze strategische doelstellingen. Ook het finance team speelt hierin een cruciale rol en bouwt mee aan een duurzaamheids-mindset.

De verbindende rol van finance

De samenwerking tussen onze finance-afdeling en de andere teams maakt het een stuk makkelijker om de processen te standaardiseren of verduurzamen, en zo een echte businesspartner te zijn voor onze interne en externe klanten maar ook leveranciers. In 2022 was dat niet anders: we communiceerden transparant over onze financiële kostprijsstructuur, werkten actief aan inflatiesimulaties en zorgden ervoor dat de doorrekening van prijsstijgingen nu snel en geautomatiseerd verloopt - een hele uitdaging in een business met beperkte marges en een groot aantal SKU's.

Met trots kijken we terug op wat we op korte termijn reeds hebben bereikt.

Ook in 2023 blijven we inzetten op de link tussen data en informatie, en koppelen we er acties aan om de What's Cooking? sustainable growth strategie te ondersteunen. We blijven ervoor gaan met een eerste duurzaamheidsrapport dat er in 2024 aan komt!

Yves Regniers
CFO



Chief Operations Officer



Eric Kamp, COO

We leggen de lat continu hoger voor onszelf

Bij What's Cooking? zijn we terecht trots op wat we doen. We zetten ons voortdurend in om de betrokkenheid van onze medewerkers te vergroten, en om onze kwaliteit, duurzaamheid (ESG), veiligheid en efficiëntie te verbeteren. We willen onze klanten namelijk een uitstekende service bieden. Daarom maakt onszelf voortdurend verbeteren deel uit van onze strategie voor operational excellence.

Betrokken medewerkers

Onze medewerkers vormen de ruggengraat van ons bedrijf. We doen ons uiterste best om hen elke dag gemotiveerd aan de slag te laten gaan. We creëren een positieve en inclusieve werkomgeving die samenwerking, creativiteit en levenslang leren aanmoedigt. Daarbij focussen we op goede communicatie en voldoende erkenning, op opleidingen voor onze operators en sterke leiderschapsvaardigheden voor onze teamverantwoordelijken.

Veiligheid is onze topprioriteit...

Veilige werkomstandigheden zijn een topprioriteit voor What's Cooking? We hebben onze veiligheidstrainingen nog grondiger gemaakt, met speciale aandacht voor het gedrag van onze medewerkers. Daarbij moedigen we hen aan om te 'SEE-SAY-STOP' wanneer ze een potentieel gevaar opmerken. Terwijl het aantal ongelukken in 2022 helaas steeg met 14%, daalde het aantal ernstige ongevallen in dezelfde periode wel sterk - met 20% om precies te zijn. Daarnaast hebben we ons best-in-class-veiligheidssysteem doorgezet en blijven we streven naar een veiligheids-cultuur waarin iedereen zich kan vinden.

... net zoals kwaliteit

Kwaliteit staat centraal in alles wat we doen. We blijven schaven aan ons kwaliteitssysteem, dat ervoor zorgt dat onze producten en faciliteiten voldoen aan de hoogste normen. Dankzij onze voortdurende investeringen op het gebied van voedselveiligheid en kwaliteit, groeien onze sites in lijn met IFS of de BRC-kwaliteitsnormen (International Food Safety - British Retail Consortium). Om een cultuur van voedselveiligheid en -kwaliteit te implementeren, moet je een wendbare organisatie zijn die zich aanpast aan de eisen van klanten. Ook op dat vlak hebben we onze processen verbeterd, onder andere met behulp van digitale tools.

Duurzaamheid is essentieel

De duurzaamheid (ESG) van onze activiteiten is gebaseerd op twee pijlers: ons energieverbruik (gas, elektriciteit, water) terugschroeven en afval verminderen over de hele toeleveringsketen. Onze multidisciplinaire teams blijven zoeken naar manieren om onze ecologische voetafdruk te verkleinen en voeren hier rond concrete projecten uit.

Efficiëntie is de sleutel

Efficiëntie is de sleutel tot ons succes als bedrijf. We stroomlijnden onze activiteiten dankzij procesverbeteringen. We investeerden niet alleen grondig in de training van onze operators, maar introduceerden ook een preventief onderhoudssysteem en leiderschapstrainingen.

We blijven investeren in onze fabrieken, vooral nu inkoop, als gevolg van de oorlog in Oekraïne, op de proef wordt gesteld. De prijzen van aluminium, plastic en kartonnen verpakkingen blijven stijgen. Ook tomaten, tarwe en vleesgrondstoffen worden alleen maar duurder, en de logistieke kosten en energiekosten stijgen. Daarnaast kampen we met beschikbaarheids- en leveringsproblemen. Met ons multidisciplinair 'value engineering'-programma, DRIVE, zoeken we voortdurend naar mogelijkheden om toegevoegde waarde te creëren en kosten te besparen, terwijl we de kwaliteit en het innovatieve karakter van onze producten blijven waarborgen.

Tot hun dienst

We willen onze klanten zo goed mogelijk van dienst zijn. Daarom hebben we een jaar van belangrijke verbeteringen in ons S&OP-proces (Sales & Operations) achter de rug. Maar minstens zo cruciaal zijn de service en kwaliteit van onze leveranciers, waarop we eveneens blijven focussen. Om onze vraagvoorspelling en capaciteitsplanning te optimaliseren en zo ons S&OP-proces en onze service in de hele keten te ondersteunen, lanceerden we een groot IT-project. Tot slot leiden we onze Green en Yellow Belts verder op, in combinatie met de werving en opleiding van Black Belts.

Kortom, om operational excellence te bereiken en te behouden, is en blijft voortdurend verbeteren een van onze kernwaarden.

Eric Kamp
Chief Operations Officer

Christophe Bolsius, SBU Director Ready Meals

Lang leve de lasagne, ook in tijden van crisis

Na corona volgde nog een wereldwijde crisis, met een ongeziene prijsstijging van grondstoffen, energie en verpakkingsmaterialen. Ook productieprocessen gingen de uitdaging aan met sporadische tekorten in de supplychain. Maar wat blijkt? Mediterraanse maaltijden, en lasagne in het bijzonder, zijn erg crisisbestendig.



Sterke merken

Mensen waar voor hun geld bieden, werkt. In alle landen op het continent zagen we onze verkoop stijgen. Consumenten in België en centraal Oost-Europa vertrouwen meer dan ooit op ons geliefde Come a casa – getuige de targets die we met glans behaalden op vlak van brand awareness, aankoopfrequentie en marktpenetratie. Ons ijzersterk professioneel merk Vamos® deed het dan weer uitstekend in de Benelux en op de Spaanse foodservicemarkt. En ook de Franse foodservice staat na corona terug trots overeind.

In het Verenigd Koninkrijk, waar we met KK Fine Foods inzetten op foodservice en retail, zien we een volledig herstel. De rotatie en verkoop van diepgevroren wereldkeukenmaaltijden noteren er na een dramatische periode terug op het niveau pre-COVID. Een mooie basis voor de toekomst.

Projecten in de pijplijn

In 2022 focusten we bewust op onze bestaande producten en marktcombinaties bestendigen en onderhouden. Gezien de moeilijke bevoorrading, gaven we voorrang aan onze strategische samenwerking met bestaande klanten. Innovatie, geografische uitbreiding en kanaalexpansie hebben we vooruitgeschoven naar 2023.

Maar intussen hebben we niet stilgezeten wat onze groei betreft. Sales, marketing, operations en R&D werkten nauw samen om onze launchpipeline voor 2023 grondig voor te bereiden. Het Verenigd Koninkrijk is daarin de onmiskenbare koploper. De ontwikkeling en lancering van een nieuw assortiment wereldgerechten onder bekende restaurantmerken en chef brands was een overweldigend succes dat we in 2023 nog verder zullen uitbreiden.

Redelijke prijsverhoging is een must ...

Begin 2022 werd Ready Meals in snelheid gepakt door de plotse en forse prijsstijgingen van grondstoffen. De eerste helft van het jaar viel daardoor financieel erg tegen. Maar What's Cooking? is niet bij de pakken blijven zitten. Met volharding focusten we op sales excellence en price management om de prijzen voor onze klanten in alle redelijkheid en transparantie aan te passen aan de nieuwe realiteit. Het was een jaar van keihard onderhandelen, maar het resultaat mag er zijn.

... maar consument blijft koning

Ongeziene prijsstijgingen en de aanhoudende grondstoffenschaarste deden ons in 2022 maximaal inzetten op het bestendigen van bestaande contracten en partnerships tegen een faire prijs voor ons en onze leveranciers. Nog steeds staan we met onze klanten en partners voor uitdagende tijden.

We kortten nieuwe contracten indien nodig al in looptijd in met het oog op de ongeziene volatiliteit (lees: stijging) van de grondstoffenprijzen, loonkosten, logistieke kosten en energieprijzen. Maar het spreekt voor zich dat onze verkopers en klanten in elkaars belang – en dat van de consument – samen naar oplossingen moeten blijven zoeken om de toekomst te verzekeren.

Mijn voorspelling voor 2023? Dat we door hoop, volharding, vertrouwen en wederzijds begrip onze lekkere producten elke dag opnieuw tot bij de consument brengen.

Christophe Bolsius
SBU Director Ready Meals



Else Verstraete, CPO

Verandering: we moeten het samen doen

Ons doel en onze waarden

Voortbouwend op onze bestaande waarden en missie, kondigden we in maart 2023 het nieuwe doel van onze groep aan: "Dag na dag maken we van duurzame voeding de meest logische keuze, door consumenten nog meer zin te geven in eten dat niet alleen lekker en gemakkelijk is, maar ook goed voor mens en planeet." Laten we even stilstaan bij dat doel en bij de waarden: een leidraad voor ieder van ons om voor échte verandering te gaan.

Naar onszelf kijken

Toen we in de loop van 2021 en 2022 nieuw leiderschap verwelkomden, dachten we na over wie we willen zijn, waarom we bestaan en waar we met ons 75-jarig vakmanschap naartoe gaan. Als eerste stap in definieerden we welke rol we willen spelen en welke richting we zullen uitslaan nu consumenten steeds meer verwachten van 'hun' bedrijven, producten en merken.

Ons nieuwe doel is zeker haalbaar voor ons als organisatie, als we samen maar groots durven dromen. Die houding stelt ons in staat om onze bestaande infrastructuur en activa te ontsluiten, volop te benutten en te heroriënteren. Zo innoveren we nog beter, stimuleren we duurzaamheid, en creëren we meer kansen en waarde voor iedereen – in alles wat we doen.

De toekomst is inclusief

We willen alle mensen de weg naar onze heerlijke producten helpen vinden, door van duurzame voeding de logische keuze te maken. We willen bouwen aan een betekenisvolle toekomst voor iedereen. We geloven dat we een positief effect kunnen hebben op de volledige waardeketen, voor al onze klanten, voor consumenten en lokale gemeenschappen, maar ook voor onze allerbelangrijkste stakeholders: onze collega's.

Hoe we die betere toekomst willen creëren? Door duurzaamheid in al zijn dimensies te promoten en door categorieleiderschap en innovatie naar een hoger niveau te tillen. We willen nog meer groeien door meer consumenten te bereiken met ons eersteklas assortiment, en door data en technologie slim in te zetten in de relaties met al onze stakeholders. Zo gaan we voor een positieve impact op de lange termijn.

Nieuwe waarden maken het waar(d)

Tegelijk met ons nieuwe doel formuleerden we nieuwe kernwaarden, die al onze collega's in staat stellen om echte verandering

mee te sturen. Het is maar een van de manieren waarop we ons bedrijf een duurzamere, inclusievere toekomst geven. Een toekomst die voor iedereen de moeite waard is.

1. 'Crafting with care, care by crafting'

Liefde en zorg zijn onze belangrijkste ingrediënten. We perfectioneren onze producten voortdurend, tot op de laatste kruimel, en we blijven dat doen. Kwaliteitsvolle producten houden ons dag in dag uit bezig, net als het welzijn en de veiligheid van onze collega's en consumenten. Door ons vakmanschap dragen we ook bij aan een mooiere wereld. We blijven de lat hoog leggen op het vlak van smaak en gebruiksgemak, duurzaamheid en dierenwelzijn. Zo nemen we onze verantwoordelijkheid ten opzichte van de planeet en al wie of wat erop leeft.

2. 'Confident and courageous'

We weten dat we goed zijn in wat we doen en we zijn daar trots op. Die zelfzekerheid hebben we te danken aan onze mensen. Samen met hen creëren we een werkomgeving waarin iedereen – accountants, stop jullie oren even toe – de kans krijgt om creatief te zijn en nieuwe dingen uit te proberen. Eerlijke fouten horen daarbij. De ervaring leert ons dat, als je mensen het recht geeft om te falen, ze dat meestal niet zullen doen.

3. 'Day by day, side by side'

Grote veranderingen gebeuren niet van de ene dag op de andere. Daarom werken we elke dag aan onze doelen. Groots dromen, klaarwakker zijn. Handen uit de mouwen, zij aan zij. Als één team gaan we, over de landsgrenzen en business units heen, een wederzijds partnerschap aan met collega's, leveranciers, opdrachtgevers, klanten en zo meer. Als gelijken, met respect voor elkaars eigenheid.

Trots op ons verleden en ons gedeelde doel

Laten we trots zijn op onze cultuur, voortbouwen op ons rijk erfgoed, en een inclusieve en betrokken organisatie zijn voor iedereen. Al onze medewerkers verdienen een veilige werkomgeving, waarin vertrouwen de boventoon voert. In constructieve dialoog en door ieders talentontwikkeling de hele loopbaan lang te stimuleren, geven we onze mensen wat ze nodig hebben om zich te scharen achter de duurzame groei van ons bedrijf.

Else Verstraete
Chief People Officer





Peter Bal, CIO

Klaar voor de toekomst: waarom we onze digitale transformatie versnellen

Om onze strategische ambities waar te maken, moeten we volop de kaart van de digitalisering trekken. In 2022 schakelden we op dat vlak dan ook resoluut een versnelling hoger. We bogen ons over onze visie en roadmap, en we luisterden naar de behoeften van onze interne en externe stakeholders. Vandaag blijven we hard inzetten op de digitale transformatie, zodat we als organisatie klaar zijn voor de toekomst. De digitale wereld biedt heel wat voordelen, en we kunnen niet wachten om er het maximum uit te halen.

Automatisering en samenwerking

Het afgelopen jaar hebben we onze productie-efficiëntie gevoelig opgedreven door te automatiseren, door meer te doen met de data die onze machines opleveren, en door de werkvloer te digitaliseren. Ook de gegevensuitwisseling met klanten en leveranciers hebben we geautomatiseerd en in verschillende interfaces gegoten. Bovendien lanceerden we een nieuwe hybride werkomgeving die lean samenwerken ondersteunt, zowel intern als extern.

Talenten en tools

We besteden extra aandacht aan onze talenten, en geven de digitaliseringsinitiatieven in de hele organisatie vorm met behulp van een kader voor agile samenwerken en besturen. Om onze medewerkers en ons bedrijf klaar te stomen voor de toekomst, investeren we zonder aarzelen in om- en bijscholingen. We willen onze medewerkers en technologiepartners nog meer betrekken, met effectievere en gebruiksvriendelijkere tools.

Klaar voor actie

Ook in 2023 zullen we innovatieve technologieën blijven inzetten om ons bedrijf door woelige wateren te loodsen en om kansen te grijpen. We willen een procesgerichte organisatie worden en steunen op moderne en performante systemen die nuttige info opleveren voor onze interne zakelijke klanten, klanten, leveranciers en consumenten.

Wordt vervolgd ...

Het komende jaar zullen we onze huidige systemen blijven evalueren en geleidelijk aan moderniseren. Waar nodig zullen we ze vervangen door slimmere alternatieven die aangepast zijn aan de veranderende vereisten en die meer mogelijkheden bieden om te automatiseren en om geavanceerde analyses te doen. In 2023 zullen we al belangrijke stappen zetten in ons digitaliseringsplan, zoals een geavanceerd planningsysteem voor onze supply chain opzetten en een verbeterd platform voor data-uitwisseling en business intelligence lanceren.

Uiteindelijk willen we met onze digitaliseringsinspanningen onze partners, klanten en consumenten nog beter van dienst zijn en hen premium producten aanbieden die optimaal beantwoorden aan hun behoeften.

Peter Bal
Chief Information Officer

Brecht Vanlerberghe, CR & DO

Het is beter om een voorloper te zijn dan om te antwoorden op de markt.

Wat is volgens jou de belangrijkste uitdaging voor What's Cooking?

De belangrijkste uitdaging is zonder meer: waarde creëren door innovatie, voor al onze stakeholders - voor aandeelhouders, leveranciers, klanten en, niet in het minst, de consument. Daarvoor moeten we kansen grijpen in de markt of maatschappij, en de mogelijkheden van onze organisatie én onze fundamentele kennis benutten.

Hiervoor hebben we robuuste processen en een stabiele productkwaliteit nodig, goeie scouting en voeling met de noden van klanten. Zo komen we tot disruptieve innovaties die we als marktleider waarmaken dankzij de buy-in van, en in nauwe samenwerking met, andere disciplines bij klanten en binnen het bedrijf.

Relaties uitbouwen en de handen in elkaar slaan met andere bedrijven, partners, overheden en kennisinstellingen hoort daar onmiskenbaar bij.

Wat drijft duurzame groei?

Ik ben ervan overtuigd dat duurzaamheid op de lange termijn de 'winning bid' is. Voor klanten en consumenten zijn niet alleen smaak en betaalbaarheid intrinsieke eigenschappen van producten; ook gezondheid en duurzaamheid staat hoog op de prioriteitenlijst.

Duurzaam werken betekent zorg dragen voor huidige en toekomstige generaties, maar ook waarde capteren is absoluut een voorwaarde voor een duurzame bedrijfsvoering. Dat vraagt, naast kennis, om een eenvoudige en correcte communicatie met klanten en partners in de waardeketen.

Verder is consistentie belangrijk: een duurzamer product in een niet-duurzame verpakking houdt uiteraard geen steek. Daarom gaan we ons organiseren rond producten én processen én verpakkingen. We willen luisteren naar alle interne en externe stakeholders om ons goed te informeren en de belangen van iedereen maximaal te adresseren.

Hoe pakken we dit aan?

In een snel veranderende wereld is 'responsiveness' heel belangrijk. Daaronder versta ik meer dan de vraag vlot capteren. Het gaat ook om snel een antwoord kunnen bieden.

Een goed technologisch begrip van onze eigen producten en processen moet ons toelaten om de doorlooptijd van ontwikkelingen en innovaties te verkorten en hun slaagpercentage te verhogen. Vanuit R&D willen we kijken hoe we NPD in de businessunits kunnen ondersteunen. We staan voor uitdagingen, maar er zitten heel veel kennis en ideeën in onze organisatie. Die moeten we zien te vatten en te optimaliseren, met een open blik.

We willen ook de kennis en innovatie halen waar ze zitten. Samenwerkingen met innovatieve partners en kennisinstellingen moeten het proces versnellen en ons helpen om de risico's en kosten waarmee innovatie gepaard gaat, vanuit een andere hoek aan te pakken. Goede afspraken rond exploitatie en eigenaarschap zijn een must om samen groei te versnellen.

Waar liggen de opportuniteiten?

Het groeiende bewustzijn bij consumenten rond onder meer alternatieve eiwitten is een grote kans voor What's Cooking? Daar zetten we graag onze schouders onder. Het is beter om een voorloper te zijn dan om te antwoorden op de markt. Dan hebben we het roer zelf in handen. We zullen ons dan ook optimaal organiseren om die voortrekkersrol op te nemen, met continue proces- en productverbetering én disruptie. Er ligt heel wat moois in het verschiet.

Brecht Vanlerberghe,
CR & DO





Ann De Jaeger, General Counsel & Corporate Affairs

Hoe we met onze stakeholders omgaan

Om onze doelstellingen te behalen en de transformatie van de foodsector een duwtje in de rug te geven, werken we bij What's Cooking? samen met onze stakeholders - van klanten tot leveranciers, van boeren tot wetenschappers, en van opiniemakers tot aandeelhouders. Door de band met hen aan te halen, willen we elke dag onze verantwoordelijkheid nemen om een duurzame toekomst op te bouwen en meerwaarde te creëren voor onze stakeholders, in alles wat we doen.

Boeren

In de loop van onze 75-jarige geschiedenis hebben we een hechte relatie opgebouwd met onze leveranciers. Dankzij hen, en met onze duurzaamheidsprincipes als leidraad, krijgen we steeds beter zicht op de activiteiten van de boeren waarmee we samenwerken. Zo kunnen we checken of de rechten van de werknemers worden gerespecteerd, of er inspanningen worden geleverd om plasticafval te verminderen en meer recycleerbare verpakkingen te gebruiken. Wij willen de leveranciers in onze toeleveringsketen stimuleren om aandacht te besteden aan dierenwelzijn, duurzaamheid en regeneratieve landbouw.

Leveranciers

We halen ons vlees waar mogelijk bij leveranciers in de buurt van onze fabriek en we streven diezelfde lokale aankoopstrategie zo veel mogelijk na voor onze granen, tomaten en andere ingrediënten. Want we beseffen maar al te goed dat onze leveranciers een cruciale rol spelen in onze missie om verantwoorde voedingsproducten op de markt te brengen. Daarom willen we ook samen met hen op een duurzame en inclusieve manier groeien en langetermijnsamenwerkingen aangaan. Dat project staat of valt met transparantie en de wil om onszelf voortdurend te verbeteren.

Team

We willen onze 3.000 mensen de verantwoordelijkheid geven om mee hun schouders te zetten onder de doelen van onze organisatie. In lijn met onze waarden streven we naar een bedrijfscultuur waarin performance en duurzaamheid hand in hand gaan, en waarin onze lokale en internationale sterktes naadloos samenvallen. Om dat waar te maken, moedigen we onze mensen aan om het maximum uit hun talenten en passies te halen, en zetten we hen aan het stuur van de vooruitgang die we willen boeken.

De dialoog met de ondernemingsraden is dan ook belangrijk voor ons. Samen gaan we voor een innovatieve aanpak rond talentontwikkeling, om onze werknemers klaar te stomen voor de jobs van vandaag en morgen.

Wetenschappers

In onze groeistrategie is een centrale rol weggelegd voor onderzoek naar strategische thema's zoals voedselveiligheid, gezonde voeding, duurzame verpakkingen en alternatieve eiwitten. De wetenschap helpt ons om gezondheids- en voedingsvraagstukken beter te begrijpen. Die kennis zetten we dan weer in om onze producten te optimaliseren en doelgerichte productstrategieën te ontwikkelen.



Retailers

We schakelen een versnelling hoger in onze samenwerking met retailers en breiden onze distributiekkanalen verder uit, om meer consumenten te bereiken en te helpen om gezonde en duurzame keuzes te maken op het vlak van voeding. We ontwikkelen producten speciaal voor onze retailers en zetten hun en onze merken in de schijnwerpers in winkels en op tal van platformen. Daarbij spelen we consequent in op lokale smaken, gewoontes en winkelvoorkeuren.

Aandeelhouders

Als innovatieve voedingsgroep staan we voor duurzame, gedeelde waardecreatie, met aandacht voor mens en planeet. Wij zijn ervan overtuigd dat we, door het engagement dat we aangaan tegenover al onze stakeholders en door de sterke Strategie 2030 die we op poten hebben gezet, er opnieuw in zullen slagen om voor elke aandeelhouder meerwaarde te creëren, dag na dag.

Consumenten

We luisteren naar en spelen snel in op de voortdurend veranderende verwachtingen van consumenten over de hele wereld, en we proberen de ecologische voetafdruk van onze productie-

processen tot een minimum te beperken. Zo voorzien we een antwoord op de toenemende vraag naar lekker, verantwoord en makkelijk eten.

Ondernemers

We zijn zelf ondernemers in hart en nieren. We knopen samenwerkingen aan met gelijkgezinde startups in de foodtech die mee willen bouwen aan een duurzame toekomst. We investeren in veelbelovende bedrijven die unieke producten op de markt brengen en die disruptieve modellen hanteren, en we stimuleren hun groei door onze expertise en middelen met hen te delen.

Gemeenschappen

Ngo's en maatschappelijke organisaties zijn een bron van inspiratie voor What's Cooking? Onze missie is doordrenkt met hun inzichten en best practices om te streven naar een betere wereld. We willen niet alleen goede doelen blijven steunen en een rem zetten op ons energieverbruik, voedselverspilling en onze ecologische voetafdruk, maar ook de ontwikkeling van gemeenschappen boosten, en een positieve bijdrage leveren voor mens en milieu.

Ann De Jaeger
General Counsel & Corporate Affairs Director



Veiligheid boven alles: bewustmaking en preventie in onze fabriek in Opole

Bij What's Cooking? zetten we niet alleen hoog in op de voedselveiligheid; ook aan de veiligheid van onze mensen hechten we het grootste belang. De basis voor een effectief veiligheidsbeheer? Alle medewerkers moeten doordrongen zijn van het belang van een veilige werkplek én van hun individuele bijdrage daaraan. In onze fabriek in Opole (Polen) is de veiligheidscultuur gebaseerd op meetings met de medewerkers, een speciaal platform waarop ze suggesties voor verbetering kunnen lanceren, veiligheidspatrouilles en de zogenaamde 'Lucky 13'-checklist. In 2022 lag de focus vooral op het gedrag van onze teamleden en op bewustwording.

Een belangrijke belofte

Tijdens meetings met het voltallige Opole-personeel belichtten we de 3S-veiligheidsprincipes, namelijk: See-Say-Stop. We analyseerden welke oorzaken er aan de basis liggen van ongelukken en bogen ons over mogelijke preventiemaatregelen. Elke medewerker mocht vertellen wat hij of zij dacht te kunnen doen om ongelukken in de toekomst te vermijden en om collega's te beschermen als er toch eens iets zou mislopen.

Samen trokken we twee belangrijke conclusies, die we in quotes goten. Ten eerste: "Ik kan elk ongeval voorkomen." En ten tweede: "Ik ben verantwoordelijk voor mijn eigen veiligheid en die van collega's." We sloten de vergaderingen af door elke aanwezige plechtig te laten beloven die twee uitspraken in het achterhoofd te houden. We schreven de quotes op een groot bord dat de 170 medewerkers vervolgens ondertekenden. Het resultaat prijkt nu aan de ingang van de productiehal om iedereen die binnenkomt te herinneren aan het belang van veiligheid.

Ons veiligheidsplatform

Bovendien introduceerde onze HSE Manager Michal Stahlberger het idee van een gebruiksvriendelijke tool waarlangs de werknemers van de Opole-fabriek suggesties konden doen om de veiligheid op de werkvloer te verbeteren. Het 'HSE Opole Podio Safety Platform' was geboren. In juni 2022 kondigden we een wedstrijd aan om een nieuwe, aantrekkelijkere naam voor het platform te bedenken. We voerden een promocampagne om iedereen warm te maken voor het initiatief, en uiteindelijk werden er maar liefst 26 mogelijke namen ingezonden.

Vervolgens organiseerden we een poll, waarbij 60% van de deelnemers hun voorkeur liet blijken voor 'Apka BeHaPka'. De woorden verwijzen niet alleen naar 'application' en 'health & safety' maar hebben ook nog eens het voordeel dat ze rijmen. Het teamlid dat die naam bedacht, kreeg een beloning - net als de bedenkers van de namen die de tweede en derde plaats wegkaapten.

Verder deelden we stickers uit die alle medewerkers op hun badge konden kleven, met daarop het 3S-icoon en een QR-code die naar Apka BeHaPka leidde, zodat iedereen op elk moment verbetervoorstellen zou kunnen indienen. Sinds de invoering van de tool (en een reeks kennismakingsmeetings voor het hele team) tekenden we een stijging op van maar liefst 65% in het aantal suggesties voor meer veiligheid op de werkvloer. Amper drie maanden na de lancering hadden we zelfs al méér inzendingen dan in het volledige jaar 2021. We blijven medewerkers aanmoedigen om 'bijna-ongevallen' via de tool te melden.

Veiligheidspatrouilles en audits

Ten derde dragen managers, shiftmanagers en specialisten bij tot een betere werkomgeving via veiligheidspatrouilles. Die vinden plaats in dertien zones binnen de fabriek. Driewekelijks nemen drie verschillende mensen elke zone onder de loep, aan de hand van onder meer verschillende checklists.

De teams die rondgaan, kijken zorgvuldig naar de werkomstandigheden en in de machines; ze moedigen werknemers aan om hun kennis te delen (ofwel rechtstreeks met hen of via

rapportage); ze stellen vragen en ze noteren thema's die het team aanbelangen. Sinds november 2022 vragen we ook telkens aan een productiemedewerker om mee op ronde te gaan.

De patrouilles verhogen zowel de veiligheid als de betrokkenheid - ze zijn voor elk departement een handige reminder aan, en een tastbare link met, het thema veiligheid.

'Lucky 13'

Als laatste voorbeeld is de 'Lucky 13'-checklist het vermelden waard. We voerden het dagelijks gebruik van die tool in juli 2022 in. De items op de lijst bepaalden we door alle werkongevallen te analyseren die sinds 2014 zijn gebeurd, en door te kijken naar de situaties waarin eerste hulp nodig was. Dankzij 'Lucky 13' kunnen we stelselmatig de belangrijkste punten afchecken die voor veilige werkomstandigheden zorgen.

De observaties die we verzamelen via 'Lucky 13' verwerken we systematisch, en de HSE manager bespreekt ze tijdens een wekelijkse meeting op maandagochtend. We zetten dan samen acties op poten om afwijkingen en onveiligheden aan te pakken. Iedereen heeft toegang tot de data van 'Lucky 13', want we posten die informatie in de vorm van grafieken en een actieplan op het prikbord van de veiligheidspatrouille.

Veiligheid voorop blijven zetten

In 2023 blijven we natuurlijk volop inzetten op veiligheid. De maatregelen die we in 2022 namen, vormen een stevige basis om de werkomstandigheden in Opole de komende jaren veilig te houden, of nog te verbeteren.

Jaroslaw Szarzewicz
Plant Manager Polska





Veiligheid en gezondheid: ook bij Stefano Toselli een topprioriteit

Bij What's Cooking? doen we alles om ervoor te zorgen dat iedereen zich veilig voelt. Ontdek hoe het beleid rond HSE of "Health, Safety and Environment" precies vorm krijgt in onze Stefano Toselli-fabriek in Mézidon - Vallée d'Auge, Frankrijk.

Een zaak van elke dag en van iedereen

We zijn er rotsvast van overtuigd dat preventie de sleutel tot succes is. We hameren uiteraard op het gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen en stellen alles in het werk om optimale werkomstandigheden te garanderen. Bovendien organiseren we bewustmakings- en informatiecampagnes, waarmee we ook tijdelijke werknemers, bezoekers en partners engageren – kortom: iedereen die op de site aanwezig is.

We willen werknemers bovendien echt betrekken bij ons HSE-beleid. Om hen te motiveren de regels en procedures te respecteren – en zo het risico op ongevallen te doen dalen – geven we regelmatig interne opleidingen en voeren we continu een constructieve dialoog.

Al onze Operations Managers zijn dagelijks op de vloer te vinden, wat een boost geeft aan de betrokkenheid van onze werknemers bij het HSE-beleid. Ondersteuning en aanwezigheid op het terrein zijn ook een must om de arbeidsomstandigheden goed te observeren en vervolgens te verbeteren.

Uit de observaties vloeien dan ingrepen voort op technisch en organisatorisch vlak, maar ook op het niveau van individuele werknemers. Het 3S-principe waarrond het team in Opole werkt (zoals je elders in dit jaarverslag kan lezen) is ook bij Stefano Toselli goed ingeburgerd. Onder het motto See-Say-Stop waakt iedereen over zijn eigen veiligheid en die van collega's. We analyseren elk risico en grijpen in zodra een werknemer een gevaarlijk situatie meldt.

Focus op fysieke én mentale gezondheid

Een team leiden betekent ook: rekening houden met psychosociale risico's en die tot een absoluut minimum proberen te beperken. Psychosociale risico's zijn vaak minder zichtbaar dan fysieke risico's, maar de gevolgen kunnen net zo ingrijpend zijn, of zelfs ingrijpender. Daarom houden we onze ogen open en schakelen we de eigen werknemers en hun managers in. Zij kennen hun eigen werk immers het beste, en ze weten welke situaties tot moeilijkheden, stress of ongemakken leiden.

Door naar werknemers te luisteren en dicht bij hen te staan, kunnen we eventuele problemen makkelijker identificeren en ze – in samenspraak met het team – wegwerken of indijken.

Welzijn en plezier op het werk

Ook in 2023 willen we alles op alles zetten om de arbeidsomstandigheden van onze werknemers te verbeteren met preventieve acties. Welzijn en plezier op het werk zijn en blijven nu eenmaal een topprioriteit voor What's Cooking?

Thierry Simon
Plant Manager Mézidon





Engagement is het ultieme ingrediënt voor een toporganisatie

De wereld verandert ... en doet dat sneller dan ooit. Behalve onder meer de digitalisatie, vergrijzing, krapte op de arbeidsmarkt en verschillende generaties die de werkvloer delen, krijgen we op hr-vlak nu ook bijna dagelijks een portie disruptieve gebeurtenissen op ons bord. De rol van human resources evolueert dan ook enorm, en agility is allang geen modewoord meer. Om een toporganisatie te worden en te blijven, moeten we flexibel inspelen op de behoeften van onze medewerkers. Ingrediënten die we zeker in huis moeten hebben: sterk leiderschap, hoge werknemersbetrokkenheid en voldoende aandacht voor welzijn op het werk.



Leiderschap

Nu al heerst er bij What's Cooking? een cultuur van vertrouwen. Een getting-things-done-mentaliteit, zeg maar, waarmee we de teamgeest, verantwoordelijkheidszin en de algemene betrokkenheid van onze medewerkers maximaal stimuleren.

Van onze leidinggevenden verwachten we een duidelijke visie, voldoende inzicht om zichzelf continu te verbeteren, durf om te ondernemen en sterke communicatievaardigheden. Dat is nodig, omdat we streven naar een team dat 'hard is op de inhoud, maar zacht voor de relatie'. Fouten maken vinden wij een normaal onderdeel van het leerproces. Die houding - gepaard met verschillende trainingsprogramma's - geeft ons een stevige basis om elke dag opnieuw een veilige werkomgeving te bieden.

Engagement

Ook organiseren we regelmatig 'pulse engagement surveys' om te kijken hoe we door globale groepsacties en lokale initiatieven de algemene tevredenheid en betrokkenheid in onze organisatie kunnen verhogen. De dagelijkse inzet van onze gemotiveerde lokale managementteams en engagement-ambassadeurs maken daarbij het verschil.

Welzijn

Gelukkige mensen doen hun job met passie en zijn daardoor spontaan productiever. Dat beseffen we bij What's Cooking? maar al te goed. Het mentale welzijn van onze medewerkers staat vandaag hoger dan ooit op onze prioriteitenlijst. Natuurlijk voeren wij al langer een nultolerantiebeleid inzake geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag. Maar we merken ook een groeiende behoefte aan algemene mentale ondersteuning. Ons aanbod in workshops, digitale trainingen, psychologische begeleiding, ... groeit daarom elke dag. We willen dat onze medewerkers sterk in hun schoenen staan, dat ze wendbaar zijn en een goeie balans vinden tussen werk en privé.

Recept voor een high-performance organisatie

Om een echte toporganisatie te worden, mogen we vandaag vooral de zachte kant van het werkgeverschap niet uit het oog verliezen. Daarom zetten we bij What's Cooking? ten volle in op sterk maar empathisch leiderschap en een open, actiegerichte cultuur met veel aandacht voor het welzijn en engagement van onze medewerkers. Alle hr-basingrediënten voor succes zijn vandaag al sterk aanwezig in onze organisatie, en we zijn er al goed mee aan de slag.

Siebren De Schutter
HR Manager



Vertrouwen is onze grootste bron van energie

Samenwerken gaat in ons bedrijf zoveel verder dan operationele deskundigheid. Het gaat er om dilemma's oplossen, zekerheden durven loslaten en ideeën en plannen delen. De basis voor onze succesvolle samenwerking: vertrouwen. Ongrijpbaar en nauwelijks te meten, maar als je het krijgt van je collega's en stakeholders is het een onuitputtelijke bron van energie - en de sleutel om heel wat uitdagingen tot een goed einde te brengen.

Vertrouwen binnen onze teams

Sinds enkele maanden werken we in Nederland voor onze grootste klanten met customer-centred teams. Zij overleggen wekelijks om de focus op performance te houden en grote operationele issues en vraagstukken op te lossen. Maandelijks komen ze samen om te anticiperen op de behoeften van onze klanten, en kijken ze naar kansen, bedreigingen en verbeteringen.

Elk van onze commerciële teams krijgt ondersteuning van een grote groep specialisten die meedenken en hulp bieden waar nodig, zodat we onze klanten nog beter kunnen bedienen. Het is mooi om te zien hoe de collega's elkaar vertrouwen, elkaar kracht geven en zo samen de beste oplossingen en slimste innovaties bedenken.

Kortom, dankzij de extra inspanningen van al onze medewerkers blijven we onze klanten toegevoegde waarde bieden, en denken

we voortdurend strategisch met hen mee om de verlangens van de consument vandaag en morgen te vervullen.



Vertrouwen van consumenten

Waar het uiteindelijk allemaal om draait is, natuurlijk, lekker eten. Eten kan puur functioneel zijn, maar ook intiem en zeer persoonlijk. Bij What's Cooking? denken we elke dag na over het moment waarop consumenten aan tafel schuiven en over het gebruiksgemak, maar vooral ook over de kwaliteit van onze producten.

Eten moet in de eerste plaats gewoon goed zijn. Meer en meer betekent dat 'goed voor mij en mijn lichaam' - een perspectief dat sinds corona een stevige boost heeft gekregen. Daarom zullen wij de komende jaren nog meer de focus leggen op lekker gezonde producten voor al onze uiteenlopende doelgroepen en voor diverse eetmomenten.

Vertrouwen van klanten

Streng duurzaamheidsdoelstellingen, de 'war on waste', foliereductie, ketenoptimalisatie, de nood aan nog efficiëntere levering en categorieplanning, ... We hebben een bewogen jaar achter de rug, met in het begin een forse coronapieak. Al snel volgden er discussies over grondstofprijzen, productiekosten en stijgende energieprijzen. Tegenslagen die even roet in het eten gooiden, maar die we dankzij vertrouwen, transparante communicatie en een open samenwerking met onze klanten het hoofd hebben kunnen bieden. Zo blijkt 2022 dan toch een jaar van vooruitgang.

Groots denken en gewoon doen

Ondanks de uitdagende start was het afgelopen jaar een goed jaar voor onze klanten en hun consumenten. We brengen minder plastic in de markt door slimmer en kleiner te verpakken, we zetten grondstoffen beter in tijdens het productieproces en we maakten onze producten nog voedselveiliger. Door goed doordachte logistieke oplossingen zijn er ook minder vrachtwagens op de weg.

Dag na dag leveren onze teams met passie en energie onze topproducten aan onze klanten. Ze slagen daarin doordat ze samen groots denken in het belang van de klant, de consument en de maatschappij, maar bovenal doordat ze van elkaar en van onze klanten het vertrouwen krijgen om gewoon te doen waar ze goed in zijn: de verbinding tussen productie en commercie op een nog hoger niveau brengen, en zo onze klant optimaal ontzorgen.

Martien van den Boer
Commercieel Directeur - Savoury Nederland





Een jaar van gestaag herstel voor onze Britse tak

In 2021 waren we vooral benieuwd naar welk effect de opgekropte kooplust zou hebben op de post-COVID-19-voedingsindustrie. De kaarten lagen iets anders in 2022. Voor wat tot zeer recent KK Fine Foods was - nu een zeer gewaardeerd onderdeel van de What's Cooking-groep - werd het een jaar van gestaag herstel dankzij focus, teamwerk, proactief New Product Development (NPD), klantenbinding en uiteraard ook inflatiebeheer.

Reageren en anticiperen

Het voltallige Britse team heeft zich als één man geschaard achter onze gezamenlijke missie om orde op zaken te zetten en terug sterker te worden na COVID-19. Ons inkoopteam werkte hard om de nodige grondstoffen te bemachtigen. We ontwikkelden een rekruterings- en retentiestrategie. We automatiseerden zoveel mogelijk productieprocessen. We haalden onze banden met klanten aan. We ontwikkelden nieuwe en innovatieve producten die aansluiten op de gewijzigde menu's en eetpatronen. En we wapenden ons tegen de effecten van de inflatie.

Momenteel staan we voor een kosten crisis. Als antwoord daarop hebben we onze NPD-strategie vooral gebaseerd op betaalbare kwaliteit, zonder afbreuk te doen aan smaak of flair. Dankzij onze marketingafdeling behouden we onze marktinzichten en voeling met trends en consumentengedrag. Elke dag opnieuw ontwikkelen we gerechten die inspirerend en relevant zijn.

Opvallende sectortrends

Een eerste trend die we zagen in 2022, en die ook in 2023 bepalend zal zijn voor de sector, heeft te maken met het thema duurzaamheid - voor veel mensen natuurlijk een absolute topprioriteit. Afvalvermindering speelt daarbij een grote rol, bijvoorbeeld door bepaalde ingrediënten uit de vergeethoek

te halen en beter te benutten, zoals restjes en overschotjes, of groenten die niet perfect zijn qua vorm, en door ingrediënten zo volledig mogelijk te gebruiken - van neus tot staart, of van wortel tot steel.

De plantaardige revolutie is intussen ook niet zomaar begonnen; ze is mainstream geworden en bepaalt de menu's in de horeca, van brasserieën tot sterrenrestaurants. De nieuwe Strategie voor onze Groep sluit uiteraard perfect aan bij deze trend.

Een andere trend voor 2022-2023 die het vermelden waard is, heeft te maken met het belang dat consumenten hechten aan gezondheid. Consumenten voelen zich niet alleen verantwoordelijk voor hun impact op het milieu; ze staan ook stil bij wat ze kunnen doen voor hun eigen gezondheid.

Door de enorme stijging in de kosten van ons dagelijks leven ligt de focus momenteel op kwalitatief, no-nonsense-eten. Takeout, fakeout (een maaltijd die op takeout lijkt maar die je thuis zelf klaarmaakt), sharing food en streetfood blijken betaalbare alternatieven voor fine dining. Die meer relaxte opties zijn voor velen een interessant optie nu restaurantbezoeken schaarser worden. Consumenten zijn op zoek naar betaalbare luxe, met seizoensgebonden, lokale ingrediënten die zonder poespas worden bereid.

Ten slotte breidt de culturele invloed van Oost-Azië zich aan een sneltempo uit - die van Korea en Japan in het bijzonder. Zowel de Koreaanse als de Japanse keuken leent zich goed tot fusion-gerechten met gedurfde ingrediënten zoals miso, gochujang en kimchi die op meer en meer menu's verschijnen. Dankzij de fusiontrend proeven mensen smaken van over de hele wereld.

Op restaurant gaan in het VK

Uit eten gaan is een sociale gebeurtenis - nu meer dan ooit. Niet alleen het gezelschap telt, maar ook het eten dat je met die mensen deelt. Maar wanneer op restaurant gaan te duur wordt, zoeken consumenten naar goedkopere alternatieven die hen toch het gevoel geven dat ze zichzelf iets speciaals gunnen. Momenteel gooit streetfood hoge ogen, met z'n bruisende imago en enorme verscheidenheid aan gerechten. Ook thuis trendy maaltijden zoals fakeouts delen met vrienden en familie, stijgt in populariteit.

Het marktrapport 2022 van Lumina Intelligence (dat onderzoek doet in de foodsector) voorspelde dat de Britse restaurantsector in 2022 zo'n 20 miljard euro zou zijn, en dat het daarmee 94% van zijn waarde van in 2019 zou bereiken. Pubs blijven een hoeksteen van het Britse sociale leven en blijken bijzonder veerkrachtig. In 2022 bezocht bijna een op de tien Britse volwassenen ten minste één keer per week een pub, ondanks de economische moeilijkheden.

Door de groeiende uitgaven en de stijgende kosten van levensonderhoud bevinden veel horeca-uitbaters zich in een hachelijke positie. Pubs, restaurants en cafés moeten een evenwicht zien te vinden tussen enerzijds de menuprijzen verhogen en anderzijds geen klanten afschrikken - klanten die het financieel al zo lastig hebben. In deze moeilijke tijden zijn veel uitbaters alleszins niet bij de pakken blijven zitten en hebben ze slimme wijzigingen aangebracht in hun menu's.

Hoewel consumenten in 2023 de vinger op de knip zullen houden, verwacht Lumina Intelligence beterschap in de vorm van meer uitgaven en meer restaurant- en pubbezoekers in 2024 en 2025.

De blik op 2023

De inflatie in de foodsector (en ook in de retail in het algemeen) swingt de pan uit. Mensen besparen steeds meer op restaurantbezoeken door naar afhaalmaaltijden en fastfood te grijpen. De vraag dringt zich op: wat betekent dit alles nu voor ons en onze klanten?

Nu de foodsector van gedaante verandert, moeten we ten eerste het juiste speelveld kiezen: het aandeel van takeout blijft groeien, net als dat van restaurants die een snelle hap aanbieden. Ten tweede moeten we beseffen dat inzicht in onze eigen sterktes en mogelijkheden de enige weg is naar winst en succes. Ten derde is innovatie cruciaal: het is slimmer om inflatiegevoelige gerechten te herbekijken of te vervangen dan om de prijs op de menukaart te verhogen. Tot slot mogen we niet op onze lauweren gaan rusten. We moeten onszelf blijven uitdagen om ons bereik te vergroten en te blijven innoveren op het vlak van NPD.

Emma Abram
Head of Sales, KK Fine Foods UK



Onze Italiaanse kant-en-klare maaltijden: de ideale voedingsbodem voor nieuwe zaadjes

We zitten midden in een globale crisis en proberen overeind te blijven in de turbulente context van klimaatverandering, oorlog in Oekraïne, ... Producenten, retailers en consumenten krijgen de ene na de andere disruptie te verwerken, en dat mist z'n effect niet. Toch is het niet alleen kommer en kwel. De situatie moedigt ook innovaties en nieuwe trends aan. De wereld is in verandering ... maar wij evengoed!

Vertrouwen en moed

Moeilijke tijden vragen om vertrouwen en moed. Van die twee kenmerken hebben we bij What's Cooking? gelukkig een flinke dosis in huis. Ze maken zelfs deel uit van ons dna, en daar zijn we trots op. We hebben vertrouwen in onze sterkte en we durven onszelf voortdurend in vraag te stellen. Zo kunnen we nog beter beantwoorden aan de noden van onze consumenten, en op een duurzame, winstgevende manier blijven groeien.

Onze merken: een vruchtbare bodem

1. Come a Casa®: marktleider in België



Merkbekendheid	87%
Overweging	74%
Conversie	23%
1e keuze in kant-en-klare maaltijden	14%

Come a casa® is gekend door maar liefst 87% van de Belgische bevolking; 75% overweegt de producten te kopen; en 23% doet dat ook effectief. Het succes van dit merk staat als een paal boven water - en het komt ook niet uit de lucht gevallen. Dankzij de herpositionering van Come a casa®, nu een aantal jaar geleden, en dankzij de drive en de teamspirit van onze mensen, schopte Come a casa het tot België's populairste merk van kant-en-klare maaltijden. (bron: SOM = Nielsen YTD P6 2022) (tabel: GFK - Feb 2022)

Onze 't Leven is wat je ervan smaakt'-campagne versterkte het leiderschap van Come a casa, zowel in termen van genot als gemak.



2. Vamos®: sinds 1985 de beste lasagne voor professionals

Ook in de professionele sector wierpen onze passie en ons vakmanschap hun vruchten af. Onze aanpak voor Vamos was gebaseerd op twee sterke pijlers: partnerschap en kwaliteit. We bereiden niet alleen de beste lasagne; we werken ook zij aan zij met slagers om hun business te helpen groeien.

De VG Sensory Test in oktober 2022 bevestigde dat Vamos® het meeste in de smaak valt.



Bron: VG Sensory test - oktober 2022

Duurzame, winstgevende groei

Vanuit die stevige fundamenten en voortbouwend op de succes van 2022, verkennen we nu nieuwe opportuniteiten en stellen we ambitieuze doelen voor onze merken. Achter de schermen werkt het voltallige team van What's Cooking? hard om de grootste plannen waar te maken waaraan we onze duurzame en winstgevende groei ophangen, dag na dag.

1. Duurzaam, smaakvol en makkelijk

De drempel om duurzamere producten te kopen, zou zo laag mogelijk moeten zijn. Met onze merken willen we consumenten dan ook op een duurzame manier de lekkerste en makkelijkste maaltijden aanbieden. Sinds de Come a casa®-producten in Polen verpakt zitten in een topseal-bakje, is ons plasticverbruik met 85% gedaald, zonder dat dat een invloed heeft op de kwaliteit. En dit was nog maar de eerste stap om duurzame voedselconsumptie de meest logische keuze te maken.



2. Een sterker merk in meer landen

Onze Come a casa®-lasagnes doen consumenten watertanden in al meer dan twaalf verschillende landen. Voorlopig kan de populariteit van het merk nog nergens tippen aan die in België, maar verschillende studies tonen aan dat er wel degelijk veel potentieel is om in de toekomst ook elders marktleiderschap te gaan claimen. Die uitdaging gaan we aan in 2023, met de hulp van een toegewijd team en ambitieuze investeringen, en door nieuwe producten te lanceren.

3. Nieuwe recepten en nieuw terrein voor sales

De wereld verandert sneller dan ooit en dat geldt ook voor het gedrag van de consument.

Ook al blijft de behoefte aan heerlijke smaken en 'convenience' een constante. Inspelend op de trends die we zien, werken we aan nieuwe (plantaardige) recepten, aan nog duurzamere verpakkingen, maar ook aan nieuwe en gemakkelijkere manieren voor de consumenten om onze producten te gebruiken.

Vertrouwen in onze merken en de moed om nieuwe wegen te verkennen

Onze teams werken nauw en ambitieus samen om onze duurzame, winstgevende groei te verzekeren. Onze expertise in Italiaanse bereide gerechten en de sterkte van onze merken geeft ons daarin het nodige vertrouwen. Samen maken we het verschil op het vlak van duurzaamheid, innovatie, klantenbinding en -trouw.

Cédric Lemineur
Marketing & Development Director Ready Meals



NPD schuift sneller mee aan tafel

De voorbije jaren hebben we sterk ingezet op een multidisciplinaire samenwerking tussen R&D en Business en New Product Development (NPD). Omdat het in het verleden weleens misliep met de overdracht tussen sales en NPD, zit dat laatste team nu meteen mee aan tafel om de wensen en behoeften van de klant en consument te bespreken. Zo kan NPD veel sneller aan de slag om nieuwe producten en verbeteringen op te leveren die beantwoorden aan ieders verwachtingen.



Speed-to-market

Onze projecten hebben soms een korte doorlooptijd, van een paar weken tot enkele maanden. Doordat we het complete NPD-proces - van de vraag om een nieuw product of een verbetering tot de lancering - standaardiseerden en digitaliseerden, schoot onze speed-to-market de hoogte in. Bij dit 'lean stage & gate'-proces zijn verschillende departementen zoals FSQR, engineering en productie nauw betrokken. Ze evalueren samen met het NPD-team onder meer kwaliteitsissues, capaciteiten en procesmogelijkheden.

Pas wanneer alles van iedereen groen licht heeft gekregen, gaan we over naar de volgende fase in het proces. Zo weten we zeker dat we onze klanten een geweldige What's Cooking?-ervaring bieden, vanaf de briefing tot een heerlijk product in de schappen.

Passie inspireert ons

Onze passie voor lekker en gezond eten, onze klanten, dierenwelzijn en een groene planeet drijft ons elke dag. We verbeteren onze producten voortdurend, op allerlei vlakken en zonder in te boeten op smaak.

Zo voegen we vandaag veel minder zout toe aan onze gerechten (dankzij een zoutvervanger op basis van kalium). En in plaats van het klassieke laagje spekvet steekt onze Berlinerworst nu in een veel gezonder jasje. De nieuwe speklaag bevat maar liefst de helft minder vet.

Wist je trouwens dat onze gevogelteproducten een Nutri-Score B behalen en dat voor 30% van deze producten het label ook reeds op de verpakking staat?

Hand in hand met de klant

Veel van onze proces- en productoptimalisaties zijn het resultaat van een nauwe R&D-samenwerking met onze leveranciers - iets waar we bij NPD veel belang aan hechten. Maar we slaan ook de handen in elkaar met onze klanten om de keten zo eerlijk, duurzaam en transparant mogelijk te maken. Onze kipfilet voor een retailer in Nederland maken we bijvoorbeeld met grondstoffen die volgens het 'Beter voor Kip, Natuur & Boer'-programma zijn geproduceerd.

Plant-based

Tot slot zijn we volop bezig met ons nieuwe assortiment plant-based voeding. Dierlijke ingrediënten hebben in het algemeen namelijk een grotere milieuoetdruk dan plantaardige. Bovendien is een 'shift' naar meer plant-based in het belang van de consument, die vandaag vaak te veel dierlijke en te weinig plantaardige voeding eet, zoals peulvruchten, groenten, granen en zaden.

Misschien wel een van de belangrijkste ambities van What's Cooking? voor 2023 is dan ook een voortrekker te zijn in de transitie naar meer plant-based of alternatieve eiwitten. Ons NPD-team is vastbesloten om te laten zien dat plant-based niet alleen gezond maar evengoed betaalbaar, makkelijk en gewoon lekker kan zijn.

Elke De Witte
Technology Manager



Elke dag innoveren voor consumenten en onze klanten

Evenwichtig en lekker eten houdt ons allemaal bezig. Het is dan ook fantastisch om in de voedingssector te mogen werken. Elke dag bereiden we heerlijke en voedzame producten met variatie voor iedereen. En 'iedereen', dat zijn ontzettend veel consumenten, van alle leeftijden en achtergronden, met wensen en behoeftes die van dag tot dag veranderen. Gek is dat niet, want de wereld evolueert in recordtempo.

Bij What's Cooking? vinden we het dan ook heel belangrijk om de vinger aan de pols te houden. Dagelijks volgen we met onze interne en externe stakeholders de trends op. We nemen de markt uitgebreid onder de loep en luisteren aandachtig naar onze consumenten. Wat zijn hun interesses? Wat hebben en vinden zij nodig? Dat we onszelf daarbij voortdurend in vraag stellen, spreekt voor zich.

Relevant zijn en blijven

Als grote producent nemen we onze verantwoordelijkheid. We willen elke dag duurzamer worden in alles wat we ondernemen. Met onze afdeling New Business Development kijken we met een proactieve bril naar wat er gebeurt in de markt, hoe eetgewoontes veranderen en vooral hoe we met innovaties relevant kunnen zijn én blijven voor onze consumenten.

Strategische innovatie

Onze innovatiestrategie is tweeledig. Enerzijds werken we elke dag aan nieuwe producten, en anderzijds verwelkomen we innovaties van buitenaf.

Nieuwe producten

Onze mensen van R&D en NPD werken in multidisciplinaire teams aan nieuwe producten, want dit soort projecten overstijgt natuurlijk onze productcategorieën. Het doet mij veel plezier om te zien met hoeveel passie en enthousiasme alle teamleden het verschil proberen te maken - en daar samen ook keer op keer in slagen.

De grote thema's die R&D en NPD vandaag het meest bezighouden, houden ook de maatschappij op dit moment in de ban. Denk aan de shift naar meer alternatieve proteïnen, de verduurzaming van onze grondstoffen, de strijd tegen voedselverspilling, ...

Innovaties van buitenaf

Maar we kijken ook verder dan onze eigen organisatie. Misschien wel onze grootste inspiratiebron op dat vlak zijn startups en scale-ups. Stuk voor stuk jonge ondernemingen met de kracht om razendsnel in te spelen op nieuwe trends en op een zeer agile manier de markt te betreden. Zo slagen ze in wat evengoed onze opzet is: relevant zijn voor zoveel mogelijk consumenten.

In 2022 kondigden we onze eerste investering aan in de startup Davai, die we in binnen- en buitenland sneller willen helpen groeien.

Tot slot geven we een duwtje in de rug aan Maybritt en Ruslan, die met hun dumplings ons plant-based aanbod verrijken. Zo maken we het de voedingsbewuste consument samen nog gemakkelijker in de winkel. Ook met deze twee jonge, gepassioneerde ondernemers willen we groeien en nog duurzamer worden in alles wat we ondernemen.

Elke dag leren we bij.

Greet Van Laecke
New Business Development Director



*niet-financiële
informatie*

Zie pagina 4 en volgende voor een **beschrijving van de activiteiten van de groep en haar segmenten** alsook een overzicht van de diverse productiestructuren van de groep en hun activiteiten. In lijn met haar strategische ambities zal de groep zowel in haar savoury als ready meals segment in de komende jaren blijven inzetten op R&D en New Product Development, het verder ondersteunen van de merken van de groep, nieuwe snacking producten. De verdere ontwikkeling van commercialisatie van plant-based en vegetarische producten zal tevens de nodige aandacht krijgen. Meer info hierover kan tevens gevonden worden in het activiteiten-verslag. Het inzetten en excelleren op het vlak van voedselveiligheid, een veilige werkomgeving en duurzaamheid staan centraal in het beleid van de groep. Zie tevens de artikels in ons 'activiteitenverslag' op pagina 13 en volgende.

Sociale & personeelsaangelegenheden

Sterke mensen en de diversiteit van de teams maken ons sterker. 'Engaged people' maken het verschil. What's Cooking? Voldoet aan de wetgeving over diversiteit en zorgt ervoor dat het diversiteitsprincipe ook consequent toegepast is in alle sites en voor alle teams en werknemers

op alle niveaus. (Zie tevens de rubriek 'Raad van Bestuur' op pagina 76 en volgende) In onze plants werken mensen van diverse afkomst & background en net dat maakt ons sterk als groep. Kleine initiatieven zoals taallessen en andere opleidingen, sessies over mentaal en fysiek welzijn op het werk en team activiteiten moeten ervoor zorgen dat iedereen zich 'thuis' voelt bij What's Cooking?. De groep stelde ook een 'whistle blowing' procedure in om ervoor te zorgen dat medewerkers niet alleen bij hun manager of lokale / groeps HR afdeling terecht kunnen maar ook een onafhankelijke partij kunnen aanspreken als ze zorgen hebben rond sociale & personeelsaangelegenheden. Voor verdere informatie: zie tevens het Activiteitenverslag en de beschrijving onder 'Belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheersingsystemen' op pagina 87 en volgende.

In totaal stelt de groep ongeveer 3,000 mensen tewerk in haar diverse locaties: een 50-tal in het groepsteam & ongeveer 1,475 mensen in elk segment (telkens inclusief het gemiddeld aantal mensen met een interim-contract). Onderstaande tabel geeft een overzicht van de personeelsaantallen en voltijdse equivalenten (exclusief interims) per land en plant:

	Activiteiten	Aantal medewerkers per 31/12/2022	Aantal voltijdse equivalenten
Groep		54	52,30
België	Groepsfuncties	54	52,30
Ready meals		1318	1272,91
België		488	458,16
Marche-en-famenne	Productie	311	287,91
Wanze	Productie	140	135,35
Sales units	Sales & marketing	37	34,90
Frankrijk		239	226,00
Mezidon	Productie, sales & marketing	237	224,00
Sales units	Sales & marketing	2	2,00
Nederland		3	3,00
Sales units	Sales & marketing	3	3,00
Polen		146	145,75
Opole	Productie, sales & marketing	146	145,75
Spanje		6	6,00
Sales units	Sales & marketing	6	6,00
Verenigd Koninkrijk		436	434,00
Deeside	Productie, sales & marketing	436	434,00
Savoury		1182	1117,23
België		672	634,83
Lievegem	Productie, versnijden & verpakken	159	148,64
Veurne	Versnijden & verpakken	115	108,60
Wommelgem	Productie, versnijden & verpakken	360	341,69
Sales units	Sales & marketing	38	35,90
Nederland		509	481,40
Aalsmeer	Versnijden & verpakken	52	49,50
Borculo	Productie	94	89,80
Ridderkerk	Versnijden & verpakken	122	114,60
Wijchen	Versnijden & verpakken	168	158,60
Sales units	Sales & marketing	73	68,90
Verenigd Koninkrijk		1	1,00
Sales units	Sales & marketing	1	1,00
Totaal		2554	2442,44

Eerbiediging van de mensenrechten

Respect voor mensenrechten - ook bij onze partners & toeleveranciers - is een must. Dit maakt deel uit van onze kernwaarden. Elke medewerker krijgt dan ook een briefing bij aanvang van tewerkstelling waaronder een beschrijving van hoe wij van hen verwachten dat ze omgaan met anderen en wat zij van ons mogen verwachten. Ook toeleveranciers vragen we ons beleid hierover te onderschrijven.

Bestrijding van de corruptie

Meer toelichting vindt u onder 'Belangrijkste kenmerken van de interne controle en risicobeheerssystemen' op pagina 87 en volgende. Als voedingsbedrijf is ook de integriteit van onze producten uitermate belangrijk. Om deze te borgen hebben we de nodige interne procedures én hebben we een product-integriteits-verantwoordelijke waarbij medewerkers en derden terecht kunnen voor opmerkingen rond de integriteit van onze ingrediënten en producten.



Yes we care.

“Samen maken we elke dag het verschil – door onze ‘good food for all’ focus, onze aandacht voor mens en planeet”

Lore Muylle
Group Sustainability Manager

“Yes we care”- onze duurzaamheidsstrategie

Lore Muylle, duurzaamheidsmanager: “Bij What’s Cooking? willen we duurzaamheid doortrekken in alles wat we doen. De “CARE” in onze slagzin “YES WE CARE” staat voor “Change and Act Responsibly, Everyone”. Het is een oproep aan al onze stakeholders: we moeten duurzaamheid opnemen in al onze activiteiten en in elke samenwerking die we aangaan. Het gaat dan ook iedereen in de volledige waardeketen aan. En samen maken we het verschil!”

good food for all

- Consumentenwelzijn verzekeren
- Beter eten promoten
- Meer plantaardige producten aanbieden



Protect our planet

- De klimaatverandering aanpakken
- De afvaloorlog winnen
- Verantwoord inkopen



Help people flourish

- Waken over werknemersveiligheid
- Werknemersengagement stimuleren
- Mensenrechten respecteren



De drie pijlers van onze duurzaamheidsstrategie

De duurzaamheidsstrategie van What's Cooking? steunt op drie pijlers:

1. goed eten voor iedereen

Door de naam van onze divisie 'vleeswaren' naar 'savoury' ('hartig') te veranderen, benadrukken we hoe graag we meer vegetarische en plantaardige producten aan ons assortiment willen toevoegen. Concreet streven we ernaar om 15% van ons volume plantaardig of vegetarisch te maken tegen 2030. We geloven dat we met een ruim aanbod aan betaalbare producten en de juiste informatie de consument kunnen helpen om gezond en evenwichtig te eten.

Als voedingsbedrijf hechten we erg veel belang aan voedselveiligheid en -kwaliteit. Het is onze bestaansreden. Naast veilig en kwaliteitsvol, willen we dat onze producten ook zo voedzaam mogelijk zijn. Bij What's Cooking? streven we ook op dat vlak elke dag naar verbetering.

2. Onze planeet beschermen

Om de klimaatverandering tegen te gaan, willen we onze ecologische voetafdruk tegen 2030 sterk verkleinen. Daarom gebruiken we vanaf 2024 enkel nog 100% groene elektriciteit. Omdat de opwarming van de aarde ook de waterschaarste beïnvloedt, willen we vanaf 2030 (in vergelijking met 2022) 30% minder water per ton eindproduct verbruiken. Daarnaast willen we vanaf 2024 (ook in vergelijking met 2022) ons afval van voedingsproducten met 20% verminderen. Het afval dat we niet kunnen vermijden, wordt zoveel mogelijk gerecycleerd.

Deze cijfers laten zien hoe belangrijk het is om voedselverspilling tegen te gaan:

- Wereldwijd gaat ongeveer 14% van geproduceerde voeding verloren tussen oogst en verkoop.
- Die verspilling is goed voor 38% van het totale energieverbruik in het globale voedselsysteem.

Een ander belangrijk wapen in onze strijd tegen afval zijn duurzame verpakkingen. Er lopen momenteel verschillende onderzoeksprojecten naar 'groenere' opties. Onze ambitie: 100% recycleerbare verpakkingen tegen 2025 en 30% gerecycleerd verpakkingsmateriaal vanaf 2030.

Daarnaast willen we in het algemeen zo weinig mogelijk plastic en verpakkingsmateriaal gebruiken, zonder in te boeten op hygiëne en houdbaarheid, en zonder meer voedselverspilling te veroorzaken. Wordt vervolgd!

Waar mogelijk kiest What's Cooking? voor lokale leveranciers. We kopen de meeste van onze ingrediënten in Europa en gebruiken 100% RSPO-gecertificeerde palmolie. Daarnaast hebben we oog voor dierenwelzijn. We werken nauw samen met onze leveranciers om betere landbouwmethoden te implementeren, we verwerken alleen scharreleieren in onze gerechten en geven de voorkeur aan duurzaam gevangen of gekweekte vis met een ASC- of MSC-label.

3. mensen helpen groeien

De veiligheid van ons personeel is onze prioriteit: tijdens de vergaderingen van het executief comité zijn de veiligheidscijfers altijd het eerste agendapunt. Ons EHS-systeem (Environment, Health & Safety-systeem) beoordeelt hoe onze verschillende vestigingen scoren en helpt hen hierin te verbeteren. Daarnaast meet de engagementindex de betrokkenheid van ons personeel en onderzoekt het waar het nog beter kan. Vanaf 2028 streven we naar een gemiddeld engagement van maar liefst 80%.

Bij What's Cooking? zijn we begaan met het algemeen welzijn en de geestelijke gezondheid van onze werknemers. Vandaar onze diverse initiatieven op onze verschillende sites, zoals het Employee Assistance Program, Mental Health Awareness Week en onze samenwerking met Mindlab. Die organisatie biedt onze werknemers individuele ondersteuning bij geestelijke gezondheidsproblemen en de lichamelijke gevolgen die daaruit kunnen voortkomen.

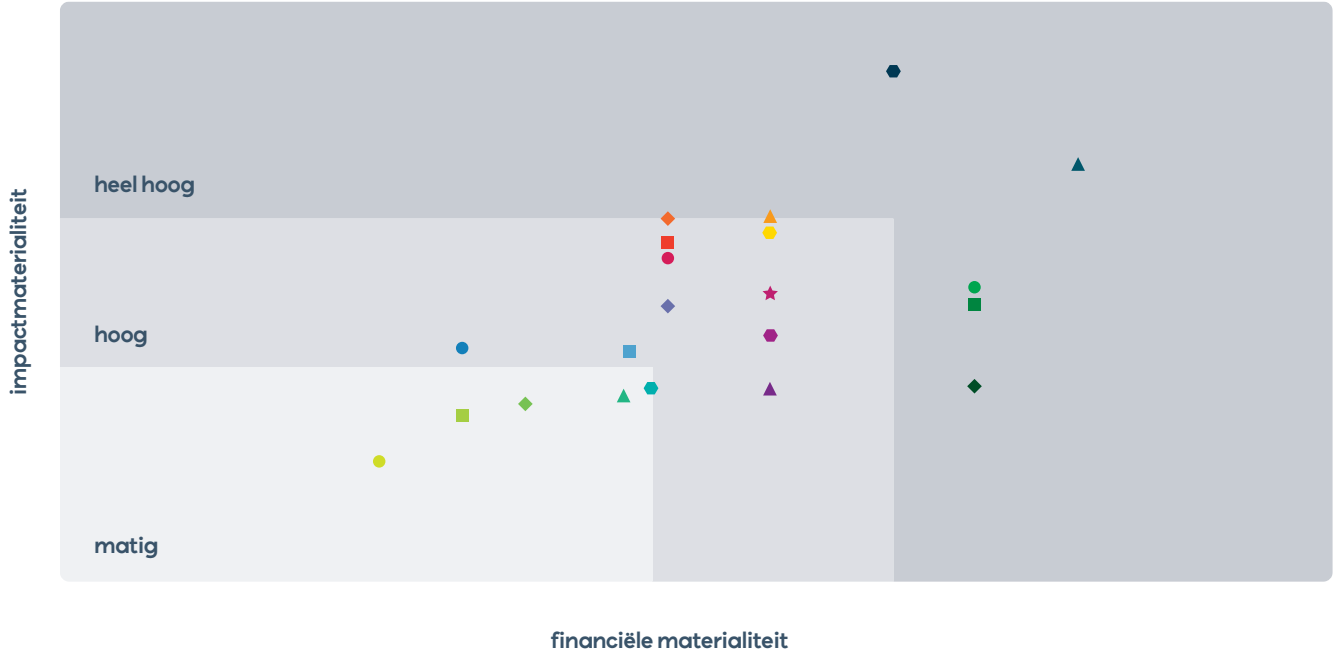
We hanteren een gedragscode voor onze leveranciers. Zo zijn we zeker dat de mensenrechten van iedereen in de waardeketen worden gerespecteerd. Ons Supplier Sustainability Rating Programme richt zich zowel op sociale als milieucriteria.

Ook doen we ons uiterste best om het verschil te maken voor de lokale gemeenschappen op onze verschillende locaties. Denk aan speelgoed inzamelen voor kansarme kinderen en lokale goede doelen steunen. En uiteraard liet de situatie in Oekraïne ons niet onberoerd. We organiseerden inzamelingsacties en schonken een deel van onze producten aan de getroffen.

Onze duurzaamheidsstrategie

Onze focus bepalen

Figuur: dubbele materialiteits-matrix



- Zwerfvuil verminderen
- Veilige werkomgeving
- Mensenrechten & ethiek
- Productinnovatie
- Lucht- en wateremissies
- Training & ontwikkeling
- Werknemerswelzijn & -gezondheid
- Energie-efficiëntie
- ◆ Stakeholder engagement & transparantie
- ◆ Werknemers-betrokkenheid
- ◆ Cyberveiligheid
- ◆ Duurzaam aankopen
- ▲ Diversiteit & inclusie
- ▲ Voedzame producten
- ▲ Traceerbaarheid ruwe grondstoffen
- ▲ Klimaatverandering
- Dierenwelzijn
- ★ Duurzame verpakkingen
- (Voedsel)afvalbeheer
- Voedselveiligheid & -kwaliteit

Met het volledige duurzaamheidslandschap en onze huidige prioriteiten in gedachten, kozen we onze focusgebieden. Peer reviews gaven ons inzicht in de belangrijkste aandachtspunten binnen de voedingssector. Daarnaast verworven we waardevolle informatie via enquêtes onder onze stakeholders. Zo konden we goed geïnformeerd onze impactmaterialiteit (de reële of potentiële impact van ons bedrijf op mens of milieu) meten.

Met deze inside-out-visie in het achterhoofd bekeken we de financiële gevolgen van sociale en milieukwesties op onze activiteiten, of onze financiële materialiteit. Het executief comité identificeerde de risico's en opportuniteiten op basis van de kans dat ze zich zullen voordoen en de grootte van de financiële weerslag. (Meer toelichting vindt u onder 'Belangrijkste kenmerken van de interne controle en risicobeheers-

systemen' op pagina 87.) Uit de resultaten van de impactmaterialiteit (stakeholderenquêtes) op de verticale as en die van de financiële materialiteit op de horizontale, ontstond er een dubbele materialiteitsmatrix. Zo konden we in een oogopslag de belangrijkste onderwerpen identificeren.

De analyses en verschillende sessies rond onze duurzaamheidsstrategie met de diverse werkgroepen binnen het bedrijf enerzijds en onze Sustainability Manager anderzijds resulteerden in ons 'ESG-wiel'. Dat omvat negen topics die verband houden met de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. Die zullen we in lijn met onze bestuursstructuur verder uitwerken.

ESG-wiel & UNSDG (United Nations Sustainable Development Goals)



Governance structuur rond duurzaamheid



Onze duurzaamheidsstrategie

Een sterke governance is essentieel om onze duurzaamheidsdoelen te bereiken. Daarom zetten we zes werkstromen op.

- De werkstroom sustainable supply chain ('duurzame leveringsketen') focust op verantwoord aankopen.
- De werkstroom sustainable operations ('duurzame bedrijfsvoering') bestaat uit drie subcategorieën: nutsvoorzieningen, veiligheid en de strijd tegen verspilling.
- De werkstroom sustainable products ('duurzame producten en verpakkingen'), onderzoekt hoe we onze producten voedzamer en milieuvriendelijker kunnen maken, met consumentenwelzijn centraal.
- De werkstroom social responsibility (NL: 'maatschappelijke verantwoordelijkheid') richt zich dan weer op het sociale deel van duurzaamheid: het welzijn van onze werknemers en de lokale gemeenschappen.
- De vijfde werkstroom business ethics ('bedrijfsethiek') legt de nadruk op ethiek.
- De zesde werkstroom focust op stakeholders & outreach en heeft de focus op onze relaties met belanghebbenden en onze communicatie extern.

Een stuurgroep stuurt het duurzaamheidsprogramma aan en stemt alle werkstromen af op de strategie van de groep. De voortgang van de werkstromen en het duurzaamheidsprogramma wordt besproken tijdens een maandelijkse update. Tussentijdse vooruitgang wordt gerapporteerd aan de Sustainability Manager.

Ook het ESG-ambassadeursteam speelt een cruciale rol in ons duurzaamheidsstraject. Lees meer over dit team in het hoofdstuk 'duurzaamheidscultuur'.

KPI-management

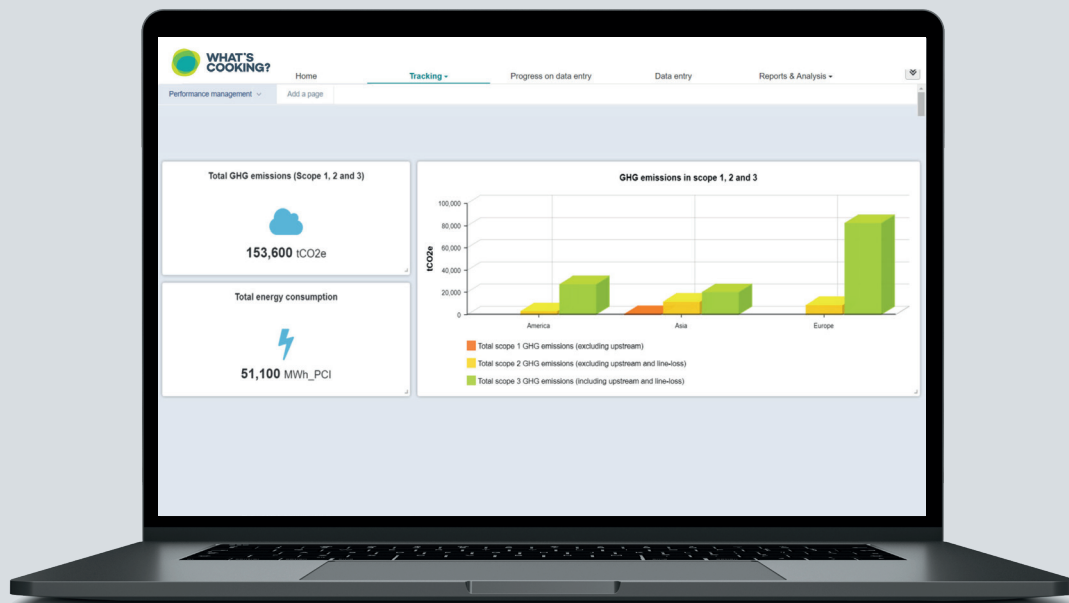
Op basis van de verschillende werkstromen en de input van de Sustainability Manager legden we de KPI's vast die we zullen meten en opvolgen, goedgekeurd door de duurzaamheidsstuurgroep en de raad van bestuur.

We bepaalden de strategische KPI's op basis van onze focuspunten. Daarnaast meten we nog andere KPI's ingesteld door Europa, meer bepaald de CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Die richtlijn focust op het openbaar maken van gedetailleerde duurzaamheidsinformatie. De CSRD gaat in 2025 van kracht en zal met de data van 2024 aan de slag gaan. Op deze manier wil Europa duurzaamheidsrapportering consistenten maken, zoals dat nu al het geval is met financiële informatie. De European Sustainability Reporting Standards (ESRS) beschrijven de vereisten en KPI's (momenteel nog deels in ontwerp).

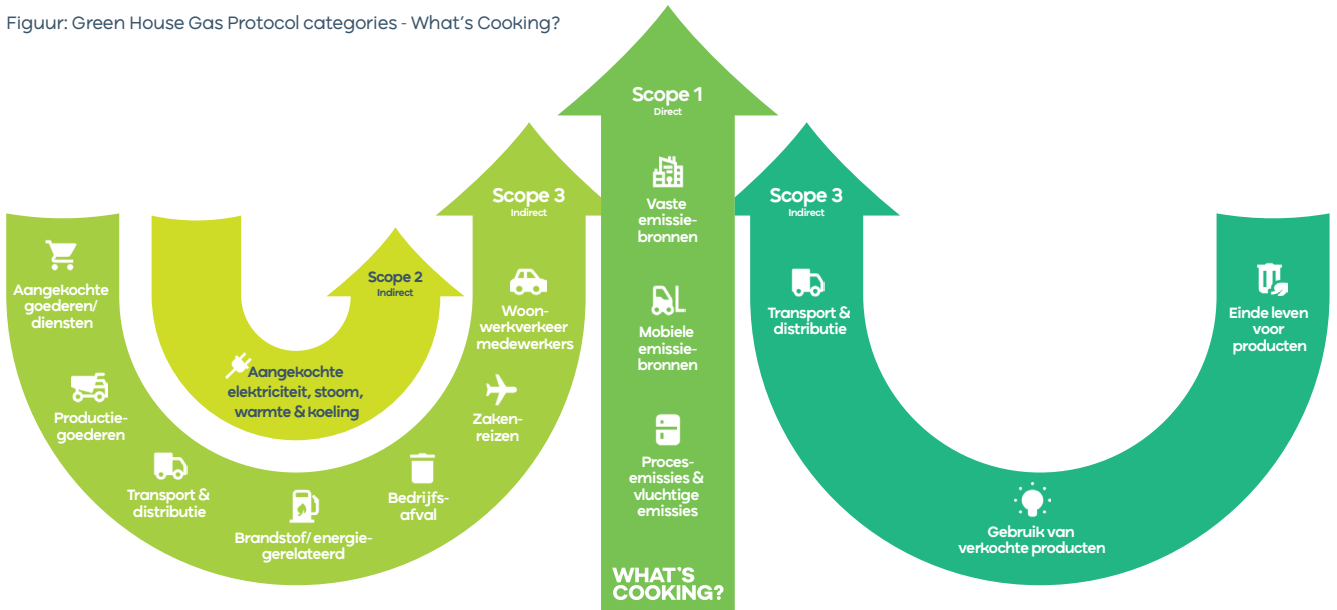
We namen de ESRS-vereisten al op, en samen met de KPI's zijn er veel indicatoren om rekening mee te houden. Die data in Excel beheren en doorlichten zou moeilijk zijn en tot fouten leiden. Daarom kozen we een KPI-managementtool voor duurzaamheid, die de hele groep zal gebruiken. De tool maakt het eenvoudig om op een consistente en gecentraliseerde manier gegevens van elke divisie, entiteit en vestiging te verzamelen.

De mogelijkheid om bewijzen te koppelen aan de data vergroot de nauwkeurigheid en controleerbaarheid. Onze lokale controleurs voeren de gegevens in het systeem in. De KPI's opvolgen vraagt dan weer een multidisciplinaire inspanning van alle afdelingen. Gelukkig maakt het beheersysteem het ons makkelijk en kunnen we op een visuele manier rapporten in verschillende formaten genereren.

Figuur: What's Cooking? software voor opvolging KPI's (dummy data)



Figuur: Green House Gas Protocol categories - What's Cooking?



Broeikasgasemissies

De klimaatverandering is vandaag een van de grootste uitdagingen. Ook wij willen ons steentje bijdragen om de opwarming van de aarde te vertragen door onze ecologische voetafdruk te verkleinen. De emissie van scope 1, 2 en 3 werd berekend volgens de standaardwaarden van het Greenhouse Gas Protocol (GHG).

Scope 1 bevat de directe uitstoot van bronnen die we bezitten of beheeren, zoals onze vaste en mobiele verbrandingsinstallaties, maar ook proces- en vluchtige emissies. Scope 2 bevat de indirecte uitstoot die vrijkomt bij de opwekking van ingekochte elektriciteit. Het zijn twee emissiegroepen die What's Cooking? rechtstreeks kan beïnvloeden.

Tot slot is er Scope 3. Die omvat alle uitstoot in onze waardeketen waarvoor we als organisatie indirect verantwoordelijk zijn. Denk aan de uitstoot van aangekochte goederen en diensten, upstream en downstream transport, bedrijfsafval, woon-werkverkeer van werknemers, zakenreizen, het gebruik en het einde van de levensduur van onze producten, ...

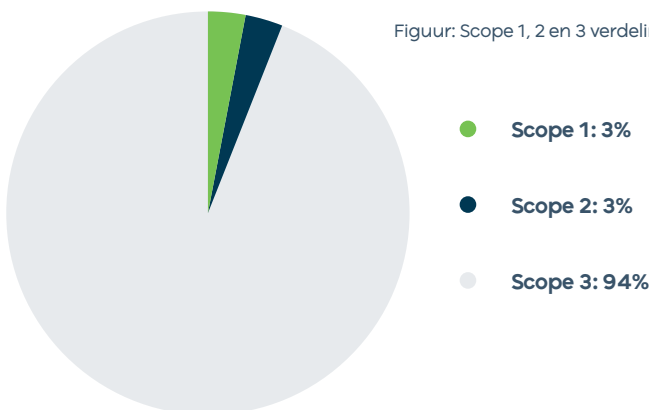
What's Cooking? streeft ernaar om de uitstoot van scope 1 en 2 tegen het einde van 2030 met 50% te verminderen ten opzichte van 2021. Vanaf 2023 gebruiken we daarom 50% groene stroom en vanaf 2024 zal dat 100% zijn. Een handvol energie-efficiëntieprojecten zijn al aan de

gang of staan gepland voor de komende jaren. Het 'Master Plan Cooling' zal vluchtige emissie aanzienlijk verminderen, want schadelijke koelmiddelen worden vervangen. Vanaf eind 2023 is ongeveer 30% van ons bedrijfswagenpark elektrisch, wat veel minder uitstoot betekent.

Wij zien ook in hoe belangrijk het is om de emissie van scope 3 terug te dringen, ook al hebben wij daar geen directe invloed op. Zoals bij de meeste bedrijven is meer dan 90% (tussen de 94 en 95% om precies te zijn) van de totale emissie te wijten aan scope 3. Het grootste deel is afkomstig van de producten die we kopen (vlees, ingrediënten en verpakkingen), die 82% van onze ecologische voetafdruk uitmaken. In 2023 zetten wij in op een engagementprogramma voor onze leveranciers. Daarmee moedigen wij hen aan om informatie te delen over hun eigen voetafdruk en vervolgens reductiedoelstellingen vast te leggen.

Naast de ecologische voetafdruk van ons bedrijf zijn we ook begonnen met het meten van de voetafdruk van onze producten. Onze finance- en IT-teams ontwikkelden een tool om dit voor alle recepten transparant en efficiënt te berekenen. R&D en NPD houden hier rekening mee bij het ontwikkelen en verbeteren van recepten. Zo kunnen we de emissieverminderingen product per product aanpakken.

Figuur: Scope 1, 2 en 3 verdeling What's Cooking? 2022



Onze duurzaamheidsstrategie

Een duurzaamheidscultuurs

Onze medewerkers zijn onze belangrijkste ambassadeurs. Daarom vinden we het ook belangrijk om ook binnen What's Cooking? een duurzaamheidscultuur te ontwikkelen. We deden intern een oproep naar ESG-ambassadeurs, en een groep van vijftientig enthousiastelingen meldde zich aan. Elke maand komen ze samen met de Sustainability Manager. Ze brainstormen over nieuwe manieren om de duurzaamheidscultuur aan te wakkeren, en zetten bestaande initiatieven in de verf zodat ook andere sites hieruit kunnen leren.

Er vonden al heel wat initiatieven op de verschillende sites plaats.



Geïnspireerd door World Cleanup Day (17 september) organiseerde What's Cooking? van 12 tot 16 september een opruimweek op haar verschillende locaties. World Cleanup Day brengt miljoenen vrijwilligers, overheden en organisaties uit 191 landen samen om het wereldwijde afvalprobleem aan te pakken en te bouwen aan een betere duurzame wereld.

We hielden ook een Energy Efficiency Week. De verwarming stond in al onze kantoren een paar graden lager en er werd een handvol initiatieven georganiseerd in de verschillende vestigingen: een dikke truien wedstrijd, een sportsessie om op te warmen tijdens de lunchpauze en een webinar vol tips om op het werk en thuis energie te besparen.

Meer leuke duurzaamheidsinitiatieven en -evenementen volgen in 2023!

Bewustzijn creëren is belangrijk en kan soms al heel klein beginnen. We verdeelden stickers met onze ESG-slagzin "YES WE CARE" over alle What's Cooking?-locaties, zodat onze werknemers zelf het heft in handen konden nemen. Door bijvoorbeeld zo'n sticker op een lichtschaakelaar te kleven, roepen ze anderen op om het licht te doven als er niemand in de ruimte is.

Om duurzaamheid binnen onze organisatie top of mind te maken, lanceerden we het Sustainability Initiative of the Quarter. Elke vier maanden wordt de collega met het meest opmerkelijke duurzaamheidsinitiatief (op sociaal of milieugebied) beloond met een prijs en een eervolle vermelding in de ESG-nieuwsbrief.

Lore Muylle
Group Sustainability Manager



EU-taxonomie

Algemeen

In 2019 heeft de Europese Commissie de Green Deal voor de Europese Unie aangekondigd. Deze Green Deal beoogt meer duurzame investeringen om tot klimaat-neutraliteit te komen tegen 2050. Deze economie met net-zero GHG (Greenhouse Gas) emissies tegen 2050 dient tegen 2030 reeds een uitstoot-reductie van 55% te realiseren tegen 2030. De EU taxonomieverordening moet zorgen voor een verplicht en geharmoniseerd kader om te bepalen welke economische activiteiten als 'environmentally sustainable' ('duurzaam voor het milieu') kunnen aanschouwd worden.

Wettelijk kader

Artikel 9 van Verordening 2020/852 (de Europese taxonomieverordening) betreft de volgende zes milieudoelstellingen:

1. de mitigatie van klimaatverandering
2. de adaptatie van klimaatverandering
3. het duurzaam gebruik en de bescherming van water en mariene hulpbronnen
4. de transitie naar een circulaire economie
5. de preventie en bestrijding van verontreiniging
6. de bescherming en het herstel van de biodiversiteit en ecosystemen

De Europese Unie publiceerde een lijst van economische activiteiten die aan de eerste twee milieudoelstellingen moeten voldoen. Dat zijn de energiesector, bepaalde productieactiviteiten, transport en bouw - maar (nog) niet de voedingssector.

Eerste toepassingen

We bespreken alleen de soorten inkomsten die relevant zijn binnen de EU-taxonomie, namelijk CapEx (kapitaaluitgaven) en OpEx (operationele uitgaven). Omdat onze kernactiviteiten nog niet onder de Europese taxonomieverordening vallen, zijn de jaarlijkse inkomsten die voor de taxonomie in aanmerking 0% van onze totale inkomsten zowel in 2021 als in 2022. (We verwijzen tevens naar toelichting 4 van het financieel verslag voor meer informatie over onze inkomsten.) Mogelijk komen de activiteiten van de groep later voor in de lijst van in aanmerking genomen activiteiten voor doelstellingen 3 tot en met 6 hierboven. Zodra meer details beschikbaar zijn voor de overige economische activiteiten die in aanmerking kunnen komen zal de groep hier een analyse rond inplannen.

De volgende OpEx en CapEx zijn voor de groep relevant in de context van de EU-taxonomie & 'climate mitigation':

- 4.17 - Cogeneration of heat/Cool and power from solar energy (Warmtekrachtkoppeling op basis van zonne-energie)
- 4.19 - Cogeneration of heat/cool and power from renewable non-fossil gaseous and liquid fuels (Warmtekrachtkoppeling met hernieuwbare niet-fossiele gasvormige en vloeibare brandstoffen.)
- 5.2 - Renewal of water collection, treatment and supply systems (Vernieuwing van de systemen voor wateropvang, -behandeling en -voorziening)
- 5.4 - Renewal of waste water collection and treatment (Vernieuwing van de opvang en behandeling van afvalwater)

- 6.5 - Transport by motorbikes, passenger cars and light commercial vehicles (Vervoer met motorfietsen, personenauto's en lichte bedrijfsvoertuigen)
- 7.2 - Renovation of existing buildings (Renovatie van bestaande gebouwen)
- 7.4 - Installation, maintenance and repair of charging stations for electric vehicles in buildings (and parking spaces attached to buildings) (Installatie, onderhoud en reparatie van oplaadpunten voor elektrische voertuigen in gebouwen en parkeerplaatsen bij gebouwen)

Gezien de focus op milieu-investeringen die ook bijdragen aan het beheersbaar houden van onze energiekosten - hierin tevens gestimuleerd door energiebeleidsvereenkomsten en soortgelijke maatregelen - bedraagt onze ratio voor onder de taxonomie in aanmerking komende CapEx 10% ten opzichte van onze totaal capex voor 2021 en 5% voor 2022. (teller = in aanmerking komende CapEx onder de taxonomie & noemer is het totaal van de aanschaffingswaarde van de materiële en immateriële activa van het betreffende boekjaar zoals opgenomen in toelichtingen 15 & 16 van het jaarlijks financieel verslag 2022). (Voor 2021 bedroegen de totale aanschaffingswaardes voor materiële en immateriële activa 18,763 duizend EUR en voor 2022 bedroegen deze 23,379 duizend EUR)

De bovenstaande topics behoren niet tot onze inkomsten genererende kernactiviteiten, waardoor onze OpEx-ratio immaterieel is voor zowel 2021 als 2022. (OpEx omvat de operationele kosten die in aanmerking komen onder de taxonomie als percentage van de totale bedrijfskosten voor onderhoud, reparatie, transport en energie). De totale voor de taxonomie in aanmerking komende OpEx bedroeg 24,210 duizend EUR in 2021 en 28,201 duizend EUR in 2022

Waar diverse activiteiten qua omzet, CapEx of OpEx overlappend zouden kunnen zijn, nemen we in de rapportering van de EU taxonomie-gegevens het cijfer in de teller enkel mee waar dit het meest relevant is, om dubbeltellingen te vermijden. In 2022 was dit niet van toepassing gezien de aard van de CapEx projecten die werden opgenomen.

Climate Change mitigation

Climate change mitigation wil zeggen het proces om de globale gemiddelde temperatuurs-stijging tot onder de 2°C te houden en inspanningen te doen om deze te beperken tot 1.5°C zoals omschreven in het 'Paris Agreement' akkoord. Hieronder omschrijven we verdere details over onze 'Taxonomy eligible & aligned' economische activiteiten.

Om te beoordelen of onderstaande activiteiten 'aligned' zijn werden 3 alignment criteria toegepast:

- Substantiële bijdrage tot de matiging van klimaatverandering
- Niet op significante wijze klimaatveranderings-adaptatie of de transitie naar een circulaire economie verhinderen en / of preventie van & controle op vervuiling
- Voldoen aan de 'minimum safeguards'

Warmtekrachtkoppeling op basis van zonne-energie (# 4.17 hierboven)

De groep beschikt over een zonne-energie installatie in diverse sites. Het gebruikt deze zonne-energie in zijn productie. Deze zijn ofwel eigendom van de groep of worden gehuurd of maken deel uit van een opstalrecht dat verleend werd aan een derde partij die de energie van de installatie verkoopt aan de groep.

Gezien in 2022 geen CapEx bedragen werden uitgegeven aan nieuwe installaties noch OpEx kosten werden gemaakt die kwalificeren heeft de groep voor deze activiteit geen te rapporteren kwalificerende bedragen, ook al heeft het dergelijke installaties in gebruik. De groep had enkel kosten voor de aankoop van de zonne-energie en betaalde verder voor CapEx welke in eerdere jaren als een aanschaffing werd opgenomen onder de richtlijnen van IFRS 16.

Bijgevolg dient ook geen testing te worden doorgevoerd op basis van de 'screening criteria' voor deze activiteit.

Warmtekrachtkoppeling met hernieuwbare niet-fossiele gasvormige en vloeibare brandstoffen (# 4.19 hierboven)

De groep beschikt over dergelijke installaties in diverse sites. Het gebruikt de WKK (warmtekrachtkoppeling) in zijn eigen productieproces.

Gezien in 2022 geen CapEx bedragen werden uitgegeven aan nieuwe installaties noch OpEx kosten werden gemaakt die kwalificeren heeft de groep voor deze activiteit geen te rapporteren kwalificerende bedragen, ook al heeft het dergelijke installaties in gebruik. De groep had enkel kosten voor de aankoop van de dergelijke installaties in eerdere boekjaren.

Bijgevolg dient ook geen testing te worden doorgevoerd op basis van de 'screening criteria' voor deze activiteit.

Vernieuwing van de systemen voor wateropvang, -behandeling en -voorziening (# 5.2 hierboven)

De groep beschikt over dergelijke installaties in diverse sites. Het gebruikt dit water na behandeling in zijn productieproces.

Gezien in 2022 geen CapEx bedragen werden uitgegeven aan nieuwe installaties noch OpEx kosten werden gemaakt die kwalificeren heeft de groep voor deze activiteit geen te rapporteren kwalificerende bedragen, ook al heeft het dergelijke installaties in gebruik. De groep had enkel kosten voor de aankoop van de dergelijke installaties in eerdere boekjaren.

Bijgevolg dient ook geen testing te worden doorgevoerd op basis van de 'screening criteria' voor deze activiteit.

De groep acht het wel waarschijnlijk dat verdere investeringen zullen gedaan worden in de toekomst om een optimalisatie van het water(her)verbruik te bekomen.

Vernieuwing van de opvang en behandeling van afvalwater (# 5.4 hierboven)

De groep beschikt over dergelijke installaties in diverse sites. De systemen beogen een correcte opvang en behandeling van tijdens het productieproces gegenereerd afvalwater.

Gezien in 2022 geen CapEx bedragen werden uitgegeven aan nieuwe installaties noch OpEx kosten werden gemaakt die kwalificeren heeft de groep voor deze activiteit geen te rapporteren kwalificerende bedragen, ook al heeft het dergelijke installaties in gebruik. De groep had enkel kosten voor de aankoop van de dergelijke installaties in eerdere boekjaren.

Bijgevolg dient ook geen testing te worden doorgevoerd op basis van de 'screening criteria' voor deze activiteit.

De groep acht het wel waarschijnlijk dat verdere investeringen zullen gedaan worden in de toekomst om een optimalisatie van het water(her)verbruik te bekomen.

Elektrische voertuigen (# 6.5 hierboven)

De groep begon in 2021 het leasen van elektrische wagens. In 2022 werden verdere elektrische wagens aangeschaft voor een CapEx bedrag van 276 duizend EUR. De groep maakte door een wijziging in zijn 'car policy' het aangaan van een lease voor elektrische wagens meer aantrekkelijk voor werknemers ten opzichte van wagens met fossiele brandstof. De groep verwacht dan ook een verdere stijging van het aantal elektrische wagens in de toekomst.

1^{ste} criterium : substantiële bijdrage tot de matiging van klimaatverandering

De elektrische voertuigen van de groep voldoen aan dit criterium gezien elektrische wagens een lagere emissie hebben dan de limiet in de technische screening-criteria. De lease contracten van de groep omvatten onderhoud en tevens herstelling.

De activiteit voldoet aan de volgende criteria: voor voertuigen van categorie M1 en N1, die beide onder het toepassingsgebied van Verordening (EG) nr. 715/2007 vallen: tot 31 december 2025 zijn de specifieke CO₂-emissies, zoals gedefinieerd in artikel 3, lid 1, onder h), van Verordening (EU) 2019/631, lager dan 50gCO₂/km (lichte bedrijfsvoertuigen met lage of nul-emissie); vanaf 1 januari 2026 zijn de specifieke CO₂-emissies, zoals gedefinieerd in artikel 3, lid 1, onder h), van Verordening (EU) 2019/631, nul. voor voertuigen van categorie L is de CO₂-uitstoot in de uitlaat gelijk aan 0g CO₂e/km, berekend overeenkomstig de emissietest van Verordening (EU) nr. 168/2013.

2^{de} criterium : Niet op significante wijze klimaatveranderings-adaptatie of de transitie naar een circulaire economie verhinderen en / of preventie van & controle op vervuiling

Op het einde van de lease worden de wagens teruggegeven aan de leasing maatschappij en verkocht door laatstgenoemde op de tweedehands markt. Dit toont aan dat de activiteit niet in strijd is met bovenstaande criterium en een circulaire economie. Controle en preventie van vervuiling: elektrische wagens hebben een lagere uitstoot versus overige wagens.

Circulaire economie: Voertuigen van de categorieën M1 en N1 zijn beide: herbruikbaar of recyclebaar tot een minimum van 85% van het gewicht; herbruikbaar of nuttig toepasbaar tot een minimum van 95% van het gewicht. Er zijn maatregelen genomen om afval te beheren, zowel in de gebruiksfase (onderhoud) als aan het einde van de levensduur van het wagenpark, onder meer door hergebruik en recycling van batterijen en elektronica (met name kritische grondstoffen daarin), overeenkomstig de afvalhiërarchie.

Preventie en Controle op Vervuiling: De voertuigen voldoen aan de voorschriften van de meest recente toepasselijke fase van de Euro 6-typegoedkeuring voor lichte voertuigen, zoals vastgesteld overeenkomstig Verordening (EG) nr. 715/2007. De voertuigen voldoen aan de emissiedrempels voor schone lichte voertuigen in tabel 2 van de bijlage bij Richtlijn 2009/33/EG van het Europees Parlement en de Raad. Voor wegvoertuigen van de categorieën M en N voldoen de banden echter **niet** allen aan de voorschriften inzake rolgeluid in de hoogste klasse en aan de rolweerstandscoefficiënt (die van invloed is op de energie-efficiëntie van het voertuig) in de twee hoogste klassen, zoals vastgesteld in Verordening (EU) 2020/740 en zoals kan worden geverifieerd in het Europees productregister voor energie-etikettering (EPREL). De voertuigen voldoen aan Verordening (EU) nr. 540/2014 van het Europees Parlement en de Raad.

3de criterium : Voldoet aan de minimum safeguards

Volgens onze analyse voldoet deze activiteit aan de minimum safeguards.

De groep acht het waarschijnlijk dat verdere investeringen zullen gedaan worden in de toekomst om de vloot van bedrijfswagens en lichte commerciële voertuigen verder te elektrificeren.

Renovatie van bestaande gebouwen (# 7.2 hierboven)

Als verse voedingsproducent gebruiken we vooral koelruimtes en diepvriesruimtes. Het investeren in de vernieuwing van daken - muren & wanden en de algemene isolatie van gebouwen zorgt niet alleen voor een verhoogde energie-efficiëntie die significant is in de zones waar ze worden toegepast maar ook voor een kostendaling. Er werden in 2022 voor 916 duizend EUR aan CapEx investeringen in renovaties van bestaande gebouwen gedaan die onder het toepassingsgebied vallen.

1^{ste} criterium : substantiële bijdrage tot de matiging van klimaatverandering

De renovaties die worden opgenomen voldoen aan de toepasselijke eisen voor ingrijpende renovaties of de renovaties leiden tot een vermindering van de primaire energievraag met ten minste 30%.

2de criterium : Niet op significante wijze klimaatveranderings-adaptatie of de transitie naar een circulaire economie verhinderen en / of preventie van & controle op vervuiling

De activiteit voldoet aan de criteria uiteengezet in Appendix A van de Annex bij de betreffende verordening.

3de criterium : Voldoet aan de minimum safeguards

Water: Indien geïnstalleerd als onderdeel van renovatiewerkzaamheden, met uitzondering van renovatiewerkzaamheden in woongebouwen, wordt het gespecificeerde waterverbruik voor de volgende waterapparaten aangetoond aan de hand van productinformatiebladen, een bouwcertificaat of een bestaand productetiket in de Unie, in overeenstemming met de technische specificaties in aanhangsel E van de bijlage van de betreffende Appendix aan de verordening: wastafelkranen en keukenkranen hebben een maximale waterstroom van 6 liter/min; douches hebben een maximale waterstroom van 8 liter/min; wc's, met inbegrip van suites, waskommen en spoelreservoirs, hebben een vol spoelvolumen van maximaal 6 liter en een maximaal gemiddeld spoelvolumen van 3,5 liter; urinoirs gebruiken maximaal 2 liter/kom/uur. Spoelurinoirs hebben een maximaal vol spoelvolumen van 1 liter.

Circulaire economie: Tenminste 70% (in gewicht) van het ongevaarlijke bouw- en sloopafval (met uitzondering van in de natuur voorkomende materialen als bedoeld in categorie 17 05 04 van de bij Beschikking 2000/532/EG vastgestelde Europese lijst van afvalstoffen) dat op de bouwplaats ontstaat, wordt voorbereid voor hergebruik, recycling en andere vormen van materiaalherwinning, met inbegrip van opvolwerkzaamheden waarbij afval wordt gebruikt ter vervanging van andere materialen, overeenkomstig de afvalhiërarchie en het EU-protocol inzake het beheer van bouw- en sloopafval. De exploitanten beperken de afvalproductie in processen die verband houden met bouwen en slopen, overeenkomstig het EU-protocol inzake het beheer van bouw- en sloopafval, rekening houdend met de beste beschikbare technieken en door selectief te slopen om de verwijdering en veilige behandeling van gevaarlijke stoffen mogelijk te maken en hergebruik en hoogwaardige recycling te vergemakkelijken door selectieve verwijdering van materialen, met gebruikmaking van beschikbare sorteersystemen voor bouw- en sloopafval. Ontwerpen van gebouwen en bouwtechnieken ondersteunen circulariteit en tonen met name aan, onder verwijzing naar ISO 20887 of andere normen voor het beoordelen van de demontage of aanpasbaarheid van gebouwen, hoe zij zijn ontworpen om efficiënter met hulpbronnen om te gaan en om aanpasbaar, flexibel en demonteerbaar te zijn om hergebruik en recycling mogelijk te maken.



Gelet op de stricte criteria rond circulariteit kan de groep voor 2022 **niet garanderen** dat ze deze in al haar projecten heeft nageleefd. Bijgevolg kunnen we voor deze component niet bevestigen dat er we voldoen aan dit criterium.

Preventie van & controle op vervuiling: De bij de bouw gebruikte onderdelen en materialen van het gebouw voldoen aan de criteria van aanhangsel C van de bijlage aan de Appendix van de verordening. Bij de renovatie van gebouwen gebruikte bouwcomponenten en materialen die in contact kunnen komen met bewoners stoten bij tests overeenkomstig de in bijlage XVII bij Verordening (EG) nr. 1907/2006 gespecificeerde voorwaarden minder dan 0,06 mg formaldehyde per m³ materiaal of onderdeel uit en minder dan 0,001 mg andere kankerverwekkende vluchtige organische stoffen van de categorieën 1A en 1B per m³ materiaal of onderdeel, bij tests overeenkomstig CEN/EN 16516 of ISO 16000-3:2011 of andere gelijkwaardige gestandaardiseerde testomstandigheden en bepalingmethoden. Er worden maatregelen genomen om lawaai, stof en verontreinigende emissies tijdens bouw- of onderhoudswerkzaamheden te beperken en tevens de impact op de voedselveiligheid tot nul te herleiden.

Installatie, onderhoud en reparatie van oplaadpunten voor elektrische voertuigen in gebouwen en parkeerplaatsen bij gebouwen (# 7.4 hierboven)

De groep begon in 2021 het leasen van elektrische wagens en de geleidelijke installatie van laadinfrastructuur aan zijn gebouwen in België en Nederland. In 2022 werden verdere oplaadpunten aangeschaft voor een CapEx bedrag van 8 duizend EUR.

1^{ste} criterium : substantiële bijdrage tot de matiging van klimaatverandering

De installatie van oplaadstations voor elektrische voertuigen sluit aan bij bovenstaande bijdrage zoals toegelicht onder #6.5 hierboven.

2de criterium : Niet op significante wijze klimaatveranderings-adaptatie of de transitie naar een circulaire economie verhinderen en / of preventie van & controle op vervuiling

De activiteit voldoet aan de criteria uiteengezet in Appendix A van de Annex bij de betreffende verordening.

3de criterium : Voldoet aan de minimum safeguards

De groep acht het waarschijnlijk dat verdere investeringen zullen gedaan worden in de toekomst gezien het vrij sterk stijgend aantal elektrische wagens. In 2023 werden inmiddels al bijkomende laadpunten in gebruik genomen.

Appendices: Schematische overzichten Omzet, CapEx en OpEx: zie bijlage aan het einde van dit hoofdstuk (Pagina 71 tot 73)

Overige

De groep heeft een initiële analyse gedaan rond de toepasselijkheid van IAS 36 in het kader van activa die mogelijk onderhevig zijn aan de gevolgen van klimaatverandering en wijzigende wetgeving in het kader van de bredere duurzaamheidsinitiatieven vanuit de EU. De groep heeft geen indicaties dat hierrond in 2022 impairment indicaties aanwezig zijn voor de groep.

Wordt vervolgd

Omdat de EU-taxonomie binnenkort uitbreidt met 'voedsel- en drankenproductie', verwachten we in de toekomst een toename van de opgevolgde KPI's. We anticipeerden hier zo goed mogelijk op zodat we in 2024 kunnen rapporteren over de vooruitgang zowel voor de sector agnostic (sector-onafhankelijke) KPI's, de sector specifieke KPI's (indien deze tegen dan bekendgemaakt werden) en onze bedrijfsspecifieke KPI's. Ondertussen blijven we inzetten op duurzaamheid als kernelement van onze strategie. We stelden concrete doelstellingen zoals eerder in dit rapport omschreven en houden systematisch toezicht op alle indicatoren die verband houden met ESG. Als What's Cooking? zijn we ervan overtuigd dat we in de toekomst binnen onze sector een echte impact kunnen hebben en hebben we de ambitie om een voortrekker te worden op het gebied van duurzaamheid.

Aandeel van de omzet uit producten of diensten die verband houden met op de taxonomie afgestemde economische activiteiten - bekendmaking voor het jaar 2022

Economische activiteiten	Codes	Absolute Omzet EUR'000	Percentage van de omzet %	Substantiële bijdrage criteria							DNSH criteria (brengt geen significante schade toe)			Met de taxonomie gealigneerd deel van van de omzet 2022 %	Met de taxonomie gealigneerd deel van van de omzet 2021 %	Categorie (enabling activity)	Categorie (transitional activity)
				Beperking van de klimaatverandering %	Aanpassing aan klimaatverandering %	Water en Mariene bronnen %	Circulaire Economie %	Vervuiling %	Biodiversit and ecosystems %	Beperking van de klimaatverandering J/N	Aanpassing aan klimaatverandering J/N	Water en Mariene bronnen J/N	Circulaire Economie J/N				
A/ OP DE TAXONOMIE AFGESTEMDE ACTIVITEITEN																	
A1 Ecologisch duurzame activiteiten (taxonomie afgestemd)																	
Geen	N/A	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Omzet van ecologisch duurzame activiteiten (Taxonomie afgestemd) (A1)	N/A	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
A2 Voor de taxonomie in aanmerking komende maar niet milieuduurzame activiteiten (niet op de taxonomie afgestemde activiteiten)																	
geen	N/A	-	0%														
Omzet van voor de Taxonomie in aanmerking komende maar niet milieuduurzame activiteiten (niet op de Taxonomie afgestemd) (A2)	N/A	-	0%														
Totaal (A1+A2)		-	0%														
B/ VOOR DE TAXONOMIE NIET IN AANMERKING KOMENDE ACTIVITEITEN																	
Omzet voor niet in aanmerking komende activiteiten (B)		781.385	100%														
Totaal (A+B)		781.385	100%														

Aandeel van de CapEx uit producten of diensten die verband houden met op de taxonomie afgestemde economische activiteiten - bekendmaking voor het jaar 2022

Economische activiteiten	Codes	Absolute CapEx EUR'000	Percentage van de CapEx %	Substantiële bijdrage criteria				DNSH criteria (brengt geen significante schade toe)				Met de taxonomie gealigneerd deel van de capex 2022 %	Met de taxonomie gealigneerd deel van de capex 2021 %	Categorie (enabling activity)	Categorie (transitional activity)
				Beperking van de klimaatverandering %	Aanpassing aan klimaatverandering %	Water en Mariene bronnen %	Circulaire Economie %	Vervuiling %	Biodiversit and ecosystems %	Beperking van de klimaatverandering J/N	Aanpassing aan klimaatverandering J/N				
A/ OP DE TAXONOMIE AFGESTEMDE ACTIVITEITEN															
A1 Ecologisch duurzame activiteiten (taxonomie afgestemd)															
Installatie, onderhoud en reparatie van oplaadpunten voor elektrische voertuigen in gebouwen (en parkeerplaatsen bij gebouwen)	7.4	8	0,03%	100%	0%			Y	Y	Y	Y	0,03%		Y	
CapEx van ecologisch duurzame activiteiten (Taxonomie afgestemd) (A1)	N/A	8	0,03%	0%	0%							0,03%			
A2 Voor de taxonomie in aanmerking komende maar niet milieuduurzame activiteiten (niet op de taxonomie afgestemde activiteiten)															
Vervoer met motorfietsen, personenauto's en lichte bedrijfsvoertuigen	6.5	276	1,18%	100%	0%			Y	Y	N	Y	1,18%		Y	
Renovatie van bestaande gebouwen	7.2	916	3,92%	100%	0%			Y	Y	N	Y	3,92%		Y	
CapEx van voor de Taxonomie in aanmerking komende maar niet milieuduurzame activiteiten (niet op de Taxonomie afgestemd) (A2)		1.192	5,10%	100%	0%							5,10%			
Total (A+B)		1.200	5,13%									5,13%			
B/ VOOR DE TAXONOMIE NIET IN AANMERKING KOMENDE ACTIVITEITEN															
Omzet voor niet in aanmerking komende activiteiten (B)		22.179	94,87%												
Totaal (A+B)		23.379	100,00%												

Aandeel van de OpEx uit producten of diensten die verband houden met op de taxonomie afgestemde economische activiteiten - bekendmaking voor het jaar 2022

Economische activiteiten	Codes	Absolute OpEx EUR'000	Percentage van de OpEx%	Substantiële bijdrage criteria							DNSH criteria (brengt geen significante schade toe)							
				Beperking van de klimaatverandering %	Aanpassing aan klimaatverandering %	Water en Mariene bronnen %	Circulaire Economie %	Vervuiling %	Biodiversit and ecosystems %	Beperking van de klimaatverandering J/N	Aanpassing aan klimaatverandering J/N	Water en Mariene bronnen J/N	Circulaire Economie J/N	Vervuiling J/N	Biodiversit and ecosystems J/N	Minimumwaarborgen J/N	Met de taxonomie gealigneerd deel van van de OpEx 2022 %	Met de taxonomie gealigneerd deel van van de OpEx 2021 %
A/ OP DE TAXONOMIE AFGESTEMDE ACTIVITEITEN																		
A1 Ecologisch duurzame activiteiten (taxonomie afgestemd)																		
Geen	N/A	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
OpEx van ecologisch duurzame activiteiten (Taxonomie afgestemd) (A1)	N/A	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
A2 Voor de taxonomie in aanmerking komende maar niet milieuduurzame activiteiten (niet op de taxonomie afgestemde activiteiten)																		
geen	N/A	-	0%															
OpEx van voor de Taxonomie in aanmerking komende maar niet milieuduurzame activiteiten (niet op de Taxonomie afgestemd) (A2)	N/A	-	0%															
Totaal (A1+A2)		-	0%															
B/ VOOR DE TAXONOMIE NIET IN AANMERKING KOMENDE ACTIVITEITEN																		
OpEx voor niet in aanmerking komende activiteiten (B)		28.201	100%															
Totaal (A+B)		28.201	100%															

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 voorsnog 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 operaties 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 marktleder 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 verpakkingsingenieur 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	
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 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 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.

Executief comité

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.

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 bevestigt

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 aandelenrelaterende 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 overschrijft. 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 jaarhalf 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 risicobeheersingsystemen

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 rigoureuus 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 risicobeheersingsystemen 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 insluit, teneinde zowel naar interne als externe controle een volledig en traceerbaar systeem te hebben voor de hele onderneming.

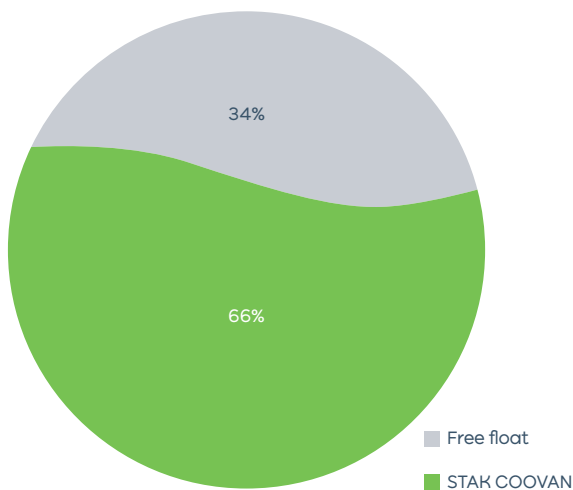
We voeren duidelijke tijdschema's in voor de financiële en niet-financiële rapportering op alle niveaus in de onderneming. Zo voldoen we tijdig en correct aan alle wettelijke verplichtingen. We hanteren een duidelijke politiek voor het beveiligen van en toegang verlenen tot financiële gegevens. Er is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



beurs- en
aandeelhouders-
informatie

Notering van het aandeel



Op 31 december 2022 vertegenwoordigden 1.821.006 aandelen het maatschappelijk kapitaal van Ter Beke. De aandelen zijn genoteerd op de contantmarkt (continuumarkt) van Euronext Brussel. Naar aanleiding van het keuzedividend dat over het boekjaar 2021 werd toegekend, werden op 1 juli 2022 in totaal 26.789 nieuwe aandelen uitgegeven en genoteerd.

Om de liquiditeit van het aandeel te bevorderen, sloten we in 2020 een liquiditeitsverschaffer- of liquidity provider-overeenkomst af met Bank Degroof Petercam NV. Volgens deze overeenkomst treedt de bank als tegenpartij op als er te weinig kopers of verkopers zouden zijn. De liquiditeitsverschaffer zorgt er ook voor dat het verschil vernauwt tussen de bied- en laatkoersen - de prijzen waartegen men kan kopen en verkopen.

De aandeelhouderstructuur staat beschreven in de Verklaring inzake deugdelijk bestuur (zie hoger).

Aandelengerelateerde instrumenten

Op 31 december 2022 zijn geen aandelen-gerelateerde instrumenten in omloop, zoals aandelenopties of warrants.

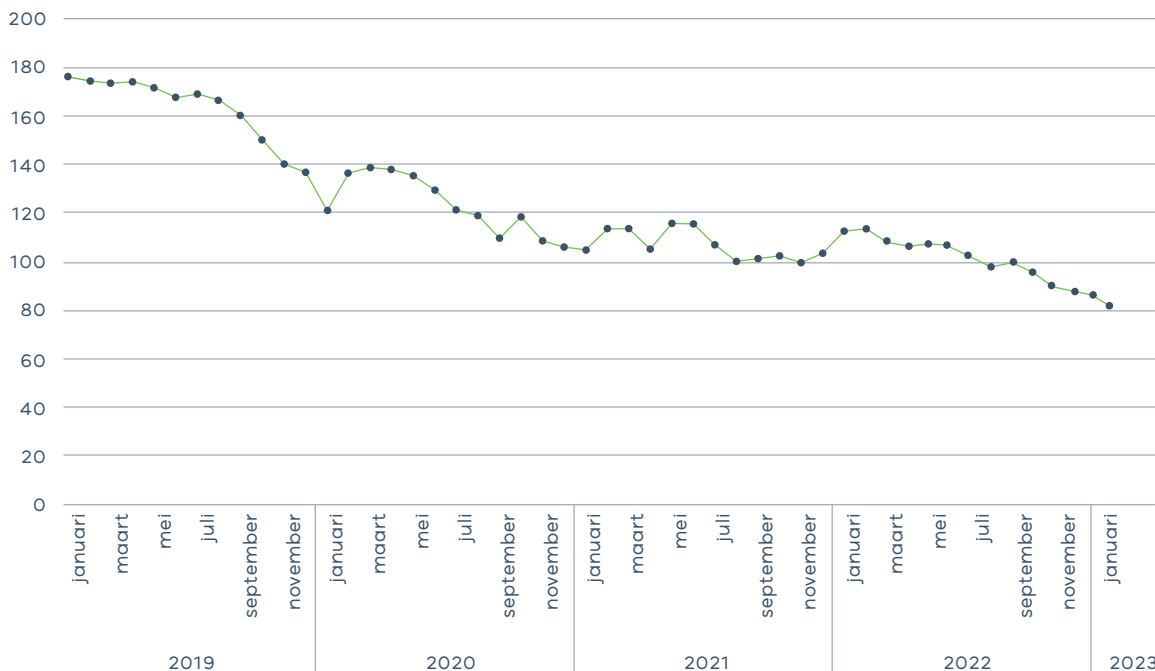
Dividend

Met de jaarlijkse betaalbaarstelling van een dividend wil Ter Beke NV haar aandeelhouders een marktcompetitief rendement bieden. Aan de algemene vergadering van 25 mei 2023 stelt de raad van bestuur voor om, over 2022, een bruto dividend van 4 euro per aandeel in de vorm van een keuzedividend te willen goedkeuren.

Koersevolutie

U kan de koers van het Ter Beke aandeel op elk moment raadplegen op de websites www.whatscooking.group en www.euronext.com.

Koersgemiddelde in €



Opvolging door financiële analisten

De analisten van Degroof Petercam en KBC Securities volgden in 2022 het aandeel Ter Beke op.

Voorstellen aan de algemene vergadering

- De jaarrekening op 31 december 2022 goed te keuren en met de resultaatverwerking in te stemmen. Het niet geconsolideerd resultaat van het boekjaar is een verlies van 1.941.392,17 euro.
- Een bruto dividend van 4 euro per aandeel uit te keren in de vorm van een keuzedividend.
- Kwijting te verlenen aan de leden van de raad van bestuur en de commissaris voor de uitoefening van hun mandaat in 2022.
- Bij afzonderlijke stemming te beslissen over het remuneratiebeleid.
- Bij afzonderlijke stemming te beslissen over het remuneratieverslag.
- Eddy Van der Pluym te herbenoemen als bestuurder voor een periode van 4 jaar, aflopend op de algemene vergadering van 2027.
- Johan Pauwels, als vaste vertegenwoordiger van zijn management-vennootschap, te benoemen als bestuurder voor een periode van 4 jaar, aflopend op de algemene vergadering van 2027.
- Een nog later te bepalen bestuurder te willen benoemen als bestuurder voor een periode van 4 jaar, aflopend op de algemene vergadering van 2027. (Naam nog niet gekend bij het ter perse gaan van dit jaarverslag).
- Bestuurdersvergoedingen
De Raad van Bestuur stelt voor aan de Algemene vergadering om onderstaande vaste jaarvergoedingen, in overeenstemming met het remuneratiebeleid goed te keuren en toe te kennen aan de bestuurders, in functie van hun bestuurdersmandaat, hun eventuele lidmaatschap van de comités van de raad van bestuur en hun eventuele voorzitterschap:

Voorzitter van de Raad van bestuur	100.000 euro
Lid van de Raad van bestuur	30.000 euro
Voorzitter van het Auditcomité	10.000 euro
Lid van het Auditcomité	6.000 euro
Voorzitter van het Remuneratie- en Benoemingscomité	7.000 euro
Lid van het Remuneratie- en Benoemingscomité	5.000 euro
Voorzitter van het Duurzaamheidscomité	7.000 euro
Lid van het Duurzaamheidscomité	5.000 euro

Voor de eigenlijke agenda en voorstellen tot besluit, verwijzen we naar de oproeping voor de algemene vergadering.

Financiële kalender

Buitengewone Algemene Vergadering	21 april 2023 om 10u30
Algemene vergadering	25 mei 2023 om 11u
Resultaten eerste semester 2023	25 augustus 2023

Voor de eigenlijke agenda en voorstellen tot besluit, verwijzen we naar de oproeping voor de algemene vergadering.

geconsolideerde jaarrekening



Geconsolideerde winst- en verliesrekening	100
Geconsolideerd overzicht van het uitgebreid resultaat	101
Geconsolideerde balansen	102
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	103
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	104
De grondslagen voor de financiële verslaggeving en toelichtingen	105
Verkorte jaarrekening van Ter Beke nv	138
Geconsolideerde kerncijfers 2018-2022	140
Verklaring van de verantwoordelijke personen	141
Verslag van de commissaris over de geconsolideerde jaarrekening	142

Alle bedragen in duizenden EUR, tenzij anders vermeld.

Geconsolideerde winst- en verliesrekeningen

per 31 december 2022 en 2021

	Toelichting	2022	2021
Verkopen	4	781.385	696.906
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	5	-495.220	-415.414
Diensten en diverse goederen	6	-120.664	-110.131
Personeelskosten	7	-130.826	-122.696
Afschrijvingen en waardeverminderingen op vaste activa	15 +16	-27.833	-28.468
Waardeverminderingen en voorzieningen	8	-381	-322
Overige exploitatiebaten	9	3.617	3.892
Overige exploitatiekosten	9	-2.431	-6.618
Resultaat van bedrijfsactiviteiten	10	7.647	17.149
Financiële opbrengsten	11	1.305	717
Financiële kosten	12	-2.754	-4.369
Resultaat van bedrijfsactiviteiten na netto financieringskosten		6.198	13.497
Belastingen	13	-1.589	-6.164
Resultaat van het boekjaar voor resultaat uit ondernemingen volgens de vermogensmutatiemethode		4.609	7.333
Aandeel van ondernemingen via vermogensmutatiemethode		-89	0
Resultaat van het boekjaar		4.520	7.333
Resultaat van het boekjaar: aandeel derden		299	-13
Resultaat van het boekjaar: aandeel Groep		4.221	7.346
Gewone resultaat per aandeel	32	2,33	4,12
Verwaterde resultaat per aandeel	32	2,33	4,12

Geconsolideerd overzicht van het uitgebreid resultaat

per 31 december 2022 en 2021

	2022	2021
Winst van het boekjaar	4.520	7.333
Andere elementen van het resultaat (opgenomen in het eigen vermogen)		
Andere elementen van het resultaat die later geherklasseerd kunnen worden naar het resultaat		
Omrekeningsverschillen*	-1.768	1.560
Cashflow hedge	597	129
Andere elementen van het resultaat die later niet geherklasseerd kunnen worden naar het resultaat		
Herwaarderingen van de nettoverplichting m.b.t. toegezegde pensioenregelingen	442	165
Gerelateerde uitgestelde belastingen	-111	-41
Uitgebreid resultaat	3.680	9.146

* zie de sectie 'vreemde valuta' onder de grondslagen voor de financiële verslaggeving en toelichtingen.

Geconsolideerde balansen

per 31 december 2022 en 2021

	Toelichting	2022	2021
ACTIVA			
Vaste activa		225.726	231.701
Goodwill	14	77.871	78.332
Immateriële activa	15	17.306	20.464
Materiële vaste activa	16	121.650	124.978
Deelnemingen volgens vermogensmutatie	17	431	
Uitgestelde belastingsvorderingen	18	8.392	7.852
Overige LT vorderingen	19	76	75
Vlottende activa		178.733	150.104
Voorraden	20	46.889	38.596
Handels- en overige vorderingen	21	112.491	99.964
Geldmiddelen en kasequivalenten	22	19.353	11.544
TOTALE ACTIVA		404.459	381.805
PASSIVA			
Eigen vermogen	23	120.573	121.445
Kapitaal en uitgiftepremies		62.197	59.572
Reserves		56.494	60.196
Minderheidsbelangen		1.882	1.677
Uitgestelde belastingsverplichtingen		5.615	6.525
Langlopende verplichtingen		87.759	87.993
Voorzieningen	24	3.442	3.878
Langlopende rentedragende verplichtingen	25	84.317	79.728
Overige langlopende verplichtingen	26	0	4.387
Kortlopende verplichtingen		190.512	165.842
Kortlopende rentedragende verplichtingen	25	2.792	5.579
Handelsschulden en andere schulden	27	162.156	138.132
Schulden met betrekking tot personeel		22.567	20.257
Belastingsverplichtingen		2.997	1.874
TOTALE PASSIVA		404.459	381.805

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

per 31 december 2022 en 2021

	Kapitaal	Uitgiftepremie	Gereserveerde winsten	Cashflow Hedge	Pensioenen en taks	Call / put optie op minderheidsbelangen	Omrakeningsverschillen	Toewijsbaar aan de aandeelhouders	Minderheidsbelangen	Totaal	Aantal aandelen
Saldo op 1 januari 2021	5.001	51.781	62.327	-250	110	-3.296	-850	114.823	1.755	116.578	1.767.281
Kapitaalverhoging	76	2.714						2.790		2.790	26.936
Reserve eigen aandelen								0		0	
Minderheidsbelangen als gevolg van bedrijfscombinatie								0		0	
Dividend			-7.069					-7.069		-7.069	
Daling Minderheidsbelangen als gevolg van lichten call/put optie			-174			352	-3	175	-175	0	
Resultaat van het boekjaar			7.346					7.346	-13	7.333	
Andere elementen van het uitgebreid resultaat van de periode				129	124		1.450	1.703	110	1.813	
Uitgebreid resultaat van de periode			7.346	129	124	0	1.450	9.049	97	9.146	
Bewegingen via reserves											
Resultaat eigen aandelen											
Saldo op 31 december 2021	5.077	54.495	62.430	-121	234	-2.944	597	119.768	1.677	121.445	1.794.217
Kapitaalverhoging	76	2.549						2.625		2.625	26.789
Reserve eigen aandelen								0		0	
Minderheidsbelangen als gevolg van bedrijfscombinatie								0		0	
Dividend			-7.177					-7.177		-7.177	
Daling Minderheidsbelangen als gevolg van lichten call/put optie								0		0	
Resultaat van het boekjaar			4.221					4.221	299	4.520	
Andere elementen van het uitgebreid resultaat van de periode				597	331		-1.674	-746	-94	-840	
Uitgebreid resultaat van de periode			4.221	597	331	0	-1.674	3.475	205	3.680	
Bewegingen via reserves											
Resultaat eigen aandelen											
Saldo op 31 december 2022	5.153	57.044	59.474	476	565	-2.944	-1.077	118.691	1.882	120.573	1.821.006

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

per 31 december 2022 en 2021

	2022	2021
OPERATIONELE ACTIVITEITEN		
Resultaat voor belastingen	6.198	13.497
Intresten	1.322	2.000
Afschrijvingen	27.833	28.468
Waardeverminderingen (*)	102	567
Voorzieningen	-58	-27
Gerealiseerde meer- en minderwaarde	-64	3.812
Kasstroom uit operationele activiteiten	35.333	48.317
Daling/(toename) van vorderingen op meer dan 1 jaar		
Daling/(toename) van voorraden	-8.888	-687
Daling/(toename) van vorderingen op ten hoogste 1 jaar	-12.662	-334
Daling/(toename) operationele activa	-21.550	-1.021
Toename/(daling) van handelsschulden	22.759	6.488
Toename/(daling) van schulden mbt bezoldigingen	2.247	2.003
Toename/(daling) overige schulden en overlopend passief	-426	-1.126
Toename/(daling) operationele schulden	24.580	7.365
(Toename)/daling van het bedrijfskapitaal	3.030	6.344
Betaalde belastingen	-1.750	-3.901
NETTO KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN	36.613	50.760
INVESTERINGSACTIVITEITEN		
Aanschaffing van immateriële en materiële vaste activa	-25.082	-19.279
Aanschaffing van deelneming	-520	
Totaal toename in investeringen	-25.602	-19.279
Verkoop van immateriële en materiële vaste activa	818	5.112
Verkoop deelneming		-3.900
Totaal daling in investeringen	818	1.212
KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN	-24.784	-18.067
FINANCIERINGSACTIVITEITEN		
Toename/(daling) financiële schulden op korte termijn	-1.367	-1.451
Toename lange termijn schulden	8.996	921
Terugbetaling van lange termijn schulden	-5.632	-33.316
Betaalde intresten (via resultatenrekening)	-1.322	-2.000
Aankoop minderheidsbelang	0	-266
Kapitaalsverhoging (-vermindering) (**)	2.625	2.791
Dividend uitbetaald door de moedermaatschappij (***)	-7.177	-7.069
KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN	-3.877	-40.390
NETTO WIJZIGING IN GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN	7.952	-7.697
Geldmiddelen bij het begin van het boekjaar	11.544	19.143
Omrekeningsverschillen	-143	98
GELDMIDDELEN BIJ HET EINDE VAN HET BOEKJAAR	19.353	11.544

(*) Omvat ook waardecorrecties die deel uitmaken van het financieel resultaat Dit was -337 KEUR in 2022 en 219 KEUR in 2021

(**) Kapitaalsverhoging door verzaking aan cash dividend

(***) Dividend betaald in cash door de moedermaatschappij

Zie tevens toelichting 23 voor verdere details.

De grondslagen voor de financiële verslaggeving en toelichtingen

1. Samenvatting van de belangrijkste waarderingsgrondslagen

Conformiteitsverklaring

Ter Beke NV ('de Entiteit') is een entiteit die in België gedomicilieerd is. De geconsolideerde jaarrekening van de Entiteit omvat de entiteit Ter Beke NV en haar dochterondernemingen (samen verder 'de groep' genoemd). De geconsolideerde jaarrekening werd door de raad van bestuur voor publicatie vrijgegeven op 20 april 2023. De geconsolideerde jaarrekening werd opgemaakt in overeenstemming met de 'International Financial Reporting Standards (IFRS)' zoals aanvaard binnen de Europese Unie.

De geconsolideerde rekeningen worden voorgesteld in duizend EUR. De waarderingsregels werden op uniforme wijze in heel de groep toegepast en zijn consistent met het vorig boekjaar.

Standaarden en interpretaties van toepassing voor het boekjaar beginnend op 1 januari 2022

- Aanpassingen aan IAS 37 Voorzieningen, voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa: verlieslatende contracten - kost om het contract na te leven

Bovenvermelde standaard heeft geen materiële impact op de balans.

Standaarden en interpretaties gepubliceerd, maar nog niet van toepassing voor het boekjaar beginnend op 1 januari 2022

- Aanpassingen aan IAS 1 Presentatie van de jaarrekening en IFRS-Practice Statement 2: informatieverschaffing over grondslagen voor financiële verslaggeving, uitgegeven op 12 februari 2021, omvatten kleine aanpassingen om de toelichting met betrekking tot de grondslagen voor financiële verslaggeving te verbeteren, zodat ze nuttigere informatie verschaffen aan beleggers en andere primaire gebruikers van de jaarrekening. De aanpassingen aan IAS 1 verplichten ondernemingen om hun materiële grondslagen voor financiële verslaggeving openbaar te maken in plaats van hun belangrijke grondslagen. De aanpassingen in IFRS-practice statement 2 voorzien in richtlijnen voor de toepassing van het materialiteitsconcept op de toelichtingen bij de jaarrekening. De aanpassingen zijn van kracht voor boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2023, waarbij vervroegde toepassing is toegestaan. Deze aanpassingen zijn goedgekeurd door de EU.
- Aanpassingen aan IAS 8 Grondslagen voor financiële verslaggeving, wijzigingen in schattingen en fouten: definitie van schattingen, uitgegeven op 12 februari 2021, verduidelijken hoe ondernemingen wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving moeten onderscheiden van wijzigingen in schattingen. Het onderscheid is belangrijk omdat wijzigingen in schattingen alleen prospectief worden toegepast op toekomstige transacties en andere toekomstige gebeurtenissen, terwijl wijzigingen in grondslagen voor financiële verslaggeving doorgaans ook retroactief toegepast worden op transacties in het verleden en andere gebeurtenissen in het verleden. De aanpassingen zijn van kracht voor boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2023, waarbij vervroegde toepassing is toegestaan. Deze aanpassingen zijn goedgekeurd door de EU.

- Aanpassingen aan IAS 12 Winstbelastingen: uitgestelde belastingen met betrekking tot activa en passiva die voortvloeien uit één enkele transactie, uitgegeven op 7 mei 2021, verduidelijken hoe ondernemingen uitgestelde belastingen op transacties zoals leaseovereenkomsten en ontmantelingsverplichtingen moeten verwerken. IAS 12 Inkomstenbelastingen specificeert hoe een onderneming winstbelastingen, inclusief uitgestelde belastingen, verwerkt. Onder bepaalde voorwaarden zijn ondernemingen vrijgesteld van het opnemen van uitgestelde belastingen wanneer zij voor het eerst activa of passiva opnemen. Voorheen was er enige onzekerheid over de vraag of deze vrijstelling van toepassing was op transacties zoals leaseovereenkomsten en ontmantelingsverplichtingen, transacties waarbij ondernemingen zowel een actief als een passiva opnemen. De aanpassingen verduidelijken dat de vrijstelling niet van toepassing is en dat ondernemingen uitgestelde belastingen op dergelijke transacties moeten opnemen. Het doel van de aanpassingen is om de diversiteit in rapportering over uitgestelde belastingen op lease-ontmantelingsverplichtingen te verminderen. De aanpassingen zijn van kracht voor boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2023, waarbij vervroegde toepassing is toegestaan. Deze aanpassingen zijn goedgekeurd door de EU.
- Aanpassingen aan IAS 1 Presentatie van de jaarrekening :
 - Classificatie van schulden als kortlopend en langlopend (uitgegeven op 23 januari 2020) ;
 - Classificatie van schulden als kortlopend en langlopend - uitstel van ingangsdatum (uitgegeven op 15 juli 2020) ; en
 - Langlopende schulden met convenanten (uitgegeven op 31 oktober 2022)
- Aanpassingen aan IAS 1 Presentatie van de jaarrekening: classificatie van schulden als kortlopend of langlopend, uitgegeven op 23 januari 2020, verduidelijkt een criteria in IAS 1 voor de classificatie van een schuld als langlopend: het vereist dat een entiteit het recht heeft de afwikkeling van de verplichting uit te stellen tot tenminste 12 maanden na de verslagperiode. De aanpassingen:
 - specificeren dat het recht van een entiteit om afwikkeling uit te stellen aan het einde van de verslagperiode moet bestaan;
 - verduidelijken dat de classificatie niet wordt beïnvloed door de intenties of verwachtingen van het management over de vraag of de entiteit haar recht om de afwikkeling uit te stellen zal uitoefenen;
 - verduidelijken hoe leningsvoorwaarden de classificatie beïnvloeden; en
 - omvatten een verduidelijking van de vereisten voor de classificatie van schulden die een entiteit zal of kan afwickelen door haar eigen eigenvermogensinstrumenten uit te geven.

Op 15 juli 2020 publiceerde de IASB Classificatie van schulden als kortlopend of langlopend - uitstel van ingangsdatum (aanpassingen in IAS 1), waarbij de ingangsdatum van bovenstaande aanpassingen met één jaar werden uitgesteld.

Op 31 oktober 2022 publiceerde de IASB Langlopende schulden met Convenanten, die IAS 1 verder aanpast en specificeert dat convenanten (d.w.z. voorwaarden gespecificeerd in een lening overeenkomst) waaraan na de verslagperiode moet worden voldaan, geen invloed hebben op de classificatie van een schuld als kortlopend of langlopend op het einde van de verslagperiode. In plaats daarvan is een entiteit verplicht om informatie over deze convenanten op te nemen in de toelichting bij de jaarrekening.

Alle aanpassingen zijn van kracht voor boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2024, waarbij vervroegde toepassing is toegestaan. Deze aanpassingen zijn nog niet goedgekeurd door de EU.

- Aanpassingen aan IFRS 16 Leaseovereenkomsten: Leaseverplichting in een "Sale-and-Leaseback", uitgegeven op 22 september 2022, introduceren een nieuw model dat van invloed zal zijn op de manier waarop een verkoper-huurder variabele leasebetalingen verwerkt in een "Sale-and-leaseback-transactie".

Volgens dit nieuwe model zal een verkoper-huurder:

- geschatte variabele leasebetalingen opnemen bij de initiële waardering van een leaseverplichting in een "Sale-and-Leaseback-transactie"; en
- vervolgens de algemene regels toepassen voor de latere verwerking van de leaseverplichting, zodat er geen winst of verlies wordt geboekt met betrekking tot het gebruiksrecht dat het behoudt.

Deze wijzigingen zullen de verwerking van andere leases niet wijzigen. De wijzigingen zijn met terugwerkende kracht van toepassing op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2024, waarbij vervroegde toepassing is toegestaan. Deze wijzigingen zijn nog niet goedgekeurd door de EU.

De groep verwacht dat deze nieuwe aanpassingen aan de standaarden geen materiële impact zullen hebben.

Consolidatieprincipes

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van Ter Beke NV en haar dochterondernemingen, joint venture en geassocieerde deelneming. Een lijst van deze entiteiten is opgenomen in toelichting 34.

Dochterondernemingen opgenomen in de consolidatie volgens de integrale methode

Ook worden volgende factoren in overweging genomen bij de bepaling van zeggenschap:

- het doel en het opzet van de deelneming;
- wat de relevante activiteiten zijn en hoe besluiten over die activiteiten worden genomen;
- of de rechten van de investeerder hem doorlopend de mogelijkheid bieden de relevante activiteiten te sturen;
- of de investeerder is blootgesteld aan, of rechten heeft op veranderlijke opbrengsten uit hoofde van zijn betrokkenheid bij de deelneming; en
- of de investeerder over de mogelijkheid beschikt zijn macht over de deelneming te gebruiken om de omvang van de opbrengsten van de investeerder te beïnvloeden.

De jaarrekeningen van de dochterondernemingen zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening vanaf de datum waarop de zeggenschap begint tot de datum waarop de zeggenschap eindigt. Een lijst van de dochterondernemingen van de groep is opgenomen in toelichting 34.

Joint ventures

Een joint venture is een gezamenlijke overeenkomst, waarbij Ter Beke NV en andere partijen die gezamenlijk zeggenschap over de overeenkomst hebben, rechten hebben op de netto activa van de overeenkomst. Joint ventures worden opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode. De vennootschap elimineert de netto resultaten tussen de joint venture en de groep Ter Beke.

Op 1 juni 2022 werd Ter Beke eigenaar van 50% van de start-up Davai BV. Deze joint venture met de naam Davai BV maakt plant-based dumplingsnacks onder het merk "Davai" en verkoopt deze momenteel in België en Nederland. Aangezien Davai BV geboekt wordt via de vermogensmutatiemethode worden enkel de 50% van het eigen vermogen in de balans en de 50% van het netto resultaat in de geconsolideerde cijfers van de Ter Beke groep gepresenteerd.

Joint ventures waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend, worden verantwoord op basis van de 'equity'-methode en worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen kostprijs. In die kostprijs van de deelneming zijn de transactiekosten inbegrepen. Na de eerste verwerking bevat de geconsolideerde jaarrekening het aandeel van de Groep in winst of verlies en niet-gerealiseerde resultaten van de deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, tot aan de datum waarop voor het laatst sprake is van invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap.

Niet-gerealiseerde winsten uit hoofde van transacties met deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode worden geëlimineerd naar rato van het belang dat de Groep in de deelneming heeft. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde wijze geëlimineerd als niet-gerealiseerde winsten, maar alleen voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering.

Bedrijfscombinaties

Bedrijfscombinaties worden verwerkt volgens de overnamemethode. De kost van een overname wordt gewaardeerd aan de som van de reële waarde op overnamedatum van de overgedragen vergoeding en het bedrag van de minderheidsbelangen in de overgenomen entiteit. Voor elke bedrijfscombinatie moet de overnemende partij enig minderheidsbelang in de overgenomen partij waarderen tegen reële waarde of tegen het evenredige deel van het minderheidsbelang in de identificeerbare netto activa van de overgenomen partij. Aan de overname gerelateerde kosten worden onmiddellijk in winst en verlies opgenomen wanneer ze worden opgelopen.

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

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

Elke voorwaardelijke vergoedingsovereenkomst over te dragen door de overnemende partij wordt gewaardeerd aan de reële waarde op overnamedatum. Toekomstige wijzigingen aan deze reële waarde dat wordt opgenomen als een actief of een verplichting zullen worden opgenomen in overeenstemming met IAS 32 ofwel in winst of verlies ofwel in de andere elementen van het totaalresultaat. Wijzigingen aan de reële waarde van voorwaardelijke vergoedingen geclassificeerd als eigen vermogen worden niet opgenomen.

Goodwill wordt initieel opgenomen als het bedrag waarmee (i) het totaal van de overgedragen vergoeding, het bedrag van eventuele minderheidsbelangen in de overgenomen partij en de reële waarde van het eventuele voorheen aangehouden aandelenbelang van de overnemer in

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

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

Kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegewezen, worden jaarlijks getest op bijzondere waardeverminderingen, en ook tussentijds wanneer er aanwijzingen zijn dat de boekwaarde van de eenheid mogelijk de realiseerbare waarde overtreft. Indien de realiseerbare waarde van een kasstroomgenererende eenheid lager is dan haar boekwaarde, wordt de bijzondere waardevermindering eerst in mindering gebracht van de boekwaarde van de goodwill die aan de kasstroomgenererende eenheid werd toegewezen. Daarna wordt de bijzondere waardevermindering toegewezen aan de andere vaste activa die tot de eenheid behoren, evenredig met hun boekwaarde. Eens een bijzondere waardevermindering voor goodwill is opgenomen, wordt deze in een latere periode niet teruggenomen.

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

In 2021 heeft de groep Ter Beke een akkoord bereikt met Sigma om diens activiteiten in België (Imperial) en Nederland (stegeman) over te nemen. Deze overname was nog steeds ter goedkeuring hangende bij de Belgische en Nederlandse mededingingsautoriteiten bij het afsluiten van het boekjaar 2022. Deze nieuwe bedrijfscombinatie is bijgevolg nog niet opgenomen in de groeps cijfers over 2022. Van zodra de groep verdere informatie heeft rond de goedkeuring zal hierover een afzonderlijke communicatie volgen.

In 2021 en 2022 vonden geen nieuwe bedrijfscombinaties plaats. In 2021 werd de captive Ter Beke Luxembourg verkocht aan een derde partij - gezien het gedaalde nut van externe herverzekering, de administratieve kosten gelinkt aan het voeren van een verzekeringsactiviteit en de gewijzigde marktomstandigheden.

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta

In de individuele entiteiten van de groep worden de transacties in vreemde valuta opgenomen tegen de wisselkoers die van toepassing is op de transactiedatum. Monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta worden omgerekend aan de slotkoers die van toepassing is op balansdatum. Winsten en verliezen die voortvloeien uit transacties in vreemde valuta en uit de omzetting van monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta, worden opgenomen in de winst- en verliesrekening. Winst of verlies op een niet-monetaire post wordt opgenomen in het eigen vermogen. Voor niet-monetaire posten waarvan de winst of het verlies rechtstreeks werd opgenomen in het eigen vermogen, wordt ook een eventuele wisselkoerscomponent van die winst of dat verlies in het eigen vermogen opgenomen.

Wisselkoersverschillen die voortvloeien uit een monetaire post die deel uitmaakt van de netto-investering in een buitenlandse activiteit worden opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten in de geconsolideerde jaarrekening van de Groep en worden naar de winst of het verlies geherclassificeerd bij afstoting van de netto-investering.

Vanaf 1/1/2022 heeft de Groep haar vordering op haar buitenlandse activiteit in Polen (ten belope van een bedrag van 10 miljoen EUR) waarvoor in de nabije toekomst geen terugbetaling is gepland aangemerkt als deel uitmakend van haar netto-investering. Vanaf deze datum worden de betreffende omrekeningsverschillen opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten op de lijn "Omrekeningsverschillen". (IAS 21.15)

Jaarrekening van buitenlandse activiteiten

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

Voor de jaarrekening gebruikten we volgende wisselkoers:

1 euro is gelijk aan:

	2022	2021
Britse pond		
Slotkoers	0,8869	0,8403
Gemiddelde koers	0,87128	0,8601
Poolse zloty		
Slotkoers	4,6899	4,5994
Gemiddelde koers	4,686723	4,5657

Gesegmenteerde informatie

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

Gelet op haar missie, haar strategische krachtlijnen en haar managementstructuur heeft Ter Beke als operationele segmentatiebasis geselecteerd om activiteiten van de groep uit te splitsen naar de twee bedrijfsactiviteiten (bedrijfssegmenten) van de groep: 'Vleeswaren' en 'Bereide maaltijden'. Het segment 'Vleeswaren' heet voortaan 'Savoury'. Deze omschrijving, ook wel 'hartige producten' genoemd in het Nederlands, is een betere weergave van het bredere productportfolio waarin de groep verder wenst te investeren.

Daarnaast verschaft zij informatie voor de geografische regio's waarin de groep actief is.

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

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

Davai BV, de startup waarin Ter Beke een 50% participatie nam, is niet opgenomen in de segmentinformatie maar als 'niet toegerekend' opgenomen gezien het een afzonderlijke positie inneemt binnen de groep.

Immateriële activa

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

Onderzoek en ontwikkeling

Lasten voor onderzoeksactiviteiten, ondernomen met het oog op het verwerven van nieuwe wetenschappelijke of technologische kennis, worden als lasten in de winst- en verliesrekening opgenomen op het ogenblik dat ze zich voordoen. Lasten voor ontwikkelingsactiviteiten, waarin de bevindingen uit het onderzoek worden toegepast in een plan of een ontwerp voor de productie van nieuwe of substantieel verbeterde producten en processen, worden in de balans opgenomen, indien het product of het proces technisch en commercieel uitvoerbaar is en de groep voldoende middelen ter beschikking heeft voor de voltooiing ervan. De geactiveerde last omvat de kosten van grondstoffen, directe loonkosten en een evenredig deel van de overheadkosten. Geactiveerde uitgaven voor ontwikke-

ling worden gewaardeerd aan kostprijs verminderd met geaccumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Alle andere uitgaven voor ontwikkeling worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen op het moment dat deze zich voordoen. Gezien de ontwikkelingskosten van Ter Beke in 2022 en 2021 niet voldeden aan de IFRS criteria voor activering werden deze uitgaven als last opgenomen in de winst- en verliesrekening.

Overige immateriële activa

Overige lasten voor intern gegenereerde immateriële vaste activa, vb. merken, worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen op het moment dat deze zich voordoen. Overige immateriële vaste activa zoals merkcoctrooien, computersoftware, verworven door de groep, worden gewaardeerd aan kostprijs verminderd met geaccumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. In 2022 en 2021 bestond het geconsolideerd overig immaterieel vast actief van Ter Beke hoofdzakelijk uit computersoftware en de geactiveerde klantenportefeuilles verworven uit de acquisities.

Afschrijvingen

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

We passen deze afschrijvingspercentages toe:

Onderzoek en ontwikkeling	33,30%
Computersoftware	20%
Merkcoctrooien	10%
Merknamen	10%, 20%
Klantenrelaties	7%

Goodwill

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

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

Materiële vaste activa

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

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

Kosten na eerste opname worden enkel in de balans opgenomen in de boekwaarde van een actief, of als een afzonderlijk actief, wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen hiervan naar de groep zullen vloeien en deze kosten betrouwbaar kunnen worden bepaald. Verbeteringswerken worden geactiveerd en afgeschreven over 4 jaar. De overige herstellings- en onderhoudskosten worden opgenomen in de winst- en verliesrekening in de periode waarin ze gemaakt worden.

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

De voornaamste afschrijvingspercentages die momenteel worden toegepast, zijn:

Gebouwen	2; 3,33; 4 & 5%
Installaties	5 & 10 %
Machines en uitrusting	14,3; 20 & 33,3 %
Meubilair en rollend materieel	14,3; 20 & 33,3 %
Overige materiële vaste activa	10 & 20 %

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

Bijzondere waardevermindervers verliezen van immateriële en materiële vaste activa (met uitzondering van goodwill): op elke rapporteringsdatum onderzoekt de groep zijn boekwaardes van materiële en immateriële vaste activa ten einde te bepalen of er een indicatie is die wijst op een mogelijke bijzondere waardevermindering van een actief. Indien een dergelijke indicatie bestaat, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat om het (eventueel) bijzonder waardeverminderversverlies te kunnen bepalen. Indien het echter niet mogelijk is om de realiseerbare waarde van een individueel actief te bepalen, schat de groep de realiseerbare waarde voor de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

De realiseerbare waarde is de hoogste waarde van de reële waarde minus de verkoopkosten en zijn bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde wordt

bepaald door de verdiscontering van de verwachte toekomstige kasstromen waarbij een disconteringsvoet voor belastingen wordt gehanteerd. Deze disconteringsvoet weerspiegelt de contante tijdswaarde van het geld en de specifieke risico's verbonden aan het actief.

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

Overheidssubsidies

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

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

Overheidssubsidies worden systematisch opgenomen als baten over de perioden die nodig zijn om deze subsidies toe te rekenen aan de gerelateerde kosten die ze beogen te compenseren. Een overheidssubsidie die wordt ontvangen als compensatie voor reeds opgelopen lasten of verliezen of met het oog op het verlenen van onmiddellijke financiële steun aan de groep zonder toekomstige gerelateerde kosten, wordt opgenomen als baat van de periode waarin ze te ontvangen is.

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

Exploitatiesubsidies worden opgenomen als ze ontvangen zijn en gepresenteerd als 'Overige Exploitatiebaten'.

Leasing

IFRS 16 verplicht de huurder om alle lease- en huurverplichtingen te activeren op de balans. De schuld weerspiegelt alle toekomstige leasebetalingen die gepaard gaan met de leaseovereenkomst gewaardeerd aan actuele waarde. Het actief reflecteert het recht op gebruik van het actief gedurende de overeengekomen leasetermijn.

De gebruiksrechten (voornamelijk bestaande uit het bedrag van de eerste waardering van de leasingschuld) worden gewaardeerd tegen kostprijs en afgeschreven over hun geschatte levensduur op lineaire basis. De gebruiksrechten worden op de balans getoond samen met de materiële vaste activa in eigen beheer en de leasingschulden worden getoond als korte en lange termijn leasingschulden.

Elke leasebetaling wordt toegewezen aan de leasingschuld enerzijds en de financiële kosten anderzijds.

We maken gebruik van de volgende praktische vrijstellingen, zoals toegestaan door IFRS 16:

- Hantering van één "marginale rentevoet" voor een groepering van leases met dezelfde kenmerken.
- Het gebruik van vorige inschattingen van verlieslatende leasecontracten, in plaats van het testen voor bijzondere waardeverminderingen.
- Alle huurcontracten met een looptijd van minder dan 12 maanden worden als huurkosten van het boekjaar in de resultatenrekening verwerkt
- Het verwerken van alle operationele leasing contracten met een lage waarde als korte termijn leases.

De leasingschulden worden gewaardeerd als de verdisconteerde waarde van toekomstige leasebetalingen over een bepaalde leasetermijn. In deze berekening wordt rekening gehouden met onze 'gewogen gemiddelde marginale rentevoet' indien de impliciete interestvoet in het contract niet kan worden vastgesteld. Voor 2022 bedroeg onze gewogen gemiddelde 'marginale interestvoet' 3,35%. (2021: 3,35%).

Voorraden

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

Financiële activa tegen afgeschreven kostprijs

Financiële activa worden geclassificeerd tegen afgeschreven kostprijs als het contract de kenmerken van een basisleningsovereenkomst heeft en zij worden aangehouden met de bedoeling om de contractuele kasstromen te ontvangen op hun vervaldag. De financiële activa tegen afgeschreven kostprijs van Ter Beke omvatten handels- en andere vorderingen, korte-termijndeposito's en geldmiddelen en kasequivalenten in de balans. Ze worden gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode, verminderd met eventuele waardeverminderingen.

Financiële activa tegen reële waarde

Ter Beke heeft een calloptie en de vorige aandeelhouder van KK Fine Foods heeft een putoptie op de resterende 9% van de aandelen van KK Fine Foods. De optie wordt gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de financiële kosten van de winst-en-verliesrekening.

Waardevermindering van financiële activa

Op elke rapporteringsdatum beoordeelt Ter Beke voor de financiële activa die zijn gewaardeerd tegen afgeschreven kostprijs (bijvoorbeeld

handelsvorderingen) of er aanwijzingen voor een waardevermindering zijn op zowel individueel als collectief niveau. Oninbaar geachte vorderingen worden op elke balansdatum afgeschreven tegen de betreffende voorziening. Bij de beoordeling van een collectieve waardevermindering gebruikt de groep historische informatie over het geleden verlies en stelt de uitkomsten bij als de economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren. Toevoegingen aan en terugnames van de voorziening voor dubieuze debiteuren met betrekking tot handelsvorderingen worden opgenomen onder "Waardeverminderingen en voorzieningen" in de winst- en verliesrekening.

Bankleningen

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

Handelsschulden

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

Derivaten

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

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

Er zijn drie soorten afdekkingsrelaties:

1. Kasstroomafdekking: wijzigingen in de reële waarde van derivaten aangewezen als kasstroomafdekkingen worden opgenomen in het eigen vermogen. Het niet-effectieve deel wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening. Indien de kasstroomafdekking van een vaststaande toezegging of een verwachte toekomstige transactie tot de opname van een niet-financieel actief of een niet-financiële verplichting leidt, dan wordt op het moment dat het actief of de verplichting wordt geboekt, de winsten of verliezen op het afgeleide financiële instrument die eerder in het eigen vermogen werden verwerkt, opgenomen in de initiële waardering van het actief of de verplichting.

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

2. Reële-waarde afdekking: wijzigingen in de reële waarde van derivaten die werden aangewezen en kwalificeren als reële-waarde afdekking worden opgenomen in de winst- en verliesrekening en dit samen met elke wijziging in de reële waarde van het afgedekte actief of de afgedekte verplichting die toe te rekenen is aan het afgedekte risico.
3. Afdekking van een netto-investering in een buitenlandse entiteit: afdekkingen van netto-investeringen in buitenlandse entiteiten worden op vergelijkbare wijze verwerkt als een kasstroomafdekking. Het deel van de winst of het verlies op het afdekkingsinstrument waarvan is vastgesteld dat het een effectieve afdekking is, wordt direct in het eigen vermogen opgenomen; de winst of het verlies op het niet-effectieve deel wordt onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen. De winst of het verlies op het afdekkingsinstrument met betrekking tot het effectieve deel van de afdekking dat direct in het eigen vermogen is opgenomen, wordt bij afstoting van de buitenlandse entiteit in de winst- en verliesrekening opgenomen. De wijzigingen in de reële waarde van derivaten die niet geïnclassificeerd kunnen worden als kasstroomafdekking worden onmiddellijk opgenomen in de winst- en verliesrekening.

Dividenden

Dividenden nemen we op als een verplichting in de periode waarin ze formeel worden toegekend.

Voorzieningen

Een voorziening wordt opgenomen indien:

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

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

Wanneer de impact belangrijk is, worden voorzieningen bepaald door de verdiscontering van de verwachte toekomstige kasstromen waarbij een disconteringsvoet 'voor belastingen' wordt gehanteerd. Deze disconteringsvoet weerspiegelt de contante tijdswaarde van het geld en de specifieke risico's verbonden aan de verplichting.

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

Personeelsbeloningen

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

De personeelsbeloningen omvatten

- de korte termijn personeelsbeloningen, zoals onder andere de lonen, salarissen en sociale zekerheidsbijdragen, vakantiegeld, doorbetaling van loon bij ziekte, winstdeling en bonussen en beloningen in natura voor de huidige werknemers;
- de vergoedingen na uitdiensttreding, zoals onder andere de pensioenen en de levensverzekeringen;
- andere lange termijn personeelsbeloningen inclusief de 'long term incentives' (LTI);
- ontslagvergoedingen

Pensioenregelingen

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

Toegezegde bijdragenregelingen

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

Toegezegde bijdragenregelingen in België zijn wettelijk onderworpen aan minimale gegarandeerde rendementen. Aldus zouden deze regelingen, strikt genomen, beantwoorden aan toegezegde pensioenregelingen (defined benefit), wat het gebruik van de 'projected unit credit' (PUC) methode voor het bepalen van de verplichtingen zou vereisen. Het IASB geeft echter toe dat de verwerking van deze regelingen gebaseerd op bijdragen (contribution-based plans) in overeenstemming met de huidige bepalingen problematisch is (cf. IFRS Staff Paper 'Research

project': Post-employment benefits' van september 2014). Rekening houdende met de toekomstige evolutie van de minimale gegarandeerde rendementen in België heeft de Vennootschap gekozen voor een retrospectieve benadering waarbij de netto verplichting opgenomen in de balans gebaseerd is op de som van de positieve verschillen, bepaald per deelnemer aan de regeling, tussen de minimaal gegarandeerde reserves en de gecumuleerde bijdragen gebaseerd op de werkelijke rendementen op balans- datum (d.i. de netto verplichting is gebaseerd op het tekort gewaardeerd tegen de intrinsieke waarde). Het voornaamste verschil tussen deze retrospectieve benadering en de prospectieve PUC-methode is dat de verplichting wordt berekend als de contante waarde van de geprojecteerde beloningen, op voorwaarde dat de huidige toepasbare minimale gegarandeerde rendementseisen van toepassing blijven.

Toegezegde pensioenregelingen

De boekwaarde op de balans van de toegezegde pensioenregelingen wordt bepaald door de courante waarde van de uitkeringsverplichtingen te verminderen met de nog niet opgenomen pensioenkosten van de verstrekte diensttijd en met de reële waarde van de fondsbeleggingen. Alle actuariële winsten en verliezen worden erkend in het uitgebreid resultaat, zodat de volledige waarde van het deficit of surplus van het plan in de geconsolideerde staten erkend wordt. De intrestkosten en verwachte opbrengst van de activa van het plan worden als netto intrest weergegeven.

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

Ontslagvergoedingen

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

- de tewerkstelling van een werknemer of groep van werknemers te beëindigen voor de normale datum van pensionering;
- of ontslagvergoedingen toe te kennen als gevolg van een aanbod als aanmoediging van vrijwillige pensionering (prepensioneren).

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

Variabele verloning

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

Winstbelastingen

De winstbelastingen omvatten de belastingen op de winst en de uitgestelde belastingen. Beide belastingen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen behalve in die gevallen waar het bestanddelen betreft die deel uitmaken van het eigen vermogen. In dit laatste geval verloopt de opname via het eigen vermogen. Onder belastingen op de winst verstaat men deze die drukken op het belastbaar inkomen van de verslagperiode, berekend tegen de aanslagvoeten die van kracht zijn op balansdatum, evenals de aanpassingen aan de belastingen die verschuldigd zijn over de vorige verslagperiodes. De uitgestelde belastingen worden berekend volgens de balansmethode en komen hoofdzakelijk voort uit de verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen in de balans en de belastingbasis van deze activa en verplichtingen. Het bedrag van uitgestelde belastingen is gebaseerd op de verwachtingen met betrekking tot de realisatie van de boekwaarde van de activa en verplichtingen, waarbij gebruik wordt gemaakt van de aanslagvoeten gekend op de balansdatum.

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

Aangezien de omzet van de groep in 2022 meer dan 750 miljoen euro bedraagt, worden de rapportageformaliteiten 'country by country' van toepassing vanaf boekjaar 2023. Verdere GloBE-regels (Pilar 2) zullen ook van toepassing worden, ten vroegste vanaf boekjaar 2024.

Opbrengsten

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

Omzet wordt gerapporteerd na omzetbelastingen en kortingen.

Verkoop van goederen

Ter Beke neemt opbrengsten op uit de volgende bronnen: levering van producten en diensten. Ter Beke is van oordeel dat de levering van producten de belangrijkste prestatieverplichting is. Opbrengsten worden opgenomen op het ogenblik dat de zeggenschap over een product wordt overgedragen aan een klant. Klanten verwerven zeggenschap wanneer de producten worden geleverd (overeenkomstig de toepasselijke incoterms). Het bedrag van de opgenomen opbrengsten wordt bijgesteld voor volumekortingen. Er wordt geen bijstelling gedaan voor terugzendingen noch voor garanties van welke aard ook, aangezien het effect ervan immaterieel wordt geacht op basis van historische informatie. Het uitsplitsen van de opbrengsten volgens de timing van opname, dit betekent op een moment in de tijd of over een periode, biedt weinig meerwaarde aangezien dienstverleningscontracten immaterieel zijn in vergelijking met de totale productenverkoop.

Om klanten aan te moedigen onmiddellijk te betalen, verleent de groep in sommige gevallen kortingen voor contante betaling. Dergelijke kortingen worden opgenomen als een vermindering van de opbrengst.

Financiële opbrengsten

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

Intrestinkomsten

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

Dividenden

Dividenden worden opgenomen op het moment dat de aandeelhouder het recht heeft verkregen om de betaling te ontvangen. Valutakoersverschillen uit niet-bedrijfsactiviteiten en winsten uit afdekkingsinstrumenten voor niet-bedrijfsactiviteiten worden ook voorgesteld onder financiële opbrengsten.

Lasten

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

Aankopen

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

Onderzoek en ontwikkeling, reclame- en promotiekosten en systeemontwikkelingskosten

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

Financieringskosten

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

Financiële definities

EBIT	Bedrijfsresultaat (earnings before interest and taxation)
EBITDA	Bedrijfs-cashflow Bedrijfsresultaat (EBIT) + afschrijvingen, waardeverminderingen en bijzondere waardeverminderingen van activa en negatieve goodwill
UEBIT	Bedrijfsresultaat (EBIT) vóór niet onderliggende kosten en opbrengsten
UEBITDA	Bedrijfs-cashflow vóór niet onderliggende kosten en opbrengsten Bedrijfsresultaat vóór niet onderliggende kosten en opbrengsten (UEBIT) + afschrijvingen, waardeverminderingen en bijzondere waardeverminderingen van activa en negatieve goodwill
Niet onderliggende opbrengsten en kosten	Bedrijfsopbrengsten en -kosten i.v.m. herstructureringen, bijzondere waardeverminderingen, afgestoten activiteiten en andere gebeurtenissen en transacties met een eenmalig effect

Managementbeoordelingen en -inschattingen

Bij het toepassen van de grondslagen voor financiële verslaggeving van de groep moet het management beoordelingen, schattingen en veronderstellingen doen over de boekwaarden van activa en passiva die niet direct uit andere bronnen zijn af te leiden. Deze beoordelingen, schattingen en veronderstellingen worden continu herzien:

- Kritische beoordelingen bij de toepassing van de grondslagen voor financiële verslaggeving van de entiteit:
 - Ter Beke is betrokken bij een aantal hangende claims en geschillen waarvoor het management de waarschijnlijkheid van het risico beoordeelt.
- Belangrijkste bronnen van schattingsonzekerheden: hieronder volgen de belangrijkste veronderstellingen betreffende de toekomst en andere belangrijke bronnen van schattingsonzekerheden aan het einde van de verslagperiode die een risico in zich dragen van een aanzienlijke aanpassing van de boekwaarden van activa en passiva in het volgende boekjaar:
 - Het management heeft een jaarlijkse toets op waardevermindering van de goodwill verricht met betrekking tot "Savoury" en "bereide maaltijden" op basis van de begroting voor de groep. De begroting voor de groep wordt opgesteld voor het komende jaar. Er wordt een aantal veronderstellingen toegepast om de volgende 4 jaar in het totale 5-jarenplan te bepalen. Gevoeligheidsanalyses voor redelijke wijzigingen in de veronderstellingen, zoals groeiratio, EBITDA-marge en discontovoet worden uiteengezet in toelichting 14 - Goodwill.
 - Uitgestelde belastingvorderingen worden opgenomen voor de voorwaartse compensatie van niet-gecompenseerde fiscale verliezen en tijdelijke verschillen in zoverre het waarschijnlijk is dat er fiscale winst beschikbaar zal zijn in de nabije toekomst. Bij zijn beoordeling houdt het management rekening met elementen als de begroting en fiscale planningsmogelijkheden (zie toelichting 13 en 18).

- Voorzieningen voor personeelsbeloningen: de toegezegde pensioenverplichtingen zijn gebaseerd op actuariële veronderstellingen zoals de discontovoet en het verwachte rendement op fondsbeleggingen. We verwijzen hiervoor naar toelichting 24 – Personeelsbeloningen.
- De MAP (Mutual Agreement Procedure) die door Ter Beke bij de Nederlandse en Belgische belastingautoriteiten werd ingediend omtrent een dubbele belasting die optrad na een belastingcontrole over het boekjaar 2016, is afgerond. De beide belastingautoriteiten hebben bevestigd dat het nieuwe verrekenprijsmodel effectief kon worden toegepast vanaf 1 januari 2017. Het akkoord dat door beide belastingautoriteiten werd bereikt, stemt overeen met de fiscale positie die door Ter Beke werd ingenomen op 31 december 2021. De onzekerheid rond de MAP procedure is hiermee volledig weggenomen. De aanslag voor 0,9 miljoen euro die begin 2022 ontvangen werd van de Nederlandse belastingdienst, in het kader van de controle van het verrekenprijsmodel voor het boekjaar 2017 werd als een gevolg van het positief beëindigen van de MAP procedure intussen ook geannuleerd. Aangezien er geen provisie voor werd opgebouwd per 31 december 2021 blijft dit zonder boekhoudkundige impact.
- Op 10 december 2020 startte de HMRC (de belasting autoriteit in het Verenigd Koninkrijk) een audit naar de verwerking van verloning en werktijden van de medewerkers bij KK Fine Foods. Het onderzoek is in 2022 definitief afgewikkeld in het resultaat en de aangelegde provisie per 31 december 2021 bleek afdoende.
- Op 23 april 2021 ontving Ter Beke van de FSMA een verzoek om inlichtingen i.v.m. het tijdig informeren van de markt in de Listeria zaak. Op 23 september 2021 ontving de Groep een aanvullend verzoek om inlichtingen. Op 25 februari 2022 ontving de Groep een verder verzoek tot inlichtingen. De Groep diende antwoorden in op alle verzoeken. Inmiddels ontving de Groep op 8 maart 2023 de voorlopige vaststellingen van de auditor van het FSMA. Het management behoudt de provisie die het eerder had aangelegd voor de kosten die de Groep verwacht te maken naar aanleiding van dit onderzoek.
- In één van de dochterondernemingen van de groep in België loopt nog een sociale inspectie. Hoewel er nog een technische discussie loopt met de overheid acht het management het onwaarschijnlijk dat hier materiële kosten uit zullen voortvloeien.

2. Consolidatiekring

De geconsolideerde jaarrekening van de groep over 2022 omvat Ter Beke NV en geconsolideerde dochterondernemingen die volledig onder controle zijn van Ter Beke (toelichting 34) en één deelneming waarover de groep geen volledige controle uitoefent: KK Fine Foods Limited. In 2021 verwierf de groep een bijkomende 1% in KK Fine Foods Limited, om het totaal te brengen op 91%. Tevens is er een deelneming in een joint venture sinds 2022, met name Davai BV voor 50%.

Op 1 juni 2021 heeft Ter Beke haar 100% participatie in Ter Beke Luxembourg SA verkocht aan ITM Enterprises. Hierop boekte de groep een verlies van 3 977 duizend EUR. De verkoop resulteerde in een uitgaande kasstroom van 3,9 miljoen EUR in 2021.

Op 7 oktober 2021 bereikte Ter Beke een akkoord met Sigma om diens activiteiten in België (Imperial) en in Nederland (Stegeman) over te nemen. De voorgenomen transactie werd reeds goedgekeurd door de ondernemingsraden. De goedkeuring door de Belgische en Nederlandse

mededingingsautoriteiten is nog steeds hangende op het moment van opmaak van dit rapport. In de cijfers over 2022 en 2021 zijn dan ook enkel de kosten voor de due diligence en adviezen met betrekking de overname opgenomen: 1,8 miljoen EUR in 2021 en 2,3 miljoen euro in 2022. Zodra er meer nieuws is met betrekking tot deze voorgenomen transactie zal de groep dit melden door middel van een persbericht.

Op 1 juni 2022 verwierf de groep een 50% deelneming in de joint venture Davai BV, een startup die gespecialiseerd is in het maken van plant-based dumplings.

3. Rapportering per segment en geografische informatie

Ter Beke is een voedingsgroep. Wij zijn specialist in Europa voor de ontwikkeling, productie en verkoop van hartig beleg (savoury products) en versbereide maaltijden. De groep Ter Beke stelde eind 2022 ongeveer 3.000 personeelsleden tewerk. Dat zijn de voltijdse equivalenten op 31 december 2022 en het gemiddeld aantal interimarissen over 2022. In 2021 waren dat er nog ongeveer 2.750.

De managementstructuur van de groep komt overeen met de bedrijfsactiviteiten. Ook de interne en externe rapporteringssystemen stemmen we af op de twee bestaande bedrijfssegmenten:

- De SBU (strategic business unit) Savoury die hartig beleg maakt hebben we de naam 'Savoury' gegeven (voorheen: fijne vleeswaren) omdat deze onze nieuwe strategie - waarbij we wensen een breder gamma aan producten aan te bieden - beter weergeeft. De SBU savoury ontwikkelt, produceert en verkoopt een gamma fijne vleeswaren (salami, kookham, gevogelte, kookwaren, paté, zoutwaren, tong- en levercharcuterie) en vegetarische en plant based producten.
- De SBU bereide maaltijden ontwikkelt, produceert en verkoopt versbereide maaltijden: lasagne, pizza, pastagerechten en diverse andere gerechten en sausen.

Het resultaat van een segment omvat de opbrengsten en kosten die het segment rechtstreeks genereert. Daarbij horen ook de opbrengsten en kosten die we aan het segment kunnen toewijzen. Financiële kosten en belastingen wijzen we niet toe aan de segmenten.

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

De vaste activa per segment zijn de immateriële vaste activa, goodwill, materiële vaste activa en financiële vaste activa. De schulden per segment zijn de handels-, personeelsschulden, belastingen en overige schulden die we direct kunnen toewijzen aan het bedrijfssegment. Alle andere activa en schulden hebben we niet toegewezen aan de bedrijfssegmenten. Ze staan vermeld als 'niet toegerekend'. Activa en schulden per segment worden voorgesteld voor eliminatie van inter-segment posities. De marktconforme voorwaarden zijn de basis voor de 'inter-segment transfer pricing'. De investeringsuitgaven per segment zijn gelijk aan de kostprijs van de verworven activa met een verwachte gebruiksduur van meer dan één jaar. In de segmentrapportering gebruiken we dezelfde waarderingregels als in de geconsolideerde jaarrekening.

In onze beide SBU's, savoury en bereide maaltijden, verkopen wij onze producten aan een brede klantenbasis. Daar horen de meeste grote Europese discount- en retailklanten bij. De tien grootste klantengroepen vertegenwoordigen 67,5% van de omzet (2021: 69%). De omzetten aan deze klanten realiseren we via diverse contracten en producten met diverse looptijden. Dit doen we in verschillende landen, zowel voor onze eigen merken als voor de huismerken van de klanten. De klantenportefeuille van de groep is verscheiden. Toch zou het een invloed op onze bedrijfsvoering kunnen hebben als er een einde kwam aan de relatie met een grote klantengroep. In 2022 en 2021 bereikten drie externe klanten elk meer dan 10% (in 2022: elk 11,5% / in 2021: respectievelijk 13, 12 en 11%) van de geconsolideerde omzet. De omzet van deze klanten realiseerden we in beide segmenten.

De omzet tussen beide segmenten is immaterieel. Daarom kozen we ervoor om alleen de externe groepsomzet te rapporteren.

De groep Ter Beke is actief in zes geografische regio's: België, Nederland, Groot-Brittannië, Duitsland, Frankrijk en de rest van Europa. Tot de rest van Europa behoren voornamelijk Luxemburg, Denemarken, Ierland, Polen, Portugal, Roemenië, Spanje, Zweden en Zwitserland.

De opdeling van de netto-omzet per regio is gebaseerd op de geografische locatie van de externe klanten. De opdeling van totale activa en investeringsuitgaven per regio hangt samen met de geografische locatie van de activa. De investeringskost per regio is de kostprijs van de verworven activa met een verwachte economische levensduur van meer dan één jaar. De plaats van residentie van de klant is bepalend voor het bepalen van de geografische regio.

Kerngegevens per bedrijfssegment

	2022			2021		
	Savoury	Bereide Maaltijden	Totaal	Savoury	Bereide Maaltijden	Totaal
SEGMENT RESULTATENREKENING						
Segment verkopen	442.518	338.867	781.385	422.863	274.043	696.906
Segment resultaat	2.325	11.456	13.781	11.985	17.691	29.676
Niet toegerekende resultaten			-6.134			-12.527
Netto financieringskost			-1.449			-3.652
Belastingen			-1.589			-6.164
Resultaat uit ondernemingen met vermogensmutatiemethode			-89			0
Geconsolideerd resultaat			4.520			7.333
SEGMENT BALANS						
Segment vaste activa	110.575	109.985	220.560	113.790	113.718	227.508
Niet toegerekende vaste activa			5.166			4.193
Totaal geconsolideerde vaste activa			225.726			231.701
Segment passiva	112.785	73.122	185.907	101.039	64.056	165.095
Niet toegerekende passiva			218.552			216.710
Totaal geconsolideerde passiva			404.459			381.805
ANDERE SEGMENT INFORMATIE						
Segment investeringen (*)	13.732	8.756	22.488	10.988	6.688	17.676
Niet toegerekende investeringen			886			1.027
Totale investeringen			23.374			18.703
Segment afschrijvingen en niet-kaskosten	16.281	10.539	26.820	16.922	10.682	27.604
Niet toegerekende afschrijvingen en niet-kaskosten			1.394			1.186
Totaal afschrijvingen en niet-kaskosten			28.214			28.790

(*) Investeringen inclusief nieuwe kapitaalsubsidies

Geconsolideerde jaarrekening

Kerngegevens per geografische regio

Verkopen aan derden	2022	2021
België	199.972	192.632
Nederland	330.566	302.610
UK	87.282	63.183
Duitsland	16.410	17.407
Frankrijk	65.729	50.686
Andere	81.426	70.388
Totaal	781.385	696.906

Passiva van het segment	2022	2021
België	146.111	130.832
Nederland	106.821	106.962
Frankrijk	74.296	71.361
UK	41.022	39.311
Andere	36.209	33.339
Totaal	404.459	381.805

(*) Investerings inclusief nieuwe kapitaalsubsidies

4. Opbrengsten uit de verkoop van goederen

Ondanks de moeilijke marktomstandigheden met hoge inflatie die de koopkracht onder druk zette en de soms problematische beschikbaarheid van grondstoffen realiseerde de groep een omzet van 781,4 miljoen euro in 2022 tegen over 696,9 in 2021. De omzetstijging van 12 % is de resultante van een stijging met 5% in Savoury en 24% in Bereide Gerechten. In de Bereide Gerechten SBU bereiken we opnieuw volumes pré-Covid 19 in onze horeca business in het Verenigd Koninkrijk. Savoury zit in een licht dalende markt voor wat betreft vleeswaren terwijl vegetarische alternatieven nog steeds een marktgroei kennen. De groep zet in op vegetarische en plant based producten.

In het vorig boekjaar, 2021 had COVID-19 een impact op de verkopen. Bij onze horeca-klanten werden we toen geconfronteerd met meer volatiele verkopen.

5. Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen

	2022	2021
Aankopen	504.110	416.058
Voorraadwijziging	-8.890	-644
Totaal	495.220	415.414

De kosten voor aankoop van grond-, hulpstoffen en handelsgoederen stijgen in 2022 met 19% van 415,4 miljoen EUR naar 495,2 miljoen EUR als gevolg van de sterk gestegen grondstofprijzen en algemene inflatie.

Investerings van het segment (*)	2022	2021
België	12.912	10.933
Nederland	6.479	4.175
Frankrijk	2.149	1.988
UK	588	521
Andere	1.246	1.086
Totaal	23.374	18.703

Vaste activa van het segment	2022	2021
België	82.994	81.660
Nederland	53.175	55.435
Frankrijk	36.527	36.247
UK	23.195	26.399
Andere	29.835	31.960
Totaal	225.726	231.701

In 2021 plukten we de vruchten van betere aankoopvoorwaarden ondanks de stijgende aankooprijzen in de markt voor o.a. verpakkingen en ingrediënten.

Zowel in de eerste als in de tweede jaarhelft van 2022 was de impact van de inflatie zeer aanzienlijk. De aankooprijzen van vlees alsook andere grondstoffen zoals o.a. kaas, melk, harde tarwe en groenten zijn sterk gestegen in 2022. Verder werden we geconfronteerd met sterke prijsstijgingen van de verpakkingen als gevolg van voornamelijk de hoge energiekosten. Droogte in bepaalde delen van Europa en mislukte oogsten stuwden de prijzen voor groenten fors hoger, zoals bijvoorbeeld deze van tomaten.

6. Diensten en diverse goederen

	2022	2021
Interims en terbeschikking van de onderneming gestelde personen	24.414	22.925
Onderhoud en herstellingen	23.516	19.523
Marketing- en verkoopkosten	3.102	3.978
Vervoerkosten	30.439	27.910
Energie	14.620	13.597
Huur	4.685	4.687
Erelonen en consultants	13.735	10.206
Andere	6.153	7.305
Totaal	120.664	110.131

De kosten stijgen met 9,6% van 110 miljoen EUR naar 121 miljoen EUR. De stijging van de kosten voor gas en elektriciteit blijft beperkt tot 7,5% door de gedeeltelijke indekking van deze kosten. De transportkosten stijgen met 9% als gevolg van de gestegen brandstof- en loonkosten evenals de kosten voor onderhoud- en herstellingen die toenemen met 20,5%. De kosten voor advies en consulting omvatten voor 2,3 miljoen kosten in verband met de voorgenomen overname van Imperial-Stegeman tegenover 1,8 miljoen EUR in 2021.

De rekening 'Andere' bevat onder andere kantoorkosten en verzekeringen.

7. Personeelskosten

In 2022 bedroegen de personeelskosten 130.826 duizend EUR. In 2021 was dit 122.696 duizend EUR. De personeelskosten vertonen een stijging in 2022, wat een weerspiegeling is van het toegenomen gemiddelde aantal tewerkgestelde FTE's en de licht gestegen loonkosten in 2022. Het aantal tewerkgestelde personeelsleden uitgedrukt in full-time equivalenten op jaareinde bedroeg in 2022 2.442 FTE's tegenover 2.407 FTE's in 2021. Ook dit jaar heeft de groep verder ingezet op retentie, aanwerving en selectie van medewerkers.

Voor verdere details rond de personeelsbeloningen verwijzen we naar toelichting 24.

De personeelskosten kunnen we als volgt opsplitsen:

	2022	2021
Lonen en wedden	94.986	88.632
Sociale zekerheidsbijdragen	21.725	20.549
Overige personeelskosten	14.115	13.515
Totaal	130.826	122.696
Aantal personeelsleden in voltijds equivalenten (excl. interims) op jaareinde	2.442	2.407

8. Waardeverminderingen en voorzieningen

	2022	2021
Waardeverminderingen	439	349
op voorraden	309	236
op handelsvorderingen	130	113
Voorzieningen	-58	-27
Totaal	381	322

9. Overige exploitatiebaten en -kosten

De overige exploitatielasten dalen van 6,6 miljoen EUR in 2021 naar 2,4 miljoen EUR in 2022. In 2021 werden die kosten eenmalig beïnvloed door de minderwaarde van 3,9 miljoen EUR op de verkoop van de (captive) herverzekeringmaatschappij Ter Beke Luxembourg.

De overige exploitatieopbrengsten stagneren rond de 3,6 à 3,8 miljoen EUR. Deze 3,6 miljoen EUR (in 2022) is hoofdzakelijk samengesteld uit éénmalige inkomsten waaronder subsidies en ontvangen claims n.a.v. kwaliteitsklachten. Dit is in lijn met vorig jaar.

	2022	2021
OVERIGE EXPLOITATIEBATEN		
Recuperatie loongebonden kosten	587	758
Recuperatie logistieke kosten	81	205
Overheidstoelagen	548	812
Winsten op verkoop activa	166	222
Recuperatie verzekeringen	130	188
Schadevergoeding	927	295
Huur	5	78
Recuperatie lokale taken	62	638
Andere	1.111	696
Subtotaal	3.617	3.892
OVERIGE EXPLOITATIELASTEN		
Lokale belastingen	1.977	2.265
Gerealiseerde minderwaarden op verkoop activa	102	4.034
Schadevergoedingen	29	190
Andere	323	129
Totaal	2.431	6.618
Overige exploitatiebaten en -lasten	1.186	-2.726

10. Resultaat van bedrijfsactiviteiten

	2022	2021
EBITDA		
Afschrijvingen en waardevermindering op vaste activa	-27.833	-28.468
Waardeverminderingen en voorzieningen	-381	-322
Resultaat van bedrijfsactiviteiten (EBIT)	7.647	17.149
Kosten m.b.t. acquisitie	2.259	1.754
Kosten ingevolge wijziging CEO		875
Impact verkoop captive TB Luxembourg		4.238
Onderliggende winst van de bedrijfsactiviteiten (UEBIT)	9.906	24.016

	2022	2021
EBITDA	35.861	45.939
Kosten m.b.t. acquisitie	2.259	1.754
Kosten ingevolge wijziging CEO	0	875
Impact verkoop captive TB Luxembourg	0	4.238
Onderliggende EBITDA	38.120	52.806

De EBITDA daalt van 45.939 duizend EUR in 2021 naar 35.861 duizend EUR in 2022. De onderliggende EBITDA daalde met 28% van 52.806 duizend EUR in 2021 naar 38.120 duizend EUR in 2022. Dit is de weerspiegeling van de hoge inflatie waarmee we geconfronteerd zijn in 2022 en de onrechtstreekse impact van de oorlog in Oekraïne. De groep kon de inflatie van de kosten slechts met vertraging doorrekenen aan haar klanten. De groep ondervond geen rechtstreekse impact van de Russische invasie in Oekraïne en heeft zijn heel beperkte leveringen aan Rusland stopgezet. De groep leverde nog niet aan Oekraïne terwijl de aankopen die onrechtstreeks vanuit Oekraïne kwamen uitermate beperkt waren.

De niet-onderliggende kosten ten bedrage van 2.259 duizend EUR zijn dit jaar gelinkt aan de voorgenomen acquisitie van Imperial - Stegeman. Ze liggen 67% lager dan vorig jaar (6.867 duizend EUR in 2021, tevens gelinkt aan de voorgenomen overname maar ook gelinkt aan de wijziging in CEO en de verkoop van de captive herverzekeringsmaatschappij Ter Beke Luxembourg).

De groep heeft heel wat van zijn contracten met zijn klanten herbekeken, vernieuwd en transparanter gemaakt. Prijsmutaties van de voornaamste grondstoffen werden waar mogelijk doorgevoerd zodat toekomstige inflatie of deflatie voor een snellere aanpassing van de verkoopprijzen zorgen. Contracten zonder mutatie-mechanisme zijn doorgaans van kortere duur om het risico op inflatie van kosten te beperken. De onderhandelingen met belangrijke klanten resulteerden in 2022 immers in een vertraagde en niet steeds gehele doorrekening van de gestegen kosten. In bepaalde gevallen werden leveringen aan de klant tijdelijk stop gezet wegens stugge contractnegotiaties. De impact hiervan bleef echter beperkt. De groep is ook steeds oog blijven hebben voor de betaalbaarheid van haar producten en blijft kritisch naar de kostenstructuur toe.

In de SBU *Bereide Maaltijden* steeg de omzet met 24% van 274,0 miljoen EUR naar 338,9 miljoen EUR voornamelijk door het transparant doorrekenen, met vertraging, van de kostenstijgingen en het verdere herstel van de foodservice (horeca) business. Onze verkopen aan Britse foodservice klanten bereiken opnieuw pré-covid volumes.

De hoge inflatie van de prijzen van grondstoffen, hulpstoffen, verpakkingen, logistieke kosten en energiekosten zorgden voor een zeer grote en voortdurende stijging in de kost van onze producten. De voortdurende doorrekening van de inflatie is en blijft een permanente zorg van de groep, zoals hierboven omschreven.

De hoge kostenstijgingen en de vertraagde doorrekening ervan, zorgden voor een daling in het onderliggende EBITDA resultaat van het segment

met 22%, van 28,4 miljoen EUR in 2021 naar 22,0 miljoen in 2022. De groep bleef investeren in nieuwe producten en het uitbreiden van bestaande producten. Verder ligt ook de uitrol van het Come a Casa® merk in Oost-Europa op schema, mede dankzij de eerdere uitbreiding van onze vestiging in Opole, Polen.

De omzet van de SBU *Savoury* stijgt van 422,8 miljoen EUR naar 442,5 miljoen EUR (+5%), voornamelijk door het transparant (maar met vertraging) doorrekenen van kostenstijgingen. Het volume in de business unit liep terug en dit voornamelijk ten gevolge van de daling in consumptie en het niet verlengen van een aantal contracten.

De totale doorrekening van kostenstijgingen gebeurde zoals reeds aangegeven met vertraging na de eerste jaarhelft. De samenloop van de kostenstijgingen - die met vertraging konden worden doorgerekend -, de bijkomend operationele inspanningen om klanten te blijven bedienen in zeer moeilijke marktomstandigheden en het verlies aan volume zorgden voor een daling in het onderliggende EBITDA resultaat van het segment met 27%, van 28,9 miljoen EUR in 2021 naar 21,0 miljoen in 2022.

De voorgenomen overname van Imperial-Stegeman (na goedkeuring) moet de Strategic Business Unit in staat stellen om naast haar private label producten ook merkproducten in de markt te zetten. Daarnaast heeft Ter Beke ook de intentie om zich steeds meer toe te leggen op de productie en verkoop van vegetarische, hybride (vlees en groenten) en plant based producten, alsook op de verkoop van snacking producten in de Benelux en daarbuiten. De geplande overname zou ook deze laatste strategische assen een extra duw in de rug geven en innovatie in de categorie ten goede komen.

11. Financiële opbrengsten

	2022	2021
Intrestinkomsten	12	5
Positieve wisselkoersverschillen	908	685
Andere	385	27
Totaal	1.305	717

12. Financieringskosten

	2022	2021
Intrestkosten mbt leningen	1.099	1.727
Intrestkosten mbt leasing	223	273
Negatieve wisselkoersverschillen	584	1.042
Bankkosten	726	841
Herwaardering financiële instrumenten	0	285
Andere	122	201
Totaal	2.754	4.369

De financiële kosten dalen met 37% door enerzijds een afname van interestlasten met 0,6 miljoen EUR als gevolg van een verdere daling van onze financiële schulden en een daling van de 'leverage' ratio (netto schuld ten opzichte van de UEBITDA) waardoor we een betere interestvoet hadden voor het grootste deel van het jaar. De gestegen Euribor en Sonia hadden slechts een beperkte impact naar het eind van het jaar 2022 toe. Bovendien noteren we zowel op het pond als op de Poolse Zloty een positief wisselkoersresultaat en was er een kleine positieve aanpassing op het nog te betalen bedrag voor de aankoop van de resterende 9% van de aandelen van KK Fine Foods Ltd.

13. Belastingen

Belastingen geboekt in resultatenrekening

	2022	2021
Belasting op het resultaat		
Boekjaar	3.176	3.608
Vorige boekjaren	265	53
Latente belastingen		
Effect tijdelijke verschillen	-1.852	2.503
Totale belastingkost in resultatenrekening	1.589	6.164

De belastingen in het huidige boekjaar bedragen 25,6% tegenover 45,7% in 2021. In 2021 werd de groep geconfronteerd met hoge verworpen uitgaven als gevolg van de gerealiseerde minderwaarde op de verkoop van de captive herverzekeringmaatschappij Ter Beke Luxembourg.

De MAP (Mutual Agreement Procedure) die door Ter Beke bij de Nederlandse en Belgische fiscale autoriteiten werd ingediend omtrent een dubbele belasting die optrad na een belastingcontrole over het boekjaar 2016, werd afgerond begin 2022. De beide autoriteiten hebben bevestigd dat het nieuwe verrekenprijsmodel effectief kon worden toegepast vanaf 1 januari 2017. Het akkoord dat door beide autoriteiten werd bereikt, stemt overeen met de fiscale positie die door Ter Beke werd ingenomen op 31 december 2021. De aanslag voor 0,9 miljoen euro die begin 2022 ontvangen werd van de Nederlandse belastingdienst in het kader van de controle van het verrekenprijsmodel voor het boekjaar 2017, werd als een gevolg van het positief beëindigen van de MAP procedure intussen ook geannuleerd. Aangezien hiervoor geen provisie werd opgebouwd in 2021 blijft dit zonder boekhoudkundige impact.

Vanaf januari 2022 werd het verrekenprijsmodel ook toegepast op Stefano Toselli en Pasta Food Company. Op KK Fine Foods na, wordt het nieuwe verrekenprijsmodel nu toegepast op alle vennootschappen van de groep.

Verband tussen de belastingslast en de boekhoudkundige winst

	2022	2021
Boekhoudkundige winst voor belastingen	6.198	13.497
Belastingen aan de Belgische belastingvoet (2022 en 2021: 25%)	1.550	3.374
Effect van de verschillende belastingvoeten van de buitenlandse ondernemingen	-510	872
Effect van het niet opzetten van DTA in de loop van het boekjaar	529	1.161
Effect verkoop captive TB Luxemburg	0	994
Effect tijdsverschillen	-485	-435
Effect van fiscaal niet aftrekbare uitgaven (incl investeringsaftrek)	524	-4
Andere effecten: minimum belast.	-19	202
Werkelijke belastingslast	1.589	6.164
Effectief belastingspercentage	25,6%	45,7%

14. Goodwill

	2022	2021
GOODWILL		
Begin van het boekjaar	80.072	79.499
Aanschaffingen	0	0
Overdrachten en buitengebruikstellingen	0	0
Omrekeningsverschil	-461	573
Einde van het boekjaar	79.611	80.072
BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN		
Begin van het boekjaar	1.740	1.740
Bijzonder waardeverminderingverlies	0	0
Overdrachten en buitengebruikstellingen	0	0
Einde van het boekjaar	1.740	1.740
Netto boekwaarde	77.871	78.332

Goodwill ontstaat wanneer de kostprijs van een bedrijfscombinatie op de overnamedatum hoger ligt dan het belang van de groep in de netto reële waarde van de voorwaardelijke verplichtingen van de overgenomen partij, de identificeerbare activa en de verplichtingen.

De groep koos ervoor om de goodwill toe te wijzen aan de segmenten. Het risicoprofiel van de verworven bedrijfscombinaties was tot nu toe bijna identiek aan de bestaande business, en/of de kasstromen waren volledig verbonden. Wat meer is: deze bedrijfscombinaties gingen vanaf de verwerving volledig op in het segment. Hierdoor kunnen we eventuele afzonderlijke kasstromen op een lager niveau onmogelijk herkennen, laat staan volgen. De managementrapportering gebeurt dan ook op segmentniveau.

De groep voert jaarlijks een 'impairment-analyse' uit op de goodwill. Dit gebeurt volgens de verdisconteerde kasstroommethode. Wanneer de realiseerbare waarde van het segment lager is dan de boekwaarde, rekenen we het bijzonder waardevermindingsverlies eerst toe aan de boekwaarde van de goodwill. Vervolgens komen de andere activa van de eenheid aan de beurt, a rato van de boekwaarde van elk actief in het segment.

In 2022 bedraagt de goodwill 33.714 duizend EUR (2021: 33.714 duizend EUR) voor Savoury. Voor de bereide maaltijden is dat 44.157 duizend EUR (2021: 44.618 duizend EUR). De afname in de SBU bereide maaltijden is een omrekeningsverschil.

De basis voor de bovenvermelde 'impairment-analyse' bestaat uit:

- De budgetinschatting voor het volgende jaar van de eigen operationele kasstromen. En dit van ieder segment apart. Deze budgetinschatting is het resultaat van een gedetailleerde analyse van alle gekende en geschatte evoluties van omzet, marge en kosten. Met aanpassing aan de commerciële omgeving van ieder segment. Hierbij streven we naar een evenwicht tussen uitdaging en realisme.
- De kasstromen van de 4 daaropvolgende jaren werden als volgt toegepast:
 - Een geschatte groei van de verkopen van tussen de -3% en 9,2% voor de SBU Savoury en -7,3% en 12,1% voor de SBU bereide gerechten. De negatieve evolutie korte termijn ontstaat door een daling van de verwachte volumes voor de komende jaren gezien een daling van de consumptie van Savoury producten en de niet hernieuwing van bepaalde contracten (in beide segmenten). De groep heeft vertrouwen in een herstel in de jaren die volgen in beide segmenten door de nieuwe strategische accenten die een volume-groei moeten teweeg brengen.
 - De inflatieverwachtingen werden in de simulaties laag en stabiel gehouden omdat de groep ervan uit gaat dat ze de inflatie of deflatie van kosten zal doorrekenen aan klanten. Hetzelfde is geldig voor energieprijzen. Voor 2023 en deels voor 2024 liggen de prijzen voor energie reeds vast aan weliswaar hogere prijzen in vergelijking met het verleden maar dit werd ook meegenomen in de verwachte verkoopprijzen en marges. Behoudens de salaris en rente-verwachtingen zijn voor de meeste kost-drivers geen publieke indexen voor de toekomst beschikbaar. De inschattingen betreffen een 'management best estimate' in deze.

- De geschatte EBITDA-marge. Deze marge komt overeen met de projecties voor het komende jaar en met de lange termijn targets van ieder segment.
- De berekende kasstromen passen we voor ieder jaar aan met de vervangingsinvesteringen die we nodig denken te hebben om het bestaande productieapparaat operationeel te houden. En met de bewegingen in werkkapitaal. Die verschillen voor ieder segment.
- Voor de berekening van de restwaardes wordt een groeivoet van 2,1% toegepast - een waarde die tevens gelijk is aan de 'risk free rate' die gebruikt werd bij het bepalen van de gemiddelde gewogen kapitaalkost na belastingen (WACC)
- Deze kasstromen actualiseren we aan een geschatte gemiddelde (WACC) van 8,35% (2021: 7,60%). De basis voor deze berekening is gebaseerd op het gemiddelde tussen de korte - en lange termijn WACC na belastingen. De basis hiervoor houdt rekening met enerzijds een kapitaalkost voor het eigen vermogen en anderzijds een kost voor het vreemd vermogen.
- De kapitaalkost voor het eigen vermogen neemt volgende elementen in overweging:
 - De 'risk free rate'
 - De Equity Risk Premium op basis van diverse marktstudies.
 - Een risicopremie die werd berekend op basis van de 'Guide to Cost of Capital'
- De kost voor vreemd vermogen neemt volgende elementen in overweging:
 - Een basis interest-kost
 - Een 'Corporate spread' gebaseerd op de 5 jaars Euro AAA en BB consumer staples interest.
 - Een belastingpercentage van 27%.

De realiseerbare waarde overtreft in beide SBU's de boekwaarde op significante wijze.

De impairment-analyse heeft dan ook geen bijzondere waardeverminderingen in een segment tot gevolg. Algemeen mogen we stellen dat het risico op impairment groter is in de SBU Savoury dan bij de SBU bereide maaltijden.

Ook bij het conservatiever inschatten van de parameters, overtreft de realiseerbare waarde de boekwaarde, waardoor er ook in deze scenario's geen bijzondere waardevermindering van toepassing is. Volgende sensitiviteitsanalyses werden uitgevoerd:

- Het verhogen van de WACC met 170 basispunten en het verlagen van de lange termijn groei met 100 basispunten;
- Het verhogen van de WACC met 170 basispunten en het verlagen van de EBITDA restwaardes met 200 basispunten;

15. Immateriële activa

	2022					2021				
	Software	Merken, licenties en patenten	Klanten-portefeuille	R&D	Totaal	Software	Merken, licenties en patenten	Klanten-portefeuille	R&D	Totaal
AANSCHAFFINGSWAARDE										
Begin van het boekjaar	25.555	2.236	24.620	193	52.604	24.679	2.165	23.868	156	50.868
Uitbreiding consolidatiekring					0					0
Aanschaffingen	261			58	319	883			37	920
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-278				-278	-7				-7
Overboeking van/(naar) andere posten	-6				-6					0
Omrekeningsverschillen	-15	-57	-606		-678	0	71	752		823
Einde van het boekjaar	25.517	2.179	24.014	251	51.961	25.555	2.236	24.620	193	52.604
AFSCHRIJVINGEN										
Begin van het boekjaar	22.621	1.975	7.387	157	32.140	21.305	1.735	5.448	156	28.644
Uitbreiding consolidatiekring					0					0
Afschrijvingen*	1.158	151	1.729	18	3.056	1.314	188	1.740	1	3.243
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-278				-278	-2				-2
Overboeking van/(naar) andere posten					0					0
Omrekeningsverschillen	-10	-52	-201		-263	4	52	199		255
Einde van het boekjaar	23.491	2.074	8.915	175	34.655	22.621	1.975	7.387	157	32.140
Netto boekwaarde	2.026	105	15.099	76	17.306	2.934	261	17.233	36	20.464

De groep investeerde in 2022 voor 0,3 miljoen EUR in immateriële vaste activa. In 2021 was dit 0,9 miljoen EUR.

16. Materiële vaste activa

2022							
	Terreinen en gebouwen	Installaties, machines en uitrusting	Meubilair en rollend materieel	Leasing	Overige	Activa in aanbouw	Totaal
AANSCHAFFINGSWAARDE							
Begin van het boekjaar	126.117	355.520	5.556	17.055	115	163	504.526
Uitbreiding consolidatiekring							0
Aanschaffingen	3.328	15.639	577	1.387		2.129	23.060
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-48	-4.497	-25	-3.521			-8.091
Overboeking van/(naar) andere posten		93	7			-94	6
Omrekeningsverschillen	-559	-1.247	-66	-3		-4	-1.879
Einde van het boekjaar	128.838	365.508	6.049	14.918	115	2.194	517.622
AFSCHRIJVINGEN							
Begin van het boekjaar	83.107	280.190	4.283	9.068	103	44	376.795
Uitbreiding consolidatiekring							0
Afschrijvingen *	3.890	18.054	456	2.730	7	0	25.137
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-48	-4.116	-25	-3.149			-7.338
Omrekeningsverschillen	-216	-760	-42	-2			-1.020
Einde van het boekjaar	86.733	293.368	4.672	8.647	110	44	393.574
IMPAIRMENT							
Begin van het boekjaar	600	0	0	0	0	0	600
Uitbreiding consolidatiekring							0
Toevoeging *							0
Terugname *	-53						-53
Overdrachten en buitengebruikstellingen							0
Einde van het boekjaar	547	0	0	0	0	0	547
NETTO KAPITAALSUBSIDIES							
Begin van het boekjaar	201	1.944	8	0	0	0	2.153
Uitbreiding consolidatiekring							0
Nieuwe toekenningen	5						5
Overige							0
Afschrijvingen *	-47	-256	-4				-307
Einde van het boekjaar	159	1.688	4	0	0	0	1.851
Netto boekwaarde per 31 december 2022	41.399	70.452	1.373	6.271	5	2.150	121.650

2021

	Terreinen en gebouwen	Installaties, machines en uitrusting	Meubilair en rollend materieel	Leasing	Overige	Activa in aanbouw	Totaal
AANSCHAFFINGSWAARDE							
Begin van het boekjaar	131.777	352.287	5.030	17.403	115	335	506.947
Uitbreiding consolidatiekring							0
Aanschaffingen	2.965	12.958	601	1.235		84	17.843
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-9.233	-11.084	-179	-1.585			-22.081
Overboeking van/(naar) andere posten		210	48			-258	
Omrekeningsverschillen	608	1.149	56	2		2	1.817
Einde van het boekjaar	126.117	355.520	5.556	17.055	115	163	504.526
AFSCHRIJVINGEN							
Begin van het boekjaar	83.133	272.229	4.036	7.470	96	0	366.964
Uitbreiding consolidatiekring							0
Afschrijvingen *	3.703	18.069	381	3.009	7	44	25.213
Overdrachten en buitengebruikstellingen	-3.913	-10.799	-179	-1.411			-16.302
Omrekeningsverschillen	184	691	45				920
Einde van het boekjaar	83.107	280.190	4.283	9.068	103	44	376.795
IMPAIRMENT							
Begin van het boekjaar	1.150	0	0	0	0	0	1.150
Uitbreiding consolidatiekring							0
Toevoeging *	289						289
Terugname *	-839						-839
Overdrachten en buitengebruikstellingen							0
Einde van het boekjaar	600	0	0	0	0	0	600
NETTO KAPITAALSUBSIDIES							
Begin van het boekjaar	229	2.133	8	0	0	0	2.370
Uitbreiding consolidatiekring							0
Nieuwe toekenningen		60					60
Overige							0
Afschrijvingen *	-28	-249					-277
Einde van het boekjaar	201	1.944	8	0	0	0	2.153
Netto boekwaarde per 31 december 2021	42.209	73.386	1.265	7.987	12	119	124.978

De lijnen met een * in toelichting 15 en 16 nemen we op in de resultatenrekening, in het bedrag van de afschrijvingen en impairments op vaste activa.

In 2022 investeerde de groep voor 23,4 miljoen EUR (2021: 18,7 miljoen EUR), waarvan 23,1 miljoen EUR in materiële vaste activa en 0,3 miljoen EUR in immateriële vaste activa. De investeringen bestaan vooral uit efficiëntie-investeringen, infrastructuraanpassingen en duurzaamheids-projecten in de verschillende sites van de groep. De

duurzaamheids-projecten slaan vooral op het verbeteren van onze waterzuiveringsinstallaties, nieuwe koelingen en dakisolatie die vooral ons energieverbruik moeten reduceren, nieuwe verpakkingslijnen die minder en beter recycleerbare afval genereren.

Geconsolideerde jaarrekening

De groep zet ook in op vergroening van haar wagenpark. 15% van de nieuw in gebruik genomen leasingwagens zijn elektrische wagens (waarvan 3 hybride wagens) in 2022.

In 2022 werd voor 13,7 miljoen EUR geïnvesteerd in de **SBU Savoury**. Betreft hoofdzakelijk investeringen in nieuwe koelingsystemen (master koelingsplan) om te voldoen aan de nieuwe ecologische en wettelijke vereisten en onze CO2 voetafdruk te verlagen, aanpassingen aan de infrastructuur in Veurne en Wommelgem en een nieuwe verpakkinglijn in Aalsmeer...

In de **SBU Bereide Maaltijden** werd voor 8,8 miljoen geïnvesteerd in 2022. Het betreft o.a. een investering in de nieuwe 'topseal' lijn in de fabriek in Polen (een duurzame wijze van verpakking door de hoge reductie in plastic), de implementatie van een nieuwe manier van gratineren in onze vestiging in Frankrijk, en vervangingsinvesteringen en duurzaamheidsprojecten in de 2 Belgische productiesites.

17. Deelneming volgens vermogensmutatiemethode

	2022	2021
Joint venture	431	0
Geassocieerde onderneming		
Totaal	431	0

	1/6/2022	31/12/2022
--	----------	------------

Samenvattende financiële informatie van Davai BV		
Vaste activa	10.665	
Vlottende activa	30.827	
Schulden	-63.901	
Operationele opbrengsten	32.415	
Operationele kosten	-61.815	
Financieel resultaat	-60	
Resultaat voor belastingen	-29.460	
Netto resultaat	-29.460	

Reconciliatie van de hiervoor vermelde financiële informatie mbt de nettoboekwaarde van de deelneming

Nettoactiva van de joint venture	-22.409	
Kapitaalsverhoging op 1/6/2022	440.000	
Deelnemingspercentage van de groep in de joint venture	50,00%	
	208.796	
Overnameprijs	520.000	520.000
Goodwill	311.204	
Aandeel in resultaat na overname		-89.397
Waarde joint venture 31/12/2022		430.603

Op 1 juni 2022 werd de Groep voor 50% eigenaar van de start-up Davai BV.

Davai maakt plant-based dumpling snacks onder het merk "Davai" en verkoopt deze momenteel in België en Nederland. Davai realiseerde ook een eerste retail listing in het eerste semester van 2022.

18. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen kunnen we toewijzen aan de volgende rubrieken:

	2022	2021
Materiële vaste activa	4.917	5.631
Vorderingen		0
Voorzieningen	-92	-146
Schulden	790	1.040
Overgedragen verliezen		0
Uitgestelde belastingverplichtingen	5.615	6.525

	2022	2021
Materiële vaste activa	2.331	2.011
Vorderingen	0	
Voorzieningen	484	611
Schulden	-157	132
Fiscaal verrekenbare tegoeden	5.734	5.098
Uitgestelde belastingvorderingen	8.392	7.852

In 2022 heeft de groep 10.949 duizend EUR uitgestelde belastingvorderingen op fiscaal overdraagbare verliezen niet erkend (2021: 9.987 duizend EUR). De groep is niet zeker genoeg dat deze binnenkort zullen worden gerealiseerd. De overdraagbare verliezen zijn onbeperkt overdraagbaar in de tijd.

Vanaf 2019 werd een uitgesteld belastingvoordeel uitgedrukt met betrekking tot Polen voor 5 miljoen EUR omdat Pasta Food Company in een reconversiezone ligt. Vanaf 2020 wordt jaarlijks een deel van het uitgedrukte belastingvoordeel teruggenomen omdat Pasta Food Company 2020 zijn boekjaar afgesloot met winst. Het niet-uitgedrukte belastingvoordeel bedraagt eind 2022 nog steeds 2,9 miljoen omdat wij niet zeker zijn dat wij dit kunnen realiseren. Dit voordeel is beperkt tot 2026.

19. Overige langlopende vorderingen

	2022	2021
Vorderingen en borgtochten in contanten	76	75
Totaal	76	75

20. Voorraden

	2022	2021
Grond- en hulpstoffen	29.510	22.417
Goederen in bewerking	6.341	5.794
Gereed product	10.619	10.120
Handelsgoederen	419	265
Totaal	46.889	38.596

Voor waardevermindering op voorraden verwijzen we naar toelichting 8.

De voorraden zijn zoals verwacht hoger dan vorig jaar. Ze stegen met 21,49% naar 46,9 miljoen EUR hoofdzakelijk als gevolg van de sterk gestegen inflatie maar ook als gevolg van een strategische beslissing om waar mogelijk grotere buffervoorraden aan te leggen gezien de nog steeds gereduceerde rigiditeit van de supply chain.

21. Handels- en overige vorderingen

	2022	2021
Handelsvorderingen	99.350	86.784
Terug te vorderen BTW	3.474	2.762
Terug te vorderen belastingen	556	1.004
Overlopende rekeningen	3.287	3.698
Leeggoed	4.960	5.466
Overige	864	250
Totaal	112.491	99.964

Onze handelsvorderingen zijn niet-rentedragend.

Het gemiddeld aantal dagen klantenkrediet voor de groep bedraagt 46 dagen (2021: 45 dagen).

In 2022 verwerkten we voor 130 duizend EUR waardeverminderingen op handelsvorderingen als kost in de resultatenrekening (113 duizend EUR in 2021).

Het percentage van handelsvorderingen die al meer dan 60 dagen verschuldigd zijn, bedraagt in 2022 0,1% en 0,2% in 2021 (zie ook toelichting 25).

Om het hoofd te kunnen bieden aan de toekomstige inflatie (deflatie) van de kosten werden de meeste nieuwe contracten afgesloten voor een beperkte tijdsduur of bevatten ze een automatische indexatie voor de kosten van de voornaamste grondstoffen.

22. Geldmiddelen en kasequivalenten

	2022	2021
Geldbeleggingen	2.733	450
Zichtrekeningen	16.609	11.076
Kas	11	18
Totaal	19.353	11.544

Geldmiddelen worden aangehouden bij gereputeerde banken. De geldbeleggingen betroffen een overnight deposit bij een gereputeerde bank.

23. Eigen vermogen**Dividenden**

De Algemene Vergadering van 25 mei 2022 keurde het voorstel van keuzedividend van de Raad van Bestuur (bruto 4,00 EUR/aandeel) goed. De aandeelhouders van de groep hebben voor 52,26% van hun dividendgerechtigde aandelen geopteerd voor de inbreng van hun dividendrechten in ruil voor nieuwe aandelen in plaats van de uitbetaling van het dividend in cash.

Dit leidt voor Ter Beke tot een versterking van het eigen vermogen van 2.625.322 EUR (kapitaal en uitgiftepremie) door middel van de creatie van 26.789 nieuwe aandelen. Het totaal aantal aandelen Ter Beke bedraagt hierdoor vanaf 1 juli 2022: 1.821.006. Door de creatie van nieuwe aandelen zal ook de noemer in de berekening van de winst per aandeel over het ganse boekjaar toenemen. De overige dividenden werden in cash uitbetaald op 4 juli 2022. Inclusief totale roerende voorheffing komt dit neer op een totale gelduitkering van 4.551.546 EUR. Deze kapitaalverhoging zorgt voor een daling van de schuldgraad met ongeveer 0,7% in vergelijking met een 100% dividendumkering in cash.

Door het keuzedividend wordt (à rato van de inbreng van de dividendrechten in het kapitaal van Ter Beke) een cash-out vermeden.

24. Personeelsbeloningen

Voorzieningen voor pensioenen en soortgelijke verplichtingen

De groep en haar dochterondernemingen voorzien in pensioenplannen en andere personeelsvoordelen. Op 31 december 2022 bedroeg de totale netto schuld voor pensioenplannen en soortgelijke verplichtingen 3.442 duizend EUR voor de Belgische en Franse vennootschappen van de groep. Op 31 december 2021 was dit 3.878 duizend EUR.

	verplichtingen onder IAS 19 Defined benefit plan	Overige provisies	Totale provisies
1 januari 2021	2.805	1.092	3.897
Uitbreiding consolidatiekring			
Service kost	1.414		1.414
Intrestkosten en -opbrengsten	9		9
Actuarieel effect door OCI	-165		-165
Betalingen			0
Dotaties en terugnames		-241	-241
Andere	-1.036		-1.036
31 december 2021	3.027	851	3.878
Uitbreiding consolidatiekring			0
Service kost	1.178		1.178
Intrestkosten en -opbrengsten	8		8
Actuarieel effect door OCI	-441		-441
Betalingen			0
Dotaties en terugnames		-22	-22
Andere	-1.159		-1.159
31 december 2022	2.613	829	3.442



Geconsolideerde jaarrekening

Personeelsbeloningen en voorzieningen voor pensioenen en soortgelijke verplichtingen

	2022	2021
Toegezegde pensioenregelingen		
Netto verplichting / (Actief)	2.613	3.011
Waarvan verplichtingen	17.814	24.156
Waarvan fondsbeleggingen	-15.201	-21.145
Bedragen opgenomen in de resultatenrekening:		
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	1.178	1.414
Rentekosten	8	9
Verwachte rendement op fondsbeleggingen		
Opgenomen actuariële (winsten)/verliezen		
Pensioenkosten verstreken diensttijd		
Verliezen/ (winsten) door inperkingen of afwikkelingen	-10	
Administratiekosten	26	24
Kost opgenomen in de resultatenrekening mbt toegezegde pensioenregelingen	1.202	1.447
Bedragen toegewezen aan het eigen vermogen via uitgebreid resultaat (OCI)	-780	-339
Opgenomen actuariële (winsten)/verliezen	-441	-165
Cumul van de via OCI erkende actuariële resultaten aan het begin van de periode	-339	-174
Contante waarde van de brutoverplichting bij het begin van het jaar	24.164	23.280
De impact PUC-methode op de Belgische vaste bijdrageplannen		
Bijdragen van de werkgever		
Intrest kost	144	115
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	1.057	1.091
DBO winst (verlies) van de periode	-5.983	143
Andere	-1.568	-465
Contante waarde van de brutoverplichting aan het einde van het jaar	17.814	24.164
Reële waarde van de fondsbeleggingen bij het begin van het jaar	-21.145	-20.474
Verwachte werkgevers bijdragen	-1.104	-1.131
Verwachte werknemers bijdragen	-39	-38
Verwachte uitkeringen (excl. intrest)	1.989	1.429
Verwacht rendement op de fondsbeleggingen		
Verwachte taks op betaalde bijdragen	119	122
Verwachte administratiekosten	24	24
Verwachte waarde van de fondsbeleggingen aan het einde van het jaar	-20.156	-20.880
Reële waarde van de fondsbeleggingen aan het begin van het jaar	-21.145	-20.474
De impact PUC-methode op de Belgische vaste bijdrageplannen		
Reële werkgevers bijdragen	-1.157	-1.072
Reële werknemers bijdragen	-37	-36
Reële uitkeringen	1.589	705
Rente inkomsten	-135	-106
Reële taks op betaalde bijdragen	127	119
Reële administratiekosten	26	23
Actuariële winst (verliezen) op de fondsbeleggingen	5.533	-366
Reële waarde van de fondsbeleggingen aan het einde van het jaar	-15.199	-21.207
winst (verlies) op fondsbeleggingen van de periode	-2	62
Reële waarde van de fondsbeleggingen aan het einde van het jaar	-15.201	-21.145

De belangrijkste actuariële assumpties zijn

	2022		2021	
	België	Frankrijk	België	Frankrijk
Discontovoet	3,60%	3,80%	0,16%	0,65%
Toekomstige salarisverhogingen inclusief inflatie	2,60%	3,35%	2,10%	2,10%
Inflatie	2,20%	2,95%	1,70%	1,70%

Toegezegde bijdragenregelingen

De ondernemingen van Ter Beke betalen bijdragen aan openbare of privaat beheerde pensioen- of verzekeringsfondsen. Behoudens de toepassing van de wet van 18 december 2015 hebben de ondernemingen van de groep geen verdere betalingsverplichtingen eenmaal de bijdrage is betaald. De minimum gegarandeerde reserves worden immers gedekt door de waarde van de fondsbeleggingen.

De minimum verkregen gegarandeerde rendementen (cf. Wet 18 december 2015):

- Voor de bijdragen betaald na 1 januari 2016: hier bepaalt de OLO-in-trest-voet het variabel minimum rendement. Dit gaat van 1,75% tot 3,75%.
- Voor bijdragen betaald eind 2015: hier blijft het wettelijk bepaalde rendement van toepassing tot de werknemers met pensioen gaan, namelijk 3,25%, en 3,75%.

Deze pensioenplannen garanderen een minimum rendement. We beschouwen ze dan ook als toegezegde pensioenrechten.

Jaarlijks laat Ter Beke een volledige actuariële berekening uitvoeren. Dat gebeurt volgens de PUC-methode. De analyse van de pensioenplannen toont een beperkt verschil tussen het wettelijk gegarandeerde minimum rendement en de intrest die de verzekeringsinstelling garandeert. Eind 2022 bedraagt deze netto verplichting 36 duizend EUR (2021: 93 duizend EUR).

De periodieke bijdragen vormen een kost van het jaar waarin de gerelateerde rechten verworven zijn. In 2022 bedraagt deze kost 4.075 duizend EUR (2021: 2.892 duizend EUR).

Kosten voor IAS 19 boeken we onder de personeelskosten. De intrest-component nemen we op in het financieel resultaat.

Overige voorzieningen

- De overige voorzieningen bestonden in 2022 en 2021 vooral uit ontslagvergoedingen en uit een provisie ten voordele van werknemers in Nederland, om tegemoet te komen aan bijkomende kosten wegens wijzigingen in de plaats van tewerkstelling en de provisie voor de aanvullende remuneratie van de CEO en andere leden van het executief comité.

25. Rentedragende verplichtingen

	2022			
	Vervaltermijn			
	Binnen het jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Na 5 jaar	Totaal
Rentedragende verplichtingen				
Kredietinstellingen	340	80.086	0	80.426
Leasingschulden	2.452	4.231		6.683
Totaal	2.792	84.317	0	87.109

	2022			
	Vervaltermijn			
	Binnen het jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Na 5 jaar	Totaal
Overige verplichtingen	0	0		0

	2021			
	Vervaltermijn			
	Binnen het jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Na 5 jaar	Totaal
Rentedragende verplichtingen				
Kredietinstellingen	2.725	74.156	0	76.881
Leasingschulden	2.854	5.572		8.426
Totaal	5.579	79.728	0	85.307

	2021			
	Vervaltermijn			
	Binnen het jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Na 5 jaar	Totaal
Overige verplichtingen	0	4.387		4.387

25.1. Leningen aan kredietinstellingen

De leningen aan kredietinstellingen in 2022 bestaan uit:

- De groep heeft op vandaag geen lopende kredieten met een vaste rentevoet.
- 80.426 duizend EUR langlopende kredieten, waarbij de rentevoet regelmatig herzien wordt voor afgesproken periodes van minder dan een jaar
- De kosten voor het opzetten van de RCF (Revolving Credit Facility) bedroegen 0,7 miljoen EUR, werden afgeschreven over de looptijd van de RCF (5 jaar).
- De Revolving Credit Facility met een consortium van drie banken werd gedurende 2022 verlengd voor een periode van 2 jaar, tot 30 juni 2025. De beperkte rente indekkingen op de RCF lopen af medio 2023.

De leningen aan kredietinstellingen in 2021 bestaan uit:

- 1.357 duizend EUR langlopende kredieten met een vaste rentevoet.
- 74.156 duizend EUR langlopende kredieten, waarbij de rentevoet regelmatig herzien wordt voor afgesproken periodes van minder dan een jaar.
- 1.368 duizend EUR kortlopende kredieten voor afgesproken periodes van minder dan een jaar.
- De kosten voor het opzetten van de RCF (Revolving Credit Facility) van 0,7 miljoen EUR, werden afgeschreven over de looptijd van de RCF (5 jaar).

Eind 2022 heeft de groep voor 6.683 duizend EUR aan leasingschulden tegenover 8.426 duizend EUR in 2021. De groep gaat voor de vernieuwingen voor rollend materieel gebruikt in productie sinds 2019 over tot het aankopen in plaats van het leasen van materieel.

Interesten op leningen van kredietinstellingen – niveau per einde boekjaar:

	2022		2021	
	Openstaande lening per 31/12/2022	Interest %	Openstaande lening per 31/12/2021	Interest %
Leningen met vaste intrestvoet				
Leningen in EURO	0,00 K EUR		1.357,00 K EUR	1,26%
Leningen met variabele intrestvoet				
Leningen in EURO	70.000 K EUR	3,35%	70.000 K EUR	0,55%
Leningen in EURO	8.000 K EUR	2,50%		
Leningen in GBP	1.635 K EUR	4,07%	2.975 K EUR	0,55%
Lening KK Fine Foods in GBP	791 K EUR	5,65%	1.181 K EUR	6,65%

De minimum betalingen aan kredietinstellingen (inclusief intresten) bedragen:

	2022	2021
Minder dan 1 jaar	2.989	1.808
Meer dan 1 jaar en minder dan 5 jaar	85.348	74.631
Meer dan 5 jaar	0	0

De groep beschikt over voldoende korte termijn kredietlijnen om aan haar korte termijn behoeften te voldoen. De groep heeft geen activa verpand om haar verplichtingen aan kredietinstellingen na te komen. Ze heeft ook geen garanties ontvangen van derden.

Op 26 juni 2018 rondde Ter Beke een lange termijn financiering af met een consortium van 3 banken in de vorm van een Revolving Credit Facility (RCF) met een looptijd van 5 jaar en de mogelijkheid tot verlenging met 2 jaar. Deze optie tot verlenging werd inmiddels in 2022 gelicht. Hierdoor beschikt de groep voor 175 miljoen EUR aan gegarandeerde kredietlijnen. De RCF is conditioneel aan het respecteren van een netto

financiële schuld/gecorrigeerde EBITDA-ratio van 3. Ingeval van nieuwe acquisities wordt een tijdelijke overschrijding tot 3,5 geaccepteerd.

Ter Beke heeft zijn RCF verlengd voor een periode van 2 jaar, aan dezelfde voorwaarden als de bestaande overeenkomst. De nieuwe einddatum van de RCF is nu 27 juni 2025.

In 2020 had de groep om de verdere liquiditeit van de groep te garanderen tijdens de Covid 19-crisis pro-actief zijn covenanten onder de RCF van 175 miljoen EUR aangepast. Hierbij werd de netto schuld/gecorrigeerde EBITDA leverage covenant ratio (allen exclusief IFRS 16) bijgesteld naar 4,25 voor 30/6/2021 en 3,75 voor 31/12/2021. Verder werd wel een tijdelijk liquiditeits-covenant afgesproken waarbij de groep een 'liquidity headroom' dient aan te houden die voor de periode tot en met 31/12/2021 telkens minstens 20 miljoen EUR moet bedragen. De liquidity headroom wordt berekend door het vergelijken van de netto schuld, exclusief leasing-schulden, ten opzichte van de totale beschikbare kredieten op balansdatum, exclusief leasings. Op 31/12/2022 bedroeg deze liquidity headroom 138 miljoen EUR.

De groep voldeed zowel in 2022 als 2021 aan zijn covenanten.

	31/12/21	Cash Flow	Non-cash aanpassingen			31/12/22
			Overnames	Openings- balans IFRS 16	Wisselkoers aanpassing	Fair value aanpassingen
Lange termijn rentedragende verplichtingen						
Kredietinstellingen	74.156	6.121			-191	80.086
Leasingschulden	5.572	-1.340			-1	4.231
Korte termijn rentedragende verplichtingen						
Kredietinstellingen	2.725	-2.385				340
Leasingschulden	2.854	-402				2.452
Overige lange termijn verplichtingen	4.387	-4.052			-156	0
Overige korte termijn verplichtingen	0	4.052			-71	3.981
Totaal	89.694	1.994	0	0	-419	91.090

	31/12/20	Cash Flow	Non-cash aanpassingen			31/12/21
			Overnames	Openings- balans IFRS 16	Wisselkoers aanpassing	Fair value aanpassingen
Lange termijn rentedragende verplichtingen						
Kredietinstellingen	99.803	-25.739			92	74.156
Leasingschulden	7.070	-1.502			4	5.572
Korte termijn rentedragende verplichtingen						
Kredietinstellingen	8.529	-6.065			261	2.725
Leasingschulden	3.384	-540			10	2.854
Overige lange termijn verplichtingen	3.861				276	4.387
Overige korte termijn verplichtingen	266		-278		12	0
Totaal	122.913	-33.846	-278	0	655	89.694

25.2. Leasingschulden

De groep huurt haar personenwagens en enkele vrachtwagens onder een aantal operationele leasingovereenkomsten. Eind 2010 sloot de groep een operationele leasingovereenkomst af voor een nieuw state of the art 'value added logistics platform' te Wijchen. Daar centraliseert Ter Beke de versnijdingsactiviteiten van Langeveld-Sleegers en de Nederlandse logistieke activiteiten.

De nieuwe standaard IFRS 16 (cfr. standaarden en interpretaties van toepassing vanaf 1 januari 2019) verplicht de huurder om alle lease- en huurverplichtingen te activeren op de balans. De schuld weerspiegelt alle toekomstige leasebetalingen die gepaard gaan met de leaseovereenkomst gewaardeerd aan actuele waarde. Het actief reflecteert het recht op gebruik van het actief gedurende de overeengekomen leasetermijn.

Ter Beke heeft IFRS 16 toegepast met ingang van 1 januari 2019, in overeenstemming met de overgangsbepalingen, waarbij we gebruik maken van de aangepaste retrospectieve methode. Dit betekent concreet dat het cumulatief effect van de toepassing van IFRS 16 opgenomen wordt als aanpassing aan de openingsbalans van het overgedragen resultaat per 1 januari 2019, zonder aanpassing van vergelijkende cijfers.

Als gevolg van de toepassing van IFRS 16, hebben we leasingschulden erkend voor lease-overeenkomsten die voorheen in overeenstemming met IAS 17 als een operationele lease werden ingedeeld. Deze leasingschulden werden gewaardeerd aan de contante waarde van de resterende leaseverplichtingen, en verdisconteerd aan onze "marginale rentevoet" van toepassing op 1 januari 2019. Onze gewogen gemiddelde "marginale rentevoet" gebruikt voor de waardering van de leasingschulden per 1 januari 2019 bedroeg 3,35%.

26. Overige verplichtingen op lange termijn

In 2021 omvatte de rubriek overige verplichtingen op lange termijn nog de 'put/call optie die de minderheidsaandeelhouder het recht geeft om zijn belangen in KK Fine Foods te verkopen ten bedrage van 4.387 duizend EUR. Anderzijds kan ook Ter Beke de optie tot aankoop lichten. Deze verplichting werd overgeboekt naar de overige korte termijn verplichtingen (cfr. Rubriek 25.) omdat de optie vanaf 2023 tot 31 december 2026 kan gelicht worden en de groep verwacht dat de optie in 2023 daadwerkelijk zal gelicht worden. Zie tevens de rubriek 'belangrijke gebeurtenissen na balansdatum'.

Het optiecontract met de groep Ter Beke bepaalt de voorwaarden. Deze gegevens zijn niet gebaseerd op publieke markt cijfers. Daarom classificeert deze verplichting volgens niveau 3, conform IFRS 13.

27. Handelsschulden en overige te betalen posten

	2022	2021
Handelsschulden	153.143	132.341
Dividenden	87	87
Put/call optie	3.981	0
Overige	4.945	5.704
Totaal	162.156	138.132
Waarvan leeggoed	4.354	4.354

De meeste handelsschulden hebben een vervaldag van 60 of 45 dagen na factuurdatum.

Zoals toegelicht in toelichting 26 werd de call/put optie t.b.v. 3.981 duizend EUR m.b.t. het minderheidsbelang in KKFF van 9% getransfereerd naar schulden op korte termijn gezien deze vanaf 2023 jaarlijks kan worden gelicht met ultieme eindvervaldag 31 december 2026. Zie tevens de rubriek 'belangrijke gebeurtenissen na balansdatum'.

28. Risico's voortvloeiend uit financiële instrumenten

Aan intrestvoeten en wisselkoersen zijn risico's verbonden. Dat we daaraan zijn blootgesteld, is een normaal gevolg van de activiteiten van de groep. Om deze risico's te beperken gebruiken we afgeleide financiële instrumenten. De politiek van de groep verbiedt het gebruik van afgeleide financiële instrumenten voor speculatiedoeleinden.

Intrestrisico

Het intrestrisico is het risico op waarde schommeling van een financieel instrument door wijzigingen in de marktrentevoeten.

Ter Beke staat bloot aan het risico van renteschommelingen op zijn volledige externe financiering onder de RCF. Op 31 december 2022 bedraagt het opgenomen bedrag onder de RCF 79,6 miljoen EUR waarvan 1,6 miljoen in GBP. Op 31 december 2021 bedroeg het op-

genomen bedrag 73 miljoen EUR waarvan 2,5 miljoen in GBP. Ter Beke wenst zijn intrestrisico te beperken door zich in te dekken indien de Raad van Bestuur een indekking voordelig acht. Op 30 november 2018 sloot zij daarvoor een floored IRS af met vervaldagen op het einde van ieder kwartaal ten belope van een notioneel bedrag van 10 miljoen EUR, en een optie voor hetzelfde notionele bedrag met een strike van 1% op dezelfde vervaldagen. Op respectievelijk 11 en 14 januari 2019 sloot de groep 2 bijkomende floored IRS-contracten af met de andere 2 deelnemende banken van de club deal met de vervaldagen op het einde van ieder kwartaal ten belope van een notioneel bedrag van elk 10 miljoen EUR, en een optie voor hetzelfde notionele bedrag met een strike van 1% op dezelfde vervaldagen. Deze rente indekking vervalt op respectievelijk 27 en 30 juni 2023. Er werden vooralsnog geen rente-indekkingen genomen voor de periode na 30 juni 2023.

Indekking interestriscio op RCF	Contract datum	Vervaldag	Notioneel Bedrag
Interest Rate Swap	14/01/19	27/06/23	10.000.000,00
Interest Rate Cap	14/01/19	27/06/23	10.000.000,00
Cap	30/11/18	30/06/23	10.000.000,00
Floor	30/11/18	30/06/23	10.000.000,00
Interest Rate Swap	30/11/18	30/06/23	10.000.000,00
Cap	11/01/19	27/06/23	10.000.000,00
Floor	11/01/19	27/06/23	10.000.000,00
Interest Rate Swap	11/01/19	27/06/23	10.000.000,00

Wisselkoersrisico

Het wisselkoersrisico ligt in de mogelijke waarde schommelingen van financiële instrumenten door wisselkoersfluctuaties. De groep loopt wisselkoersrisico op de verkopen, aankopen en rentedragende leningen uitgedrukt in een andere munt dan de lokale munt van de onderneming. Op 31 december 2022 had de groep een netto positie in Britse pond van 6.409 duizend GBP. Op 31 december 2021 was dat 4.353 duizend GBP. Een overzicht van onze indekking vindt u in onderstaande tabel. In Polen hadden we op 31 december 2022 een netto positie in Poolse Zloty van 9.506 duizend PLN. Op 31 december 2021 was dit een netto schuldpositie van 2.747 duizend PLN.

Contract datum	Vervaldag	Type contract	Initieel bedrag
22/11/2022	28/04/2023	Flexiterm	£2.000.000,00
12/12/2022	12/06/2023	Flexiterm	£1.000.000,00
7/07/2022	5/04/2023	Accumulateur protégé	£1.000.700,00

Kredietrisico

Het kredietrisico is het risico dat één van de contracterende partijen zijn financiële verplichtingen niet nakomt waardoor de andere partij verlies kan lijden. In onze SBU's savoury en bereide maaltijden verkopen wij onze producten aan een brede klantenbasis. Daar horen de meeste grote Europese discount- en retail klanten bij. De omzetten aan deze klanten realiseren we via diverse contracten en producten met diverse looptijden.

Dit doen we in verschillende landen, zowel voor onze eigen merken als voor de huismerken van de klanten. De tien grootste klantengroepen vertegenwoordigen 67% van de omzet (2021: 69%). Zowel in 2022 als in 2021 overtreffen 3 externe klanten de kaap van 10% van de geconsolideerde omzet met elk een omzet van 11,5% (respectievelijk 13, 12 en 11%). De omzet van deze klanten realiseerden we in beide segmenten. Het management werkte een kredietpolitiek uit. We volgen de blootstelling aan het kredietrisico voortdurend op.

- Kredietrisico's op handelsvorderingen: we volgen het kredietrisico op alle klanten continu op.
- Kredietrisico's op liquide middelen en korte termijnbeleggingen: kortetermijnbeleggingen gebeuren in vlot verhandelbare waardepapieren of in deposito's met vaste termijn bij gereputeerde banken.
- Transacties met afgeleide financiële instrumenten: transacties met afgeleide financiële instrumenten zijn alleen toegelaten met tegenpartijen die over een hoge kredietwaardigheid beschikken.

Voor al deze risico's behalve een deel van de klanten bij KK Fine Foods Limited is het balanstotaal het maximale kredietrisico.

Handelsvorderingen zijn onderworpen aan normale betalingstermijnen.

Op afsluitdatum zijn er geen belangrijke openstaande vervallen bedragen.

	2022	2021
Totaal uitstaande klantenvorderingen	99.350	86.784
Overdue < 30 dagen	4.457	4.662
Overdue tussen de 30 en 60 dagen	833	1.105
Overdue > 60 dagen	46	178

Financiële activa en verplichtingen	Toelichting	2022		2021	
		Boek-waarde	Reële waarde	Boek-waarde	Reële waarde
Per 31 december 2022 en 2021					
Vlottende activa					
Handels- en overige vorderingen	21	112.491	112.491	99.964	99.964
Geldmiddelen en kasequivalenten	22	19.353	19.353	11.544	11.544
Langlopende verplichtingen					
Langlopende rentedragende verplichtingen	25	84.317	84.317	79.728	79.728
Overige langlopende verplichtingen		0	0	4.387	4.387

Financiële activa en verplichtingen	Toelichting	2022		2021	
		Boek-waarde	Reële waarde	Boek-waarde	Reële waarde
Per 31 december 2022 en 2021					
Kortlopende verplichtingen					
Kortlopende rentedragende verplichtingen	25	2.792	2.792	5.579	5.579
Handelsschulden en andere schulden	27	162.156	162.156	138.132	138.132

Activa en verplichtingen gewaardeerd aan reële waarde: hiërarchie

	2022			
	Reële waarde	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
per 31 december 2022				
Overige vorderingen	711	711		
Overige kortlopende verplichtingen	4.008	27		3981

Activa en verplichtingen gewaardeerd aan reële waarde: hiërarchie

	2021			
	Reële waarde	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Per 31 december 2021				
Overige vorderingen	68	68		
Overige langlopende verplichtingen	4.387			4.387
Overige kortlopende verplichtingen	282	282		

Niveau 1: marktprijzen in actieve markten voor identieke activa of verplichtingen

Niveau 2: andere gegevens dan niveau 1, die observeerbaar zijn voor het actief of de verplichting hetzij direct (via prijzen) of indirect (afgeleid van prijzen)

Niveau 3: gegevens die niet gebaseerd zijn op observeerbare marktcijfers. De waarde van de put/call optie is gebaseerd op de geschatte verdisconteerde toekomstige waarde van de onderneming op datum waarop wij ingeschat hebben dat de optie gelicht zal worden.

Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is het risico dat de groep zijn financiële verplichtingen niet kan nakomen. De groep beperkt dit risico door de kasstromen permanent te bewaken. We zorgen er ook voor dat er voldoende kredietfaciliteiten aanwezig zijn. Zie ook toelichting 25.

Op 26 juni 2018 rondde Ter Beke een lange termijnfinanciering af met een consortium van 3 banken in de vorm van een 'Revolving Credit Facility' (RCF). De looptijd van de RCF bedraagt 5 jaar, met een mogelijke verlenging van 2 maal 1 jaar. Hierdoor beschikt de groep voor 175 miljoen EUR aan gegarandeerde kredietlijnen, mogelijk uitbreidbaar tot 250 miljoen EUR. Voor deze RCF werden geen waarborgen verstrekt. De RCF is conditioneel aan het respecteren van een netto financiële schuld voor toepassing IFRS16/gecorrigeerde UEBITDA-ratio van 3. In geval van nieuwe acquisities wordt een tijdelijke overschrijding tot 3,5 geaccepteerd.

Ter Beke heeft in 2022 zijn RCF verlengd voor een periode van 2 jaar, aan dezelfde voorwaarden als de bestaande overeenkomst. De nieuwe einddatum van de RCF is nu 27 juni 2025.

Per 31 december 2022 werd een totaal bedrag van 79,6 miljoen EUR opgenomen waarvan 1,6 miljoen in GBP aan een variabele intrestvoet. Deze convenant wordt telkens op de 30/06 en 31/12 cijfers getest. In 2022 en 2021 voldeed de groep aan zijn convenanten.

29. Leasing

De groep huurt haar personenvoertuigen onder een aantal operationele leasingovereenkomsten. Eind 2010 sloot de groep een operationele leasingovereenkomst af voor een nieuw state of the art 'value added logistics platform' te Wijchen. Daar centraliseert Ter Beke de versnijdingsactiviteiten van Langeveld-Sleegers en de Nederlandse logistieke activiteiten.

IFRS 16 verplicht de huurder om alle lease- en huurverplichtingen te activeren op de balans. De schuld weerspiegelt alle toekomstige leasebetalingen die gepaard gaan met de leaseovereenkomst gewaardeerd aan actuele waarde. Het actief reflecteert het recht op gebruik van het actief gedurende de overeengekomen leasetermijn.

Als gevolg van de toepassing van IFRS 16, hebben we leasingschulden erkend voor leaseovereenkomsten die voorheen in overeenstemming met IAS 17 als een operationele lease werden ingedeeld. Deze leasingschulden werden gewaardeerd aan de contante waarde van de resterende leaseverplichtingen, en verdisconteerd aan onze "marginale rentevoet" van toepassing op 1 januari 2019. Onze gewogen gemiddelde "marginale rentevoet" gebruikt voor de waardering van de leasingschulden per 1 januari 2019 bedroeg 3,35%.

30. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Op 31 december 2022 bedroegen de totale aankoopverplichtingen voor belangrijke investeringsprojecten 4.742 duizend EUR (2021: 16.397 duizend EUR). Hiervoor kenden we al contracten toe of plaatsten we orders.

Op 31 december 2022 had de groep geen noemenswaardige uitstaande aankoopverplichtingen met overige toeleveranciers (2021: 3.600 duizend EUR).

Om de impact van de gestegen energieprijzen te beperken heeft de groep een indekkingsstrategie opgezet waarbij delen van de energie-

behoefte worden ingedekt naarmate de periode dichterbij komt. De groep koopt zijn energie aan per land. Zo is 2023 inmiddels volledig ingedekt voor alle productieveestigingen, weliswaar aan fors hogere prijzen in vergelijking met het verleden.

31. Transacties met verwante partijen

Transacties met bestuurders en leden van het executief comité

Het remuneratie- en benoemingscomité bereidde het vergoedingsbeleid van Ter Beke voor. De raad van bestuur keurde het goed. De vergoedingen van de uitvoerende bestuurders en leden van het executief comité zijn gestructureerd in een vast en een variabel gedeelte. Het variabel gedeelte is onderworpen aan een evaluatie door het remuneratie- en benoemingscomité en aan lange- termijnincentives zoals o.a. pensioenregeling. Sinds 1 januari 2006 nemen we het vergoedingsbeleid op als integraal deel van het Corporate Governance Charter.

De vergoedingen van de leden van de raad van bestuur en het uitvoerend management voor het financieel jaar 2022, vatten we samen in onderstaande tabel.

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

Transacties met Bestuurders van Ter Beke NV:

in miljoen EUR	2022	2021
Vergoedingen bestuurders Ter Beke NV voor de uitoefening van hun bestuurdersmandaat	0,31	0,29

Transacties met leden van het Executief Comité:

in miljoen EUR	2022	2021
Korte termijn vergoedingen	2,1	2,21
Vergoedingen na uitdiensttreding		
Andere langetermijnpersoneelsbeloningen (provisie)	0,17	
Ontslagvergoedingen		0,78
Op aandelen gebaseerde betalingen		

Transacties met andere partijen

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

In 2022 ontvingen we geen meldingen van bestuurders of management over gerelateerde transacties, zoals bepaald in het Corporate Governance Charter.

32. Resultaat per aandeel

Gewoon resultaat per aandeel

De berekening van de gewone winst per aandeel is gebaseerd op:

- het netto toe te kennen resultaat aan de gewone aandeelhouders van 4.221 duizend EUR (2021: 7.346 duizend EUR)
- een gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen tijdens het jaar van 1.807.722 (2021: 1.780.860)

Het gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen berekenen we als volgt:

	2022	2021
Aantal uitstaande gewone aandelen op 1 januari boekjaar	1.794.217	1.767.281
Effect uitgegeven gewone aandelen		
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen op 31 december boekjaar	1.807.722	1.780.860
Groepsaandeel in het resultaat van het boekjaar	4.221	7.346
Gemiddeld aantal aandelen	1.807.722	1.780.860
Winst per aandeel	2,33	4,12

Op 31 december 2022 is het kapitaal vertegenwoordigd door 1.821.006 aandelen. Op 1 juli 2022 werd het kapitaal verhoogd door incorporatie van 36,6% van de dividendrechten (2.625 duizend EUR) in plaats van een uitbetaling in cash.

Verwaterd resultaat per aandeel

Bij de berekening van de winst per aandeel na verwatering passen we het gewogen gemiddeld aantal aandelen aan. We houden rekening met alle potentiële gewone aandelen die aanleiding kunnen geven tot verwatering. In 2022 en 2021 zijn er geen.

	2022	2021
Nettowinst van de groep	4.221	7.346
Gemiddeld aantal aandelen	1.807.722	1.780.860
Verwateringseffect warrantenplannen	0	0
Aangepast gemiddeld aantal aandelen	1.807.722	1.780.860
Verwaterde winst per aandeel	2,33	4,12

	2022	2021
Aantal aandelen einde boekjaar	1.821.006	1.794.217
Dividend per aandeel	4	4
Dividend	7.284.024	7.176.868

33. Impact van bedrijfscombinaties

In 2021 werd op 7 oktober een akkoord gesloten met Sigma voor de overname van haar activiteiten in Nederland (Stegeman) en haar activiteiten in België (Imperial). Op 31/12/2022 wachten we nog op de goedkeuring van de relevante mededingingsautoriteiten.

In 2022 heeft de groep geen nieuwe overnames gedaan die vallen onder de definitie van 'bedrijfscombinatie'.

34. Groepsondernemingen

In 2022 kocht de groep een aandeel van 50% in de start-up Davai BV. Deze deelneming werd verwerkt volgens de equity methode gezien het om een gezamenlijke controle gaat.

In 2021 verkocht de groep haar herverzekeringsmaatschappij Ter Beke Luxembourg.

De moedermaatschappij van de groep, Ter Beke nv- Beke 1 - 9950 Lievegem in België, is op 31 december 2022 rechtstreeks of onrechtstreeks de moedermaatschappij van volgende ondernemingen:

Naam en volledig adres van de onderneming	Deelnemings %
TerBeke-Pluma NV - Antoon Van der Pluymstraat 1, 2160 Wommelgem - België	100
Pluma NV - Antoon Van der Pluymstraat 1, 2160 Wommelgem - België	100
Ter Beke Vleeswarenproductie NV - Beke 1, 9950 Lievegem - België	100
Heku NV - Ondernemingenstraat 1, 8630 Veurne - België	100
TerBeke-Pluma UK Ltd - Addlestone Road, Bourne Business Park, Addlestone, Surrey KT15 2LE - UK	100
Pluma Fleischwarenvertrieb GmbH - Krefelder Strasse 249 - 41066 Mönchengladbach - Duitsland	100
TerBeke-Pluma Nederland BV - Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Nederland	100
Berkhout Langeveld BV - Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Nederland	100
Langeveld/Sleegers BV - Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Nederland	100
H.J. Berkhout Verssnijlijjn BV - Scheepmakerstraat 5, 2984 BE Ridderkerk - Nederland	100
Offerman Borculo B.V. - Parallelweg 21, 7271 VB Borculo	100
Offerman Aalsmeer B.V. - Turfstekerstraat 47, 1431 GD Aalsmeer	100
Ter Beke Immo NV - Beke 1, 9950 Lievegem - België	100
FreshMeals NV - Beke 1, 9950 Lievegem - België	100
Les Nutons SA - Chaussée de Wavre 259 A, 4520 Wanze - België	100
Come a Casa SA - Chaussée de Wavre 259 A, 4520 Wanze - België	100
FreshMeals Nederland BV - Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Nederland	100
FreshMeals Ibérica SL - Via de las Dos Castillas, 33 - Complejo Empresarial Ática, Edificio 6, Planta 3a - Oficina B1, 28224 Pozuelo de Alarcón, Madrid - Spanje	100
Ter Beke France SA - ZI Espace Zuckermann - BP56 - 14270 Mézidon-Canon - Frankrijk	100
Pasta Food Company Sp. z.o.o. - Ul. Pólnocna 12 - 45-805 Opole - Polen	100
Stefano Toselli SAS - ZI Espace Zuckermann - BP56 - 14270 Mézidon-Canon - Frankrijk	100
KK Fine Foods LTD - Estuary House 10th Avenue - Zone 3 Deeside Industrial Park - Deeside - Flintshire - CH5 2UA - United Kingdom	91
FreshMeals Deutschland GmbH - Krefelder Strasse 249 - 41066 Mönchengladbach - Deutschland	100
Davai BV Stationstraat 114 - 9260 Wichelen (Schellebelle)- België	50

Er zijn geen significante beperkingen op de mogelijkheid van de Onderneming of dochterondernemingen om toegang te hebben tot het gebruik te maken van de activa en de verplichtingen van de Groep na te komen.

Zie ook toelichting 35 'gebeurtenissen na balansdatum' voor wat betreft de participatie in KK Fine Foods Ltd en de fusie van Terbeke-pluma Nederland BV.

35. Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum

- De minderheidsaandeelhouders van KK Fine Foods Ltd. hebben hun putoptie gelicht in maart 2023. De Groep heeft de 9% resterende aandelen in KK Fine Foods Ltd overgekocht en is in 2023 voor 100% aandeelhouder van KK Fine Foods Ltd geworden. De waarde van de optie op 31 december 2022 sluit aan bij de overnameprijs. (cfr. Toelichting 26 en 27).
- De groep heeft de intentie tot naamswijziging van de moedermaatschappij en haar dochterondernemingen aangekondigd op 7 maart 2023. Deze naamswijziging van de moedermaatschappij zal voorgelegd worden aan de buitengewone algemene vergadering in april 2023. Indien goedgekeurd zal de naam maar ook de ticker van de moedermaatschappij wijzigen.
- De overname van Imperial-Steegeman was op het eind van 2022 nog steeds ter goedkeuring hangende bij de mededingingsautoriteiten. Indien er verdere updates zijn in het goedkeuringsproces in Nederland of België zal de groep hierover via een persbericht communiceren.
- Begin 2023 besloot de groep over te gaan tot een fusie van zijn commerciële Savoury activiteiten in Nederland. In dit kader fuseerde de vennootschap Terbeke-Pluma Nederland BV met de vennootschap Berkhout-Langeveld BV.

36. Vergoeding van de commissaris

Voor de audit van de groep Ter Beke in 2022 rekende de commissaris 283 duizend EUR ereloon aan en 10 duizend EUR voor niet-audit diensten. De vennootschappen waarmee de commissaris een samenwerkingsverband heeft hebben in 2022 geen bijkomende erelonen gefactureerd aan de Groep.

Verkorte jaarrekening van Ter Beke NV

1. Balans

	2022	2021
Vaste Activa	170.721	188.826
I. Oprichtingskosten		0
II. Immateriële Activa		0
III. Materiële Vaste Activa	2.314	2.612
IV. Financiële Vaste Activa	168.407	186.214
Vlottende activa	132.899	94.789
V. Vorderingen op meer dan één jaar	0	0
VI. Voorraden	0	0
VII. Vorderingen op ten hoogste 1 jaar	120.060	90.264
VIII. Geldbeleggingen	0	0
IX. Liquide Middelen	11.688	3.168
X. Overlopende Rekeningen	1.151	1.357
TOTAAL ACTIEF	303.620	283.615
Eigen Vermogen	95.056	101.656
I. Kapitaal	5.153	5.077
II. Uitgiftepremies	57.044	54.495
IV. Reserves	3.360	3.360
Wettelijke reserves	649	649
Onbeschikbare reserves	1.457	1.457
Belastingvrije reserves	679	679
Beschikbare reserves	575	575
V. Overgedragen resultaat	29.499	38.724
Vorzieningen & Uitgestelde Belastingen	125	0
Vorzieningen voor risico's en kosten	125	0
Uitgestelde belastingen		
Schulden	208.439	181.959
X. Schulden op meer dan 1 jaar	79.635	72.975
XI. Schulden op ten hoogste 1 jaar	128.804	108.977
XII. Overlopende Rekeningen	0	7
TOTAAL PASSIEF	303.620	283.615

2. Resultatenrekening

	2022	2021
Bedrijfsopbrengsten		
Omzet	16.724	20.300
Voorraadwijziging		
Geproduceerde vaste activa		
Andere bedrijfsopbrengsten	16.724	20.300
Bedrijfskosten	22.265	16.838
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen		
Diensten en diverse goederen	15.592	10.431
Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	5.473	5.173
Afschrijvingen en waardeverminderingen op immateriële en materiële vaste activa	1.067	1.269
Waardeverminderingen op voorraden en handelsvorderingen		0
Voorzieningen voor risico's en kosten	125	-293
Andere bedrijfskosten	8	258
Bedrijfsresultaat	-5.541	3.462
Financiële Opbrengsten	6.472	7.742
Financiële Kosten	-2.857	-2.592
Resultaat uit Gewone Bedrijfsuitoefening voor belastingen	-1.926	8.612
Winst voor Belasting	-1.926	8.612
Belasting op het Resultaat	-15	-337
Resultaat van het boekjaar na belastingen	-1.941	8.275

De waarderings- en omrekeningsregels voor de statutaire jaarrekening van de moedermaatschappij voldoen aan de Belgische normen (BE GAAP). De geconsolideerde jaarrekening stelden we op volgens IFRS. Beide waarderingsregels verschillen sterk van elkaar.

De commissaris gaf over de statutaire jaarrekening van Ter Beke NV een verklaring zonder voorbehoud af.

Volgende documenten maken we volgens de wettelijke bepalingen bekend en zijn kosteloos te verkrijgen: de integrale versie van de enkelvoudige jaarrekening, het goedkeurende verslag van de commissaris en het niet geconsolideerde jaarverslag, dat hierin niet integraal is opgenomen.

Geconsolideerde kerncijfers 2018-2022

	2022	2021	2020	2019	2018
Geconsolideerde verlies- en winstrekening					
Opbrengsten (netto omzet)	781.385	696.906	717.422	728.132	680.460
EBITDA	35.861	45.939	37.140	37.243	44.036
Resultaat van bedrijfsactiviteiten (EBIT)	7.647	17.149	4.839	6.205	16.218
Resultaat na belastingen vóór aandeel van ondernemingen geboekt via de vermogensmutatiemethode	4.609	7.333	-2.463	4.415	7.241
Resultaat na belastingen EAT	4.520	7.333	-2.463	4.415	7.241
Netto cashflow	32.823	36.123	29.838	35.453	35.059
Geconsolideerde balans en financiële structuur					
Vaste activa	225.726	231.701	245.108	252.148	243.591
Vlottende activa	178.733	150.104	156.492	186.874	181.387
Eigen vermogen	120.573	121.445	116.578	124.176	125.028
Balanstotaal	404.459	381.805	401.600	439.022	424.978
Netto financiële schulden	67.756	73.763	99.909	124.434	122.679
Netto financiële schuld / eigen vermogen (gearing ratio)	56,2%	60,7%	85,7%	100,2%	98,1%
Eigen vermogen / Totaal activa	29,8%	31,8%	29,0%	28,3%	29,4%
Aandelen- en dividendinformatie					
Aantal aandelen	1.821.006	1.794.217	1.767.281	1.732.621	1.732.621
Gemiddeld aantal aandelen	1.807.722	1.780.860	1.749.951	1.732.621	1.732.621
Gemiddelde beurskoers december	87,82	118,24	112,59	104,45	120,60
Gewone winst per aandeel	2,33	4,12	-1,41	2,55	4,15
Verwaterde winst per aandeel	2,50	4,12	-1,41	2,55	4,15
EBITDA per aandeel	19,84	25,80	21,22	21,50	25,42
Netto cashflow per aandeel	18,16	20,28	17,01	20,57	20,27
Dividend per aandeel	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Payout ratio	172,57%	97,70%	-296,28%	164,04%	96,50%
Dividend return (december)	4,60%	3,40%	3,60%	3,80%	3,30%
Waardering					
Beurskapitalisatie (december)	159.921	212.148	198.978	180.972	208.867
Netto financiële schulden	67.756	73.763	99.909	124.434	122.679
Totale beurswaarde van de onderneming	227.677	285.911	298.887	305.406	331.546
Beurswaarde / Resultaat	50,4	39,0	-121,4	69,2	46,0
Beurswaarde / EBITDA	6,3	6,2	8,0	8,2	7,5
Beurswaarde / Netto cashflow	6,9	7,9	10,0	8,6	9,5

Verklaring van de verantwoordelijke personen

De ondergetekenden, Piet Sanders*, gedelegeerd bestuurder, en Yves Regniers*, chief financial officer (CFO), verklaren dat, voor zover bekend:

- De jaarrekeningen voor het boekjaar 2022 en 2021, opgesteld volgens de International Financial Accounting Standards (IFRS) zoals toegepast door de Europese Unie, een betrouwbaar beeld geven van het vermogen, de financiële toestand en de resultaten van Ter Beke NV en van de in de consolidatie opgenomen ondernemingen.
- Het jaarverslag een betrouwbaar overzicht geeft van de ontwikkeling, de resultaten en de positie van Ter Beke NV en van de in de consolidatie opgenomen ondernemingen. Het jaarverslag geeft ook een eerlijke beschrijving van de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee zij geconfronteerd worden.

Yves Regniers*
Chief Financial Officer

Piet Sanders*
Gedelegeerd Bestuurder

* vaste vertegenwoordiger van BV Esroh

* Vaste vertegenwoordiger van BV Leading for Growth

Verlag van de commissaris over de geconsolideerde jaarrekening

Verlag van de commissaris aan de algemene vergadering van Ter Beke NV over de geconsolideerde jaarrekening voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2022

In het kader van de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van Ter Beke NV (de "Vennoetschap") en zijn dochterondernemingen (samen de "Groep"), leggen wij u ons commissarisverslag voor. Dit bevat ons verslag over de geconsolideerde jaarrekening voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2022, alsook de overige door wet- en regelgeving gestelde eisen. Dit vormt een geheel en is ondeelbaar.

Wij werden benoemd in onze hoedanigheid van commissaris door de algemene vergadering van 27 mei 2021, overeenkomstig het voorstel van het bestuursorgaan uitgebracht op aanbeveling van het auditcomité en op voordracht van de ondernemingsraad. Ons mandaat loopt af op de datum van de algemene vergadering die beraadslaagt over de jaarrekening afgesloten op 31 december 2023. Wij hebben de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van de Groep uitgevoerd gedurende 2 opeenvolgende boekjaren.

Verlag over de geconsolideerde jaarrekening

Oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben de wettelijke controle uitgevoerd van de geconsolideerde jaarrekening van de Groep over het boekjaar afgesloten op 31 december 2022 opgesteld in overeenstemming met de IFRS standaarden zoals uitgegeven door de International Accounting Standards Board en zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften. Deze geconsolideerde jaarrekening omvat de geconsolideerde balans op 31 december 2022, alsook de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het uitgebreid resultaat, het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar afgesloten op die datum evenals de toelichting bestaande uit een overzicht van de belangrijkste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige informatieverschaffing. Het totaal van de geconsolideerde balans bedraagt EUR 404.459 (000) en de geconsolideerde winst- en verliesrekening sluit af met een winst van het boekjaar van EUR 4.520 (000).

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van het vermogen en de financiële toestand van de Groep op 31 december 2022, alsook van haar geconsolideerde resultaten en van haar geconsolideerde kasstromen over het boekjaar dat op die datum is afgesloten, in overeenstemming met de IFRS standaarden zoals uitgegeven door de International Accounting Standards Board en zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften.

Basis voor het oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens de internationale controlestandaarden (ISA's) zoals van toepassing in België. Wij hebben bovendien de door IAASB goedgekeurde internationale controlestandaarden toegepast die van toepassing zijn op de huidige afsluitdatum en nog niet goedgekeurd zijn op nationaal niveau. Onze verantwoordelijkheden op grond van deze standaarden zijn verder beschreven in de sectie "Verantwoordelijkheden van de commissaris voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening" van ons verslag. Wij hebben alle deontologische vereisten die relevant zijn voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening in België nageleefd, met inbegrip van deze met betrekking tot de onafhankelijkheid.

Wij hebben van het bestuursorgaan en van de aangestelden van de Vennoetschap de voor onze controle vereiste ophelderingen en inlichtingen verkregen.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Kernpunt van de controle

Kernpunten van onze controle betreffen die aangelegenheden die naar ons professioneel oordeel het meest significant waren bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van de huidige verslagperiode. Deze aangelegenheden zijn behandeld in de context van onze controle van de geconsolideerde jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover, en wij verschaffen geen afzonderlijk oordeel over deze aangelegenheden.

Bijzondere waardeverminderingen op goodwill

We verwijzen naar toelichting 14 'Goodwill' van de geconsolideerde jaarrekening.

Omschrijving

Zoals omschreven in toelichting 14 - 'Goodwill' van de geconsolideerde jaarrekening, werd een goodwill geboekt voor een bedrag van 77.871 (000) EUR op 31 december 2022. Goodwill wordt jaarlijks getoetst voor bijzondere waardevermindering in overeenstemming met IAS 36 "Bijzondere waardeverminderingen van Activa". Het management maakt een inschatting van de realiseerbare waarde door een verdisconteringen van verwachte toekomstige kasstromen om te bepalen of deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen op 31 december 2022 en om de eventuele grootte van deze bijzondere waardeverminderingen te bepalen. Deze beoordeling wordt uitgevoerd op het niveau van de kasstroom genererende eenheid.

Bijzondere waardeverminderingen op goodwill is een kernpunt van de controle door de omvang van deze balanspositie en het vereiste inschattingvermogen van het management om de analyse met betrekking tot de bijzondere waardeverminderingen te beoordelen. Met name de inputs die worden gebruikt bij zowel het voorspellen als verdisconteren van toekomstige kasstromen ter bepaling van de realiseerbare waarde.

Onze controlewerkzaamheden

Wij hebben de volgende controlewerkzaamheden uitgevoerd:

- We evalueerden het proces waarmee de kasstroomprognoses door het management werden opgesteld, inclusief het testen van de onderliggende berekeningen en het afstemmen van de prognoses met de door de raad van bestuur goedgekeurde financiële doelstellingen;
- We analyseerden het inschattingvermogen van het management om kasstromen nauwkeurig te voorspellen en beoordeelden de redelijkheid van de huidige voorspellingen door belangrijke aannames te vergelijken met historische resultaten;
- We beoordeelden de gepastheid van de waarderingsmethodologie van de Groep en de bepaling van de verdisconterings- en perpetuele groeivoeten, mede door inschakeling van waarderingspecialisten in ons auditteam;
- We hebben de gepastheid van de sensitiviteitsanalyses rond de belangrijkste aannames, die zijn gebruikt voor het bepalen en het verdisconteren van de kasstroomprognoses, beoordeeld in het bijzonder de verdisconteringsvoet en de groeivoeten; en
- We hebben de volledigheid en de geschiktheid van de toelichting m.b.t. bijzondere waardeverminderingen op goodwill, zoals opgenomen in toelichting 14 van de geconsolideerde jaarrekening, beoordeeld.

Verantwoordelijkheden van het bestuursorgaan voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening die een getrouw beeld geeft in overeenstemming met de IFRS standaarden zoals uitgegeven door de International Accounting Standards Board en zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften, alsook voor de interne beheersing die het bestuursorgaan noodzakelijk acht voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening die geen afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten.

Bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening is het bestuursorgaan verantwoordelijk voor het inschatten van de mogelijkheid van de Groep om haar continuïteit te handhaven, het toelichten, indien van toepassing, van aangelegenheden die met continuïteit verband houden en het gebruiken van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuursorgaan het voornemen heeft om de Groep te liquideren of om de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of geen realistisch alternatief heeft dan dit te doen.

Verantwoordelijkheden van de commissaris voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening

Onze doelstellingen zijn het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid over de vraag of de geconsolideerde jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten en het uitbrengen van een commissarisverslag waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoog niveau van zekerheid, maar is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de ISA's is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer die bestaat. Afwijkingen kunnen zich voordoen als gevolg van fraude of fouten en worden als van materieel belang beschouwd indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat zij, individueel of gezamenlijk, de economische beslissingen genomen door gebruikers op basis van deze geconsolideerde jaarrekening, beïnvloeden.

Bij de uitvoering van onze controle leven wij het wettelijk, reglementair en normatief kader dat van toepassing is op de controle van de geconsolideerde jaarrekening in België na. Een wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening biedt evenwel geen zekerheid omtrent de toekomstige levensvatbaarheid van de Groep, noch omtrent de efficiëntie of de doeltreffendheid waarmee het bestuursorgaan de bedrijfsvoering van de Groep ter hand heeft genomen of zal nemen. Onze verantwoordelijkheden inzake de door het bestuursorgaan gehanteerde continuïteitsveronderstelling staan hieronder beschreven.

Als deel van een controle uitgevoerd overeenkomstig de ISA's, passen wij professionele oordeelsvorming toe en handhaven wij een professioneel-kritische instelling gedurende de controle. We voeren tevens de volgende werkzaamheden uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de geconsolideerde jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten, het bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden die op deze risico's inspelen en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Het risico van het niet detecteren van een van materieel belang zijnde afwijking is groter indien die afwijking het gevolg is van fraude dan indien zij het gevolg is van fouten, omdat bij fraude sprake kan zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten om transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle, met als doel controlewerkzaamheden op te zetten die in de gegeven omstandigheden geschikt zijn maar die niet zijn gericht op het geven van een oordeel over de effectiviteit van de interne beheersing van de Groep;
- het evalueren van de geschiktheid van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van de door het bestuursorgaan gemaakte schattingen en van de daarop betrekking hebbende toelichtingen;
- het concluderen of de door het bestuursorgaan gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is, en het concluderen, op basis van de verkregen controle-informatie, of er een onzekerheid van materieel belang bestaat met betrekking tot gebeurtenissen of omstandigheden die significante twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de Groep om haar continuïteit te handhaven. Indien wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij ertoe gehouden om de aandacht in ons commissaris-

verslag te vestigen op de daarop betrekking hebbende toelichtingen in de geconsolideerde jaarrekening, of, indien deze toelichtingen inadequaat zijn, om ons oordeel aan te passen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van ons commissarisverslag. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de Groep haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de geconsolideerde jaarrekening, en van de vraag of de geconsolideerde jaarrekening de onderliggende transacties en gebeurtenissen weergeeft op een wijze die leidt tot een getrouw beeld;
- het verkrijgen van voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsactiviteiten binnen de Groep gericht op het tot uitdrukking brengen van een oordeel over de geconsolideerde jaarrekening. Wij zijn verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. Wij blijven ongedeeld verantwoordelijk voor ons oordeel.

Wij communiceren met het auditcomité onder meer over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante controlebevindingen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing die wij identificeren gedurende onze controle.

Wij verschaffen aan het auditcomité tevens een verklaring dat wij de relevante deontologische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd, en wij communiceren met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en, waar van toepassing, over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Uit de aangelegenheden die met het auditcomité zijn gecommuniceerd bepalen wij die zaken die het meest significant waren bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van de huidige verslagperiode, en die derhalve de kernpunten van onze controle uitmaken. Wij beschrijven deze aangelegenheden in ons verslag, tenzij het openbaar maken van deze aangelegenheden is verboden door wet- of regelgeving.

Overige door wet- en regelgeving gestelde eisen

Verantwoordelijkheden van het bestuursorgaan

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen en de inhoud van het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening.

Verantwoordelijkheden van de commissaris

In het kader van onze opdracht en overeenkomstig de Belgische bijkomende norm bij de in België van toepassing zijnde internationale controlestandaarden (ISA's), is het onze verantwoordelijkheid om, in alle van materieel belang zijnde opzichten, het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening te verifiëren, alsook verslag over deze aangelegenheden uit te brengen.

Aspecten betreffende het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening

Na het uitvoeren van specifieke werkzaamheden op het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, zijn wij van oordeel dat dit jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening overeenstemt met de geconsolideerde jaarrekening voor hetzelfde boekjaar en is opgesteld overeenkomstig het artikel 3:32 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

In de context van onze controle van de geconsolideerde jaarrekening, zijn wij tevens verantwoordelijk voor het overwegen, in het bijzonder op basis van de kennis verkregen in de controle, of het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat, hetzij informatie die onjuist vermeld is of anderszins misleidend is. In het licht van de werkzaamheden die wij hebben uitgevoerd, dienen wij u geen afwijking van materieel belang te melden.

De niet-financiële informatie zoals vereist op grond van artikel 3:32 §2 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen, werd opgenomen in het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening. De Vennootschap heeft zich bij het opstellen van deze niet-financiële informatie gebaseerd op de UN Sustainable Development Goals. Overeenkomstig artikel 3:80 §1, eerste lid, 5° van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen spreken wij ons evenwel niet uit over de vraag of deze niet-financiële informatie is opgesteld in overeenstemming met de vermelde UN Sustainable Development Goals.

Vermeldingen betreffende de onafhankelijkheid

- Ons bedrijfsrevisorenkantoor en ons netwerk hebben geen opdrachten die onverenigbaar zijn met de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening verricht en ons bedrijfsrevisorenkantoor is in de loop van ons mandaat onafhankelijk gebleven tegenover de Groep.
- De honoraria voor de bijkomende opdrachten die verenigbaar zijn met de wettelijke controle bedoeld in artikel 3:65 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen werden correct vermeld en uitgesplitst in de toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening.

Europees uniform elektronisch formaat (ESEF)

Wij hebben ook, overeenkomstig het ontwerp van norm inzake de controle van de overeenstemming van de financiële overzichten met het Europees uniform elektronisch formaat (hierna "ESEF"), de controle uitgevoerd van de overeenstemming van het ESEF-formaat met de technische reguleringsnormen vastgelegd door de Europese Gedelegeerde Verordening nr. 2019/815 van 17 december 2018 (hierna: "Gedelegeerde Verordening").

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen, in overeenstemming met de ESEF vereisten, van de geconsolideerde financiële overzichten in de vorm van een elektronisch bestand in ESEF-formaat (hierna "digitale geconsolideerde financiële overzichten") opgenomen in het jaarlijks financieel verslag.

Het is onze verantwoordelijkheid voldoende en geschikte onderbouwde informatie te verkrijgen om te concluderen dat het formaat en de markeertaal van de digitale geconsolideerde financiële overzichten, in alle van materieel belang zijnde opzichten, voldoen aan de ESEF-vereisten krachtens de Gedelegeerde Verordening.

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden zijn wij van oordeel dat het formaat van en de markering van informatie in de officiële Nederlandstalige versie van de digitale geconsolideerde financiële overzichten, opgenomen in het jaarlijks financieel verslag van Ter Beke NV per 31 december 2022, in alle van materieel belang zijnde opzichten, werden opgesteld in overeenstemming met de ESEF-vereisten krachtens de Gedelegeerde Verordening.

Andere vermelding

- Huidig verslag is consistent met onze aanvullende verklaring aan het auditcomité bedoeld in artikel 11 van de verordening (EU) nr. 537/2014.

Zaventem, 20 april 2023

KPMG Bedrijfsrevisoren
Commissaris
vertegenwoordigd door

Filip De Bock
Bedrijfsrevisor

Contactinformatie

Ter Beke NV

Beke 1 - B-9950 Lievegem
RPR Gent 0421.364.139
+32 9 370 12 11
E-mail: info@terbeke.be
Website: www.whatscooking.group

Davai BV

Stationstraat 114 - 9260 Wichelen
RPR Gent 0735.338.390

Bereide maaltijden

FreshMeals NV

Beke 1 - B-9950 Lievegem
RPR Gent 0884.649.304

Les Nutons SA

Chaussée de Wavre 259a - B-4520 Wanze
RPM Huy 0442.475.396
Exploitatietel:
5 Chemin Saint-Antoine, 6900 Marche-en-Famenne

Come a Casa SA

Chaussée de Wavre 259a - B-4520 Wanze
RPM Huy 0446.434.778

Ter Beke France SA

ZI Espace Zuckermann BP 56
F-14270 Mézidon-Vallée d'Auge
Registre de commerce Lisieux 322 304 197

FreshMeals Ibérica S.L.

Via de las Dos Castillas 33
Complejo Empresarial Ática
Edificio 6, planta 3a, Oficina B1
E-28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid) ES B 82656521

FreshMeals Nederland BV

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

Pasta Food Company Sp. z.o.o.

Ul. Pólnocna 12
PL - 45-805 Opole
KRS 0000403908

Stefano Toselli SAS

ZI Espace Zuckermann BP 56
F-14270 Mézidon-Vallée d'Auge
Registre de commerce Lisieux 322 304 197

KK Fine Foods Ltd

Estuary House 10th Avenue Zone 3 Deeside Industrial Park Deeside
Flintshire CH5 2UA United Kingdom
Company House 02077911

FreshMeals Deutschland GmbH

Krefelder Strasse 24941066 Mönchengladbach
Deutschland
HRB Krefeld 16709

Savoury

Terbeke-Pluma NV

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

Pluma NV

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

Terbeke-Pluma Nederland BV

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

Ter Beke Vleeswarenproductie NV

Beke 1 - B-9950 Lievegem
RPR Gent 0406.175.424

Heku NV

Ondernemingenstraat 1 - B-8630 Veurne
RPR Veurne 0436.749.725

Ter Beke IMMO NV

Beke 1 - B-9950 Lievegem
RPR Gent 0413.756.072

Berkhout Langeveld BV

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

Langeveld/Sleegers BV

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

H.J. Berkhout Verssnijljin BV

Scheepmakerstraat 5 - NL-2984 BE Ridderkerk
kvk Rotterdam 24140598

Terbeke-Pluma UK Ltd

Dixcart House Addlestone Road - Bourne Business Park Addlestone
KT15 2LE - Surrey - United Kingdom

Pluma Fleischwarenvertrieb GmbH

Krefelder Strasse 249 - D-41006 Mönchengladbach
117 / 5830 / 1047 - DE 123 114 501

Offerman Borculo BV

Parallelweg 21 - NL-7271 VB Borculo
kvk 06039901

Offerman Aalsmeer BV

Turfstekerstraat 47 - NL-1431 GD Aalsmeer
kvk 34053874

Colofon

Redactie en eindredactie: Ter Beke NV

Vertaling: Ter Beke NV

Vormgeving en layout: Ter Beke NV

Verantwoordelijke uitgever: Ter Beke NV

Fotografie Portretten: Bas Bogaerts

Overige beelden: Ter Beke NV

De Nederlandstalige versie van dit jaarverslag is de officiële versie.
This annual report is also available in English (free translation).

Wij bedanken al onze medewerkers voor hun betrokkenheid en dynamisme. Deze resultaten bereiken we dankzij hen. Zij geven ons ook het volste vertrouwen in de toekomst.



**WHAT'S
COOKING?**