

corporate governance

Verklaring inzake deugdelijk bestuur voor 2025

De verklaring inzake deugdelijk bestuur is opgesteld overeenkomstig artikel 3:6, §2 en artikel 3:32 WvV en de Belgische Corporate Governance Code 2020. Ze bevat informatie over het Corporate Governance beleid van What's Cooking Group NV in 2025, met onder meer:

- een beschrijving van de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheersingssystemen in het kader van het proces van financiële verslaggeving;
- de vereiste informatie op basis van bijzondere wetgeving;
- de samenstelling en de werking van de Raad van Bestuur en zijn comités;
- een beschrijving van het diversiteitsbeleid met betrekking tot de leden van de Raad van Bestuur, de personen belast met de leiding en de personen belast met het dagelijks bestuur van de vennootschap;
- het remuneratieverslag.

Als referentiecode wordt de Belgische Corporate Governance Code 2020 gehanteerd. 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 Belgische Corporate Governance Code 2020. We beschrijven er ook de andere Corporate Governance praktijken die we toepassen, naast de Belgische Corporate Governance Code 2020. Het charter onderging geen wezenlijke wijzigingen in 2025.

What's Cooking Group NV volgt de 10 principes van de Belgische Corporate Governance Code 2020, met uitzondering van de volgende aanbevelingen (die nog niet werden geïmplementeerd in 2025):

- Aanbeveling 7.6: De Raad van Bestuur heeft vooralsnog beslist om geen aandelen gerelateerde vergoeding aan haar niet-uitvoerende leden te betalen.
- Aanbeveling 7.9: Aangezien geen aandelen gerelateerde vergoeding wordt toegekend aan de leden van het uitvoerend management, werd ook geen minimumdrempel van aandelen bepaald die aangehouden moet worden door de leden van het uitvoerend management.

What's Cooking Group NV geeft geen remuneratie in de vorm van aandelen. Dit geldt zowel voor niet-uitvoerende bestuurders als voor leden van het uitvoerend management. Gezien het beperkte karakter van de vergoedingen en de beperkte liquiditeit van het aandeel, acht de Raad van Bestuur het op dit ogenblik niet opportuun om de kost aan te gaan om een aandelenplan op te zetten. Indien in de toekomst een aandelenplan zou worden overwogen, dan 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 alsook het feit dat de uitbetaling van variabele remuneratie pas gebeurt na het volledig afronden van de audit van de financiële cijfers en de interne controles, besliste de Raad van Bestuur om tot op heden geen claw-back clausule in te voeren.

Raad van Bestuur



PAUL VAN OYEN (*1961)
PVO Advisory BV

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-Keram (onderdeel van de Wienerberger Groep) 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 door samen te werken met jonge ondernemers en als onafhankelijk bestuurder. In 2022 werd hij voor vier jaar benoemd tot onafhankelijk bestuurder en voorzitter van de Raad van Bestuur van What's Cooking Group 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. Hij haalde bijkomende masters in diergeneeskundig toezicht op eetwaren van dierlijke oorsprong en in moleculaire medische biotechnologie. Hij behaalde een doctoraat in de diergeneeskundige wetenschappen en was gedurende lange tijd docent dierlijke productie en genetica aan de HoGent en UGent. Frank is medeoprichter en gedelegeerd bestuurder van Biomix and Chemics Consultancy BV, waar hij het biologische en genetische luik verder uitrolt. In 2020 werd hij benoemd tot bestuurder van What's Cooking Group NV. Sinds 2023 is hij lid van ons remuneratie- en benoemingscomité. Tijdens de Algemene Vergadering van mei 2024 werd zijn mandaat als bestuurder met vier jaar verlengd.



DOMINIQUE COOPMAN (*1967)
Famcoo Invest BV

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 in Italië, is voorzitter van STAK Coovan en is sinds 2008 bestuurder bij What's Cooking Group NV. Haar laatste herbenoeming dateert van 2022, toen zij haar mandaat met vier jaar verlengde. Daarnaast is Dominique sinds 2023 lid van ons duurzaamheidscomité. De Raad van Bestuur stelt aan de Algemene Vergadering van 28 mei 2026 voor om haar mandaat te hernieuwen.



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 What's Cooking Group NV. In 2019 werd Eddy benoemd als bestuurder voor vier jaar, en zijn mandaat werd hernieuwd in mei 2023. In 2023 werd hij ook lid van het auditcomité.



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

Piet Sanders heeft een master in de rechten en management. Meer dan 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 Oost-Europa en Azië, later voor Noord- en Oost-Europa, en Global Sales & Channels Director vanaf 2020. In oktober 2021 werd Piet CEO van What's Cooking Group NV. Een jaar later werd hij benoemd tot bestuurder voor een periode van vier jaar. Piet is tevens sinds 2022 commissaris-bestuurder bij Cefetra B.V., een Nederlands feed & food ingredients bedrijf en is sinds kort ook aangesteld als onafhankelijk bestuurder bij Agristo NV. De Raad van Bestuur stelt aan de Algemene Vergadering van 28 mei 2026 voor om zijn mandaat te hernieuwen.



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 Tessenderlo Group, North Sea Port en bnode (voorheen bpost). In 2014 trad ze toe tot de Raad van Bestuur van What's Cooking Group NV als onafhankelijke bestuurder. Ann is daarnaast voorzitter van het remuneratie- en benoemingscomité en ze werd in 2023 lid van ons duurzaamheidscomité. De Raad van Bestuur stelt aan de Algemene Vergadering van 28 mei 2026 voor om haar mandaat te hernieuwen. Indien herbenoemd zal zij vanaf de datum van herbenoeming niet langer als onafhankelijke bestuurder zetelen, gezien de duur van haar mandaat bij What's Cooking Group.



AART DUIJZER (*1963)
IJzer Beheer BV

Aart Duijzer heeft gestudeerd aan de Erasmus Universiteit. Na de opleiding Business Economics voltooide hij daar de opleiding tot Chartered Accountant. Gedurende de eerste jaren van zijn carrière heeft Aart gewerkt bij KPMG. Hij heeft de kennis en ervaring verworven in diverse functies in binnen- en buitenland, in het bijzonder bestuurlijke en financieel-economische kennis en heeft ervaring van 2000 tot 2022 als CFO bij de Nederlandse Group Refresco die tot 2018 beursgenoteerd was. De heer Duijzer is lid van de Raad van Commissarissen van Sligro Food Group, voorzitter van de Raad van Commissarissen van Koninklijke Barenbrug en voorzitter Raad van Bestuur van SKG Gouda. Aart is sinds april 2023 onafhankelijk bestuurder bij What's Cooking Group NV en 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 operations en supply chain: eerst in verschillende operationele functies bij General Electric in België en Duitsland, daarna als COO bij firma's zoals Stanley Black&Decker, Ontex, Provimi, Cargill, Unilabs Zwitserland en het Belgische bedrijf Lineas, Europees marktleider in privaat spoorgoederenvervoer. Kurt is sinds 2017 onafhankelijk bestuurder bij What's Cooking Group NV en ook lid van ons auditcomité. Tijdens de Algemene Vergadering van mei 2024 werd zijn mandaat als onafhankelijk bestuurder met vier jaar verlengd.



INGE PLOCHAET (*1968)
Tower Consulting BV

Inge Plochaet heeft een masterdiploma industriële wetenschappen (chemie), studeerde innovatiemanagement aan IMD, en behaalde een in-company MBA aan INSEAD & Wharton. Inge begon haar carrière bij Procter & Gamble als verpakkingingenieur en heeft meer dan 25 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 What's Cooking Group NV op zak en ze werd in 2023 lid van het duurzaamheidscomité. Tijdens de Algemene Vergadering van mei 2024 werd haar mandaat als onafhankelijk bestuurder met vier jaar verlengd.



JOHAN PAUWELS (*1959)
Hico NV

Johan Pauwels is afgestudeerd als Industrieel Ingenieur in automation & electronics aangevuld met business management, executive finance en global strategy bij Vlerick, INSEAD en IMD. Hij had een lange carrière bij ABB waar hij actief was in verschillende globale en lokale functies, regio's en divisies. De rode draad van zijn carrière ligt op het verhogen van de productiviteit door middel van industriële automatisering en het duurzaam verbeteren van de energie-efficiëntie via elektrificatie. Van 2017 tot en met 2023 was hij afgevaardigd bestuurder van de vennootschappen van ABB in de Benelux en zijn laatste rol voor zijn pensioen was hij actief, ad interim, als General Manager van het 'Global Solution Center for Autonomous Mobile Robots', ABB Robotics in Burgos, Spanje. Johan is sinds mei 2023 bestuurder bij What's Cooking Group NV en lid van ons auditcomité.

De samenstelling en de werking van de Raad van Bestuur en zijn comités

Raad van Bestuur

Onderstaande tabel geeft de samenstelling weer van de Raad van Bestuur op 31 december 2025, met een overzicht van de vergaderingen en aanwezigheden in 2025.

Naam	Type *	Einde mandaat	Comités **	Vergaderingen 2025 (x=aanwezig)					
				17/02	17/04	19/05	12/06	21/08	20/11
Dominique Coopman (6)	NU	2026	DC	X	X	X	X	X	X
Frank Coopman (2)	NU	2028	RBC	X	X	X	X	X	X
Eddy Van der Pluym	NU	2027	AC	X	X	X	X	X	X
Paul Van Oyen (7)	O	2026	RBC/DC	X	X	X	X	X	X
Ann Vereecke (1)	O	2026	RBC/DC	X	X	X	X	X	X
Kurt Coffyn (3)	O	2028	AC	X	X	X	X	X	X
Inge Plochaet (4)	O	2028	DC	X	X	X	X	X	X
Piet Sanders (5)	U	2026		X	X	X	X	X	X
Aart Duijzer (8)	O	2027	AC	X	X	X	X	X	X
Johan Pauwels (9)	NU	2027	AC	X	X	X	X	X	X

In de hoedanigheid van vaste vertegenwoordiger voor:

(1) BV Ann Vereecke, (2) NV Holbigenetics, (3) BV C:Solutio, (4) BV Tower Consulting, (5) BV Leading for Growth, (6) BV Famcoo Invest, (7) BV PVO Advisory, (8) BV IJzer Beheer, (9) NV Hico

* U = uitvoerend
NU = niet uitvoerend
O = onafhankelijk

** AC = Auditcomité
RBC = Remuneratie- en Benoemingscomité
DC = Duurzaamheidscomité

Voor zover als nodig, bevestigt What's Cooking Group NV dat aan de aanbeveling 5.5 van de Belgische Corporate Governance Code 2020 wordt voldaan, die bepaalt dat niet-uitvoerende bestuurders niet meer dan vijf bestuursmandaten mogen bekleden in beursgenoteerde vennootschappen.

Het intern reglement van de Raad van Bestuur beschrijft de gedetailleerde werking van de Raad van Bestuur. Het intern reglement maakt integraal deel uit van het Corporate Governance Charter van de groep.

De Raad van Bestuur besliste onder andere over de halfjaarresultaten, de jaarresultaten, het budget en de strategie van de groep daarbij inbegrepen diverse overlegmomenten omtrent M&A-dossiers.

Secretaris

Mevrouw Ann-Charlotte Langeret is de secretaris van de Raad van Bestuur en Secretaris Generaal van het bedrijf sinds augustus 2025.

Diversiteit

In het algemeen blijven we in de hele organisatie bouwen aan een diverse en inclusieve omgeving, waarbij we niet-discriminerende werkpraktijken stimuleren. We hebben duidelijke stappen gezet om onze leiderschapsteams te betrekken bij wat er nodig is om duurzame leiders te zijn, inclusief het erkennen van de belangrijke rol die gelijkheid en welzijn speelt in onze organisatie. We hebben zowel intern als extern een aantal concrete stappen gezet in de richting van verantwoord ondernemen en continue positieve verandering in dat verband.

Wat betreft personen belast met de leiding, nl. de leden van het Executief Comité, en de personen belast met het dagelijks bestuur van de vennootschap houden we rekening met de noodzakelijke complementariteit van bekwaamheden, ervaring, kennis en diversiteit.

In de samenstelling van de Raad van Bestuur houden we na advies van het remuneratiecomité rekening met de noodzakelijke complementariteit van bekwaamheden, ervaring, kennis en diversiteit - ook op basis van geslacht conform de bepalingen voor beursgenoteerde bedrijven. De Raad van Bestuur voldoet aan deze bepalingen omtrent gender, nl. ten minste één derde van de leden van de Raad van Bestuur is van een ander geslacht dan de overige leden (waarbij het vereiste minimum aantal wordt afgerond naar het dichtstbijzijnde gehele getal). Zie ook artikel 1.2 van het intern reglement (zie 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 2025 tegemoetkomen.

Evaluatie

De voorzitter van de Raad van Bestuur organiseert regelmatig een formele evaluatie van de Raad van Bestuur en zijn werking, inclusief de interactie met het uitvoerend management. De resultaten van deze evaluatie worden in de Raad van Bestuur besproken en indien nodig worden verbeteringsacties voorbereid. In 2025 werd een formele evaluatie uitgevoerd, gebaseerd op een eerdere gelijkaardige evaluatie.

Benoemingen / herbenoemingen in 2026

De Raad van Bestuur stelt aan de Algemene Vergadering van 28 mei 2026 voor om de volgende mandaten te hernieuwen:

- BV Famcoo Invest te herbenoemen als bestuurder voor een periode van 4 jaar, eindigend onmiddellijk na de Algemene Vergadering van 2030. BV Famcoo Invest zal Dominique Coopman aanduiden als haar vaste vertegenwoordiger.
- BV Ann Vereecke te herbenoemen als bestuurder voor een periode van 4 jaar, eindigend onmiddellijk na de Algemene Vergadering van 2030. BV Ann Vereecke zal Ann Vereecke aanduiden als haar vaste vertegenwoordiger, wat betekent dat BV Ann Vereecke - indien goedgekeurd - niet langer zal zetelen als onafhankelijke bestuurder, gelet op de duur van het mandaat.
- BV Leading for Growth te herbenoemen als bestuurder voor een periode van 4 jaar, eindigend onmiddellijk na de Algemene Vergadering van 2030. BV Leading for Growth zal Piet Sanders aanduiden als haar vaste vertegenwoordiger.

Comités binnen de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur telde in 2025 drie actieve comités: het auditcomité, het remuneratie- en benoemingscomité en het duurzaamheidscomité. De comités zijn samengesteld volgens de wetgeving en de voorschriften van de Belgische Corporate Governance Code 2020.

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

Alle leden van het auditcomité 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 met betrekking tot de activiteiten van de vennootschap. Het comité vergaderde regelmatig in aanwezigheid van de commissaris.

Naam	Vergaderingen 2025 (x = aanwezig)			
	24/02	14/04	18/08	20/11
BV IJzer Beheer (Aart Duijzer) *	X	X	X	X
BV C:Solutio (Kurt Coffyn)	X	X	X	X
Eddy Van der Pluym	X	X	X	X
NV Hico (Johan Pauwels)	X	X	X	X

(*) Voorzitter

Het auditcomité adviseerde de Raad van Bestuur onder andere over:

- de jaarresultaten 2024
- de halfjaarresultaten 2025
- de interne controle
- het risicobeheer van de groep
- de interne en externe audit
- de onafhankelijkheid en de vergoeding van de commissaris en de met hem gelieerde vennootschappen

Het auditcomité evalueert regelmatig zijn eigen reglement en werking.

Remuneratie- en benoemingscomité

Onderstaande tabel geeft de samenstelling weer van het remuneratie- en benoemingscomité op 31 december 2025, met een overzicht van de vergaderingen en de aanwezigheden in 2025.

Naam	Vergaderingen 2025 (x = aanwezig)			
	26/02	04/04	15/04	20/11
BV Ann Vereecke (Ann Vereecke) *	X	X	X	X
BV PVO Advisory (Paul Van Oyen)	X	X	X	X
NV Holbigenetics (Frank Coopman)	X	X	X	X

* Voorzitter

Alle leden van het comité zijn niet-uitvoerende bestuurders en hebben een grondige kennis van human resources management. Het remuneratie- en benoemingscomité adviseert de Raad van Bestuur onder andere over:

- de vergoedingen van het Executief Comité, de CEO en specifiek aangeduide personen
- de bezoldigingen van de voorzitter en de bestuurders
- het algemene remuneratiebeleid voor de bestuurders en het uitvoerend management, alsook het remuneratieverslag
- 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 gedelegeerde 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.

Duurzaamheidscomité

Onderstaande tabel geeft de samenstelling van het duurzaamheidscomité op 31 december 2025, met een overzicht van de vergaderingen en de aanwezigheden in 2025.

Naam	Vergaderingen 2025 (x = aanwezig)		
	26/02	14/04	20/11
BV PVO Advisory (Paul Van Oyen) *	X	X	X
BV Famcoo Invest (Dominique Coopman)	X	X	X
BV Ann Vereecke (Ann Vereecke)	X	X	X
BV Tower Consulting (Inge Plochaet)	X	X	X

* Voorzitter

Alle leden van het Duurzaamheidscomité zijn niet-uitvoerende bestuurders en hebben een grondige en relevante kennis van duurzaamheidsmanagement. Daarnaast nodigt het duurzaamheidscomité ad hoc experts ter zake uit ter ondersteuning van de leden van het comité en mede gezien de snelle wijzigingen met betrekking tot het wetgevend kader ter zake. Het duurzaamheidscomité adviseert de Raad van Bestuur onder andere over:

- Strategie en beleid
- Reputatie- en risicobeheer
- Kwalitatieve en kwantitatieve ESG-prestaties
- Duurzaamheidsrapportering en openbaarmaking

Het duurzaamheidscomité bereidt het duurzaamheidsverslag 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.

Executief Comité

Executief Comité en dagelijks bestuur

Naar aanleiding van de invoering van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen opteerde What's Cooking? in 2020 voor een one tier bestuursmodel, met een monistische Raad van Bestuur, een gedelegeerd bestuurder belast met het dagelijks bestuur en een Executief Comité.

Samenstelling Executief Comité

- Leading for Growth BV, vast vertegenwoordigd door Piet Sanders, Group Chief Executive Officer, voorzitter van het Executief Comité en gedelegeerd bestuurder
- Sagau Consulting BV, vast vertegenwoordigd door Christophe Bolsius, Group Chief Commercial Officer
- Esroh BV, vast vertegenwoordigd door Yves Regniers, Group Chief Financial Officer
- Leading Edge HR BV, vast vertegenwoordigd door Else Verstraete, Group Chief People Officer
- Creating digital value SRL, vast vertegenwoordigd door Peter Bal, Group Chief Information Officer
- Broersbank Advies & Management BV, vast vertegenwoordigd door Brecht Vanlerberghe, Group Chief Research & Innovation Officer
- KoBe Mgmt BV, vast vertegenwoordigd door Koen Benoot, Group Chief Operating Officer

Werking

Het Executief Comité vergaderde in 2025 tweemaal per maand en telkens als het om operationele of strategische 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 integraal deel uitmaakt van het Corporate Governance Charter van de groep.

Piet SANDERS (*1966) - Leading for Growth BV CEO What's Cooking Group NV

Piet Sanders heeft een master in de rechten en management. Meer dan 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 Oost-Europa en Azië, later voor Noord- en Oost-Europa, en Global Sales & Channels Director vanaf 2020. In oktober 2021 werd Piet CEO van What's Cooking Group NV. Een jaar later werd hij benoemd tot bestuurder voor een periode van vier jaar. Piet is tevens sinds 2022 commissaris-bestuurder bij Cefetra B.V., een Nederlands feed & food ingredients bedrijf en werd recent aangesteld als onafhankelijk bestuurder bij Agristo NV.

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

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 Smurfit-WestRock is. Daar had hij verschillende financiële functies in België en het buitenland. Begin 2017 kwam hij aan boord bij What's Cooking Group NV. Yves is sinds januari 2019 lid van het Executief Comité en werd in maart 2020 benoemd tot CFO van de groep. Sinds 2023 is hij tevens verantwoordelijk voor duurzaamheid binnen What's Cooking?.

Christophe BOLSIUS (*1969) - Sagau Consulting BV CCO What's Cooking Group NV

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. Sinds december 2014 bekleedde Christophe verschillende functies binnen de groep en vandaag is hij Chief Commercial Officer voor de groep.



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

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 business units. In mei 2022 begon ze als onze Chief People Officer en werd ze lid van het Executief Comité van What's Cooking Group NV.

Brecht VANLERBERGHE (*1973) - Broersbank Advies & Management BV CR&IO What's Cooking Group NV

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 Innovation Officer en lid van het Executief Comité.

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

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 What's Cooking? in november 2022 en is lid van het Executief Comité.

Koen BENOOT (*1979) - KoBe Mgmt BV COO What's Cooking Group NV

Koen behaalde een masterdiploma bio-ingenieur aan de KU Leuven. Hij startte zijn carrière bij Cargill Malt in Herent alvorens in 2007 bij Danone aan de slag te gaan, waar hij verschillende operationele leidinggevende functies bekleedde. In 2016 verhuisde hij naar Australië om er de functie van Operations Director bij Danone op te nemen. In 2019 werd Koen Global Industrial Engineering Director bij Mars Petcare en in 2022 werd hij benoemd tot Chief Operating Officer bij Konings Drinks. Koen vervoegde What's Cooking? in april 2024 als Operations Director Ready Meals en werd in januari 2025 lid van het Executief Comité, waar hij de rol van Chief Operating Officer opnam.

Belangenconflicten

Raad van Bestuur

In 2025 kreeg de Raad van Bestuur geen melding van een vermogensrechtelijk belangenconflict in de zin van het WvV. Er kwamen eveneens geen

meldingen binnen van transacties met verbonden partijen, zoals beschreven in het WvV en bijlage 2 bij het Corporate Governance Charter van de groep.

Externe controle

De Algemene Vergadering van 30 mei 2024 herbenoemde KPMG Bedrijfsrevisoren BV als commissaris van What's Cooking Group NV en belastte haar tevens met de opdracht tot het verstrekken van assurance over de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie. KPMG Bedrijfsrevisoren BV duidde in mei 2025 mevrouw Melissa Carton aan als vaste vertegenwoordiger. De herbenoeming in 2024 geldt voor een periode van drie jaar. Wij overlegden regelmatig met de commissaris. Voor de halfjaarlijkse en jaarlijkse rapportering nodigden wij hem uit op de vergaderingen van het auditcomité. De commissaris wordt eveneens uitgenodigd voor de bespreking van het interne auditplan en de interne controles. De commissaris onderhoudt geen relaties met What's Cooking? die zijn onafhankelijkheid in het gedrang zou-

Dealing Code ter voorkoming van misbruik van voorwetenschap van What's Cooking Group NV

De Dealing Code van What's Cooking Group NV bevat regels om markt-misbruik en misbruik van voorkennis te voorkomen (bv. bij transacties in effecten van What's Cooking Group NV). De Dealing Code vormt bijlage 3 van het Corporate Governance Charter van de groep en werd licht bijgewerkt door de Raad van Bestuur in augustus 2025.

De bestuurders, directieleden en insiders leggen transacties voor aan de compliance officer. Bij negatief advies mag de betrokkene de transactie niet uitvoeren, of moet hij ze voorleggen aan de Raad van Bestuur.

Executief Comité

In 2025 werden geen transacties met verbonden partijen gemeld in de zin van bijlage 2 bij het Corporate Governance Charter van de groep.

den kunnen brengen en bevestigde haar onafhankelijkheid ten opzichte van de groep. In 2025 betaalden wij 75 duizend euro voor de assurance van de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie en 354 duizend euro voor de audit van de financiële verslaggeving, inclusief de statutaire verslaggeving. In 2025 werden niet-auditdiensten verleend ten belope van 13 duizend euro (ter vergelijking: 14 duizend euro in 2024), met betrekking tot afval-declaraties en acquisitie gerelateerde werkzaamheden. De vennootschappen waarmee de commissaris een samenwerkingsverband heeft, factureerden geen bijkomende erelonen in 2024, maar wel 63 duizend euro in 2025 in verband met de financiële due diligence op de acquisitie in Rennes.

De Dealing Code bevat richtlijnen om het vertrouwelijk karakter van voorwetenschap te bewaren. Zo bepaalt de Dealing Code gesloten en sperperiodes. Bestuurders en andere relevante personen van What's Cooking? mogen dan geen transacties in effecten van What's Cooking Group NV uitvoeren.

Nieuwe leden van de Raad van Bestuur, het Executief Comité en andere personen die regelmatig toegang hebben tot voorwetenschap, lichten we altijd in over de Dealing Code.

De vennootschap houdt ook een lijst bij van de personen die toegang hebben tot voorwetenschap.

Remuneratieverslag

Remuneratieprocedure

Het huidige remuneratiebeleid 2023-2026 is beschikbaar op de website van de groep. Het remuneratieverslag over 2025, voorbereid door het remuneratie- en benoemingscomité, zal, na voorafgaande mededeling aan de ondernemingsraad, worden toegelicht en ter (adviserende) stemming worden voorgelegd op de Algemene Vergadering van 28 mei 2026.

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

De Algemene Vergadering van 28 mei 2025 keurde het globale remuneratieniveau goed voor de leden van de Raad van Bestuur in het boekjaar 2025.

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 2025.

Remuneratie

De leden van de Raad van Bestuur en comités hadden in 2025 recht op volgende jaarlijkse vaste vergoedingen (in EUR):

Voorzitter Raad van Bestuur	€ 100,000.00
Lid Raad van Bestuur	€ 30,000.00
Voorzitter Auditcomité	€ 10,000.00
Lid Auditcomité	€ 6,000.00
Voorzitter Remuneratie- en Benoemingscomité	€ 7,000.00
Lid Remuneratie- en Benoemingscomité	€ 5,000.00
Voorzitter Duurzaamheidscomité	€ 7,000.00
Lid Duurzaamheidscomité	€ 5,000.00

De leden van de Raad van Bestuur (met uitzondering van de gedelegeerd bestuurder) hebben voor het uitoefenen van hun bestuurdersmandaat geen recht op enige variabele, prestatiegebonden of aandelengerelateerde vergoeding, noch op enige andere vergoeding, buiten een vaste vergoeding.

De vergoeding van de CEO en van de andere leden van het Executief Comité bestaat in beginsel en in functie van hun sociaal statuut uit een basisvergoeding, een jaarlijkse variabele vergoeding en een lange-termijn variabele vergoeding (long term incentive).

Basisvergoeding

De basisvergoeding heeft tot doel de manager te vergoeden voor de uitoefening van zijn of haar functie in overeenstemming met zijn of haar specifieke competenties en ervaring in de functie.

De basisvergoeding wordt vastgesteld op basis van relevante benchmark oefeningen, waarbij de vennootschap een vergoedingsniveau beoogt dat in lijn ligt met de mediaan van de relevante markt. Hetzelfde beleid wordt ook toegepast voor alle werknemers van het bedrijf.

De basisvergoeding voor de leden van het Executief Comité kan jaarlijks aangepast worden aan de levensduurte, in lijn met de individuele overeenkomsten hierrond.

Jaarlijkse variabele vergoeding

Aan de CEO en de andere leden van het Executief Comité wordt een jaarlijkse variabele vergoeding in cash toegekend, in functie van het behalen van jaarlijks vastgestelde doelstellingen, die betrekking hebben op het boekjaar waarover de variabele vergoeding verschuldigd is, volgens onderstaande modaliteiten.

De jaarlijkse vastgestelde doelstellingen zijn voor ca. 75% gekoppeld aan de prestaties van de vennootschap (waaronder financiële prestaties). De overige ca. 25% zijn doelstellingen gekoppeld aan individuele prestaties (waaronder een aantal ESG-gerelateerde prestaties).

De financiële doelstellingen zijn gebaseerd op objectieve parameters en hangen nauw samen met de resultaten van de groep en de rol die de CEO en de andere leden van het Executief Comité spelen in het behalen van die resultaten. De voornaamste parameters die hiertoe kunnen worden gehanteerd zijn volume, omzet, FCF, (U)EBITDA, EBIT, EAT, (U)EBITDA/ Netto schuld en ROCE.

Welke van deze parameters worden aangewend in een gegeven jaar en welke de te behalen doelstellingen zijn met betrekking tot deze parameters, wordt jaarlijks geëvalueerd door het remuneratie- en benoemingscomité en ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Bestuur.

De erkenning van zowel collectief succes als individuele prestaties dragen bij tot het belang en de duurzaamheid op lange termijn van de vennootschap en de succesvolle verwezenlijking van haar strategie. De collectieve en individuele prestatiedoelstellingen brengen een nauw verband tot stand tussen de belangen van de CEO en de leden van het Executief Comité, enerzijds, en de belangen van de vennootschap, en haar aandeelhouders.

De potentiële jaarlijkse variabele vergoeding bij 100%-uitbetaling (at target) betreft een bedrag gelijk aan 25% of minder van de totale 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 jaarlijkse variabele vergoeding.

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

Naast het systeem van jaarlijkse variabele vergoeding behoudt de Raad van Bestuur het prerogatief om, op voorstel van het remuneratie- en benoemingscomité, aan de CEO en/of aan de andere leden van het Executief Comité, of een aantal onder hen, een (bijkomende) bonus toe te kennen voor specifieke prestaties of verdiensten. Deze modaliteiten gelden doorgaans ook voor andere werknemers van de groep. Gedurende 2025 werden een aantal speciale bijkomende bonussen toegekend met betrekking tot de verkoop van de savoury business, zoals reeds toegelicht in het jaarverslag over 2024. Deze vergoedingen worden tevens opgenomen in de tabel 'remuneratie van de CEO en de andere leden van het uitvoerend management'. Deze vergoedingen werden tevens in rekening gebracht voor het bepalen van de 'meerwaarde op verkoop' van de savoury business.

Lange termijn variabele vergoeding (long term incentive)

Voor 2025 werden bijkomende provisies aangelegd in het kader van deze LTI plannen, conform het overzicht ingesloten in de cijfermatige toelichting rond de verloning van de CEO en de overige leden van het Executief Comité.

Aan de CEO en de andere leden van het Executief Comité, alsook een beperkt aantal andere medewerkers van de groep wordt een lange-termijn variabele vergoeding (een zgn. long term incentive) ("LTI") in cash toegekend, volgens onderstaande modaliteiten.

Het LTI heeft waardecreatie tot doel - met een duidelijke focus op het sterker maken van het bedrijf voor de toekomst en het uitvoeren van het strategisch plan - en retentie.

De LTI wordt toegekend in functie van financiële doelstellingen (groei van de equity value) (ca. 80%) en individuele en meetbare 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 op de aan die doelstelling verbonden variabele vergoeding voor dat jaar. Bij het overschrijden van de te behalen doelstelling kan 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 Raad van Bestuur kan beslissen, op voorstel van de CEO, om een LTI-plan ook voor andere medewerkers van de groep van toepassing te maken.

De potentiële LTI bedraagt bij 100%-uitbetaling (bij doelrealisatie) een bedrag van minstens 15% en hoogstens 33% van de totale 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.

De LTI is erop gericht de belangen van de CEO en de andere leden van het Executief Comité te aligneren met deze van de aandeelhouders en stakeholders.

Vergoeding van de bestuurders (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 2025 vatten we als volgt samen:

	Mandaat bestuurder	Mandaat Remuneratie- en benoemingscomité	Mandaat Audit comité	Mandaat Duurzaamheids comité	Totaal
BV PVO Advisory (Paul Van Oyen)	100,000.00	5,000.00		7,000.00	112,000.00
BV Leading for Growth (Piet Sanders)	30,000.00				30,000.00
NV Holbigenetics (Frank Coopman)	30,000.00	5,000.00			35,000.00
NV Famcoo Invest (Dominique Coopman)	30,000.00		5,000.00		35,000.00
Eddy Van der Pluym	30,000.00		6,000.00		36,000.00
NV Hico (Johan Pauwels)	30,000.00		6,000.00		36,000.00
BV Ann Vereecke	30,000.00	7,000.00		5,000.00	42,000.00
BV IJzer Beheer (Aart Dujzer)	30,000.00		10,000.00		40,000.00
BV C:Solutio (Kurt Coffyn)	30,000.00		6,000.00		36,000.00
BV Tower Consulting (Inge Plochaet)	30,000.00			5,000.00	35,000.00
Totaal mandaten					437,000.00

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

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 (i.e., Leading for Growth BV, vast vertegenwoordigd door Piet Sanders) en de gezamenlijke bruto remuneratie van de andere leden van het Executief Comité: Esroh BV (vast vertegenwoordigd door Yves Regniers), Sagau Consulting BV (vast vertegenwoordigd door Christophe Bolsius), KoBe Mgmt BV (vast vertegenwoordigd door Koen Benoot), Leading Edge HR BV (vast vertegenwoordigd door Else Verstraete), Creating Digital Value SRL (vast vertegenwoordigd door Peter Bal), Broersbank Advies & Management BV (vast vertegenwoordigd door Brecht Vanlerbergh), zijn opgenomen in onderstaande tabel:

	CEO	Andere leden van het uitvoerend management
Basisvergoeding	683,234.78	2,082,419.22
Variabele vergoeding (cash-jaarlijks)	240,000.00	668,222.50
Project incentive	514,600.00	912,600.00
Long Term Incentive provisie betaald in 2025	363,000.00	322,125.00

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

Aandelen gerelateerde 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 2025 geen aandelen, aandelenopties of andere rechten toe om What's Cooking Group 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, de CEO en de andere leden van het Executief Comité en de belangrijkste prestatie-indicatoren evolueerden als volgt in de periode 2021 - 2025:

	2021	2022	2023	2024	2025
Voorzitter Raad van Bestuur	€ 75,000	€ 89,583	€ 100,000	€ 100,000	€ 100,000
Lid Raad van Bestuur	€ 20,000	€ 20,000	€ 30,000	€ 30,000	€ 30,000
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
Voorzitter Duurzaamheidscomité			€ 7,000	€ 7,000	€ 7,000
Lid Duurzaamheidscomité			€ 5,000	€ 5,000	€ 5,000
CEO - Vaste vergoeding - excl. bestuurdersvergoeding	€500,000	€529,692	€ 589,535	€ 659,684	€ 683,235
Verkopen (miljoen EUR)	696.9	781.4	832.3	403.5	468.9
EBITDA (miljoen EUR)	45.9	35.9	45.5	31.7	40.4
Resultaat na belastingen (miljoen EUR)	7.3	4.5	7.7	20.6	25.5

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

	2021	2022	2023	2024	2025
Evolutie gemiddeld brutoloon voor een voltijdse equivalent in de groep	100.00	101.54	118.30	118.93	116.30

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 19x voor de maand december 2025.

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 Belgische 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 contractuele opzegtermijnen voor Leading Edge HR BV (Else Verstraete), Creating Digital Value SRL (Peter Bal), Broersbank Advies & Management BV (Brecht Vanlerberghe) en KoBe Mgmt BV (Koen Be-noot) bedragen telkens 6 maanden.

Informatie over de stemming door de aandeelhouders

De Algemene Vergadering 28 mei 2025 keurde het remuneratieverslag van 2024 goed met een meerderheid van 99,35%.

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

Informatie zoals bedoeld in artikel 74, §7 van de Wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen

Stichting Coopman meldde op 22 augustus 2025 dat zij op 22 augustus 2025 (nog steeds), via Famcoo Invest BV en Stichting Administratiekantoor Coovan, in het bezit is van meer dan 30% van de effecten met stemrecht in What's Cooking Group NV.

Stichting Administratiekantoor Coovan (1) wordt gecontroleerd door Famcoo Invest BV (2), die op haar beurt wordt gecontroleerd door Stichting Coopman (3). Stichting Coopman wordt niet langer gecontroleerd.

⁽¹⁾ Basisweg 10, 1043 AP Amsterdam (Nederland), met ondernemingsnummer KvK Amsterdam 34248201.

⁽²⁾ Kere 103, 9950 Lievegem (België), met ondernemingsnummer 0439.850.161 (RPR Gent, afdeling Gent).

⁽³⁾ Hoogoorddreef 15, 1101 BA Amsterdam (Nederland), met ondernemingsnummer KvK Amsterdam 41193935.



Belangrijkste kenmerken van de interne controle en risicobeheersingssystemen

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

Op voorstel van het Executief Comité bepaalt of bevestigt de Raad van Bestuur jaarlijks onze missie, waarden en strategie, en daarmee ook het risicoprofiel van de groep. Wij promoten actief en herhaaldelijk onze waarden bij al onze werknemers. Dit doen we minstens bij elke semestriële informatievergadering. Integriteit is de belangrijkste waarde in het kader van het risicobeheer. Aan al onze medewerkers communiceren wij tegelijkertijd de krachtlijnen van de strategie en de doelstellingen voor de groep.

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 duurzaamheidscomité, 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 feedbackgesprekken te organiseren. Ook 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 beleidlijnen 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). Door middel van interne 'peer reviews' en occasionele interne audits voeren we risico-audits uit en audits van de interne controles in alle afdelingen van de groep. Sinds 2025 worden de interne audit activiteiten gelet op de omvang van de groep deels intern en deels extern via externe partners met ad hoc tussenkomst gedaan. Deze activiteiten worden uitgevoerd om te blijven voorzien in voldoende risicobeheer, periodieke risico-audits en audits van interne controles in alle afdelingen van de groep. Hierover wordt verslag uitgebracht aan het auditcomité. Op basis van de bevindingen van de interne audits, en in overleg met het auditcomité, sturen we de interne controleomgeving bij waar nodig.

Het auditcomité wijdt twee vergaderingen per jaar aan het evalueren van de risico's waarmee wij worden geconfronteerd (zie hoger). 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 impactmaterialiteit (onze impact op de omgeving) als financiële materialiteit (de impact van de wijzigende omgeving op onze onderneming). Zie ook het hoofdstuk 'niet-financiële informatie' voor meer informatie hierrond.

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

De interne reglementen van de Raad van Bestuur, van het auditcomité en het Executief Comité beschrijven duidelijk wie voor wat verantwoordelijk is bij het voorbereiden en goedkeuren van de financiële staten van onze groep.

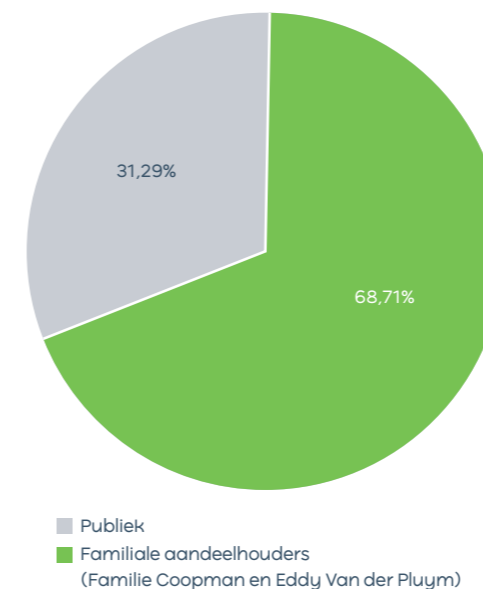
De financiële afdeling rapporteert maandelijks de financiële resultaten van de groep aan het Executief Comité. Het comité bespreekt deze resultaten en stelt ze ter beschikking van de leden van de Raad van Bestuur.

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

We hanteren duidelijke tijdschema's 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.

Andere wettelijke informatie

Aandeelhoudersstructuur op 26 februari 2026



Transparantie

We ontvingen in 2025 geen transparantieverklaringen.

We hebben een transparantieverklaring ontvangen gedateerd op 2 maart 2026. We hebben deze verklaring opgenomen op de website van het bedrijf. We hebben de inhoud bekendgemaakt in overeenstemming met de toepasselijke wetgeving.

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

Op 31 december 2025 vertegenwoordigden 1.856.180 aandelen het kapitaal van What's Cooking Group NV. De vennootschap heeft enkel gewone aandelen met stemrecht uitgegeven, die recht geven op een gelijk deel van de winst en het vereffeningssaldo.

De aandelen zijn vrij overdraagbaar.

Er zijn geen effectenhouders met bijzondere zeggenschapsrechten. Krachtens de wet of krachtens artikelen 8 en/of 10 van de statuten kan de uitoefening van het stemrecht verbonden aan de aandelen (onder voorwaarden) worden geschorst. De stemrechten van de eigen aandelen van de vennootschap die de groep eventueel zou aanhouden, worden geschorst ingevolge de geldende wettelijke bepalingen. De buitengewone Algemene Vergadering kan de statuten van de vennootschap wijzigen. Daarvoor is een meerderheid van drie vierde van de uitgebrachte stemmen nodig. De aanwezigen moeten minstens de helft van het kapitaal vertegenwoordigen, zoals voorzien in het WV. Voor een wijziging van het voorwerp van de vennootschap is een meerderheid van vier vijfde van de aanwezige stemmen nodig.

Op 31 december 2025 bezat de groep geen eigen aandelen (op 31 december 2024 evenmin).

De procedure voor de benoeming/vervanging van bestuurders staat beschreven in artikel 4 van het reglement van het remuneratie- en benoemingscomité (bijlage 5 bij het Corporate Governance Charter van de groep - versie 2023). De Algemene Vergadering kan bestuurders benoemen/vervangen. Daarvoor is een gewone meerderheid van de uitgebrachte stemmen nodig. Wanneer de plaats van een bestuurder openvalt, dan hebben de overblijvende bestuurders bovendien het recht een nieuwe bestuurder te coöpteren. De eerstvolgende Algemene Vergadering moet het mandaat van de gecoöpteerde bestuurder bevestigen; bij gebrek aan bevestiging eindigt het mandaat van de gecoöpteerde bestuurder na afloop van de Algemene Vergadering, zonder dat dit afbreuk doet aan de regelmatigheid van de samenstelling van de Raad van Bestuur tot op dat ogenblik. De buitengewone Algemene Vergadering van aandeelhouders van 21 april 2023 machtigde de Raad van Bestuur van What's Cooking Group NV onder meer om het kapitaal van de vennootschap te verhogen in één of meerdere keren met een bedrag (exclusief uitgiftepremie) gelijk aan EUR 5.152.904,16, en dit zelfs na het tijdstip dat de vennootschap de mededeling van de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten (FSMA) ontvangt dat haar kennis is gegeven van een openbaar overnamebod op de effecten van de vennootschap, in overeenstemming met de wettelijke bepalingen ter zake. Deze machtiging is geldig met betrekking tot openbare overnamebiedingen waarvan de vennootschap de voornoemde mededeling ontvangt ten hoogste drie jaar na 21 april 2023.

De buitengewone Algemene Vergadering van aandeelhouders van 21 april 2023 machtigde de Raad van Bestuur onder meer om eigen aandelen van de vennootschap en certificaten die daarop betrekking hebben te verwerven wanneer deze verkrijging respectievelijk inpandneming noodzakelijk is ter voorkoming van een dreigend ernstig nadeel voor de vennootschap. Zo'n aankoop van aandelen is enkel toegestaan om een dreigend ernstig nadeel aan de vennootschap te voorkomen.

Deze machtiging is toegekend voor een periode van 3 jaar te rekenen van de bekendmaking van deze machtiging toegekend op 21 april 2023. Voor zover bekend in de groep zijn er geen andere noemenswaardige elementen die een gevolg kunnen hebben in geval van een openbare overnameaanbieding, noch wettelijke of statutaire beperkingen aan overdracht van aandelen

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 2025?

Operationele risico's

Voedselveiligheid en productaansprakelijkheid

Duizenden mensen eten elke dag onze 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. Als we een (mogelijk) probleem opmerken, dan communiceren we snel en transparant in lijn met de lokaal toepasselijke wetgeving.

Concurrentie omgeving

De markt voor bereide maaltijden is groeiend, maar er is hevige concurrentie. De locatie van de operaties kan een sleutelement zijn in het huidige competitieve en volatiele (geo-politieke) klimaat.

Door de grote concurrentie verhogen klanten de druk op onze marges. Dat kan een impact hebben op onze winst. (Invoer)tarieven kunnen een impact hebben op onze business.

Wij onderscheiden ons van de concurrenten door onze concepten en producten. We werken continu aan meer efficiëntie en kostencontrole. Onze productielocaties bevinden zich in de EU en het VK zodat we de geopolitieke impact op onze eigen productie kunnen minimaliseren.

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 en technologie-leveranciers.

Elektronica en informatiesystemen

Een performante bedrijfsvoering hangt steeds meer af van informatie-systemen 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.

We blijven inzetten op betrokken medewerkers en de retentie van onze eigen mensen. We hebben reeds lang een goed ontwikkeld managementtraineeprogramma: pas afgestudeerden krijgen hier een aantrekkelijk opleidingsprogramma. Ze kunnen twee jaar lang kennismaken met vier verschillende functies binnen het bedrijf.

Solide en veerkrachtige systemen en processen zorgen voor een snellere onboarding van medewerkers en een betere retentie. Training en leiderschaps-ontwikkeling zorgen voor een betere retentie van medewerkers en management.

We hebben inmiddels een aantal recruitment experts intern aangenomen om mensen aan te trekken en zijn gestart met een employer branding-programma.

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 2025?

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 lange termijn contracten af indien mogelijk maar met korte of middellange prijsafspraken of met een transparant prijs-aanpassingsmechanisme voor wijzigingen in de belangrijkste grondstofprijzen en verpakkingskosten. Waar mogelijk proberen we klanten-afspraken en leveranciers-afspraken op elkaar af te stemmen.

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 lange termijn partnerschappen 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. We proberen onze verschillende leveranciers te diversifiëren waar mogelijk om fysieke en politieke risico's die inherent zijn in het aankoopproces, te reduceren.

Relaties met klanten

We verkopen onze producten via een netwerk van discount- en retail-klanten in heel Europa. Daarnaast verkopen we ook aan groothandels en aan foodservice operatoren. Het aantal grote klantengroepen is beperkt.

Het aantal grotere retailklanten is klein. Als een van hen een contract stopzet, kan dat een aanzienlijk 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. Met klanten die internationaal aankopen proberen we zowel lokale als globale relaties te onderhouden.

Internationale aankoop-groeperingen en de centralisatie van de beslissingsmacht bij internationale klanten verhogen de gemiddelde contractwaarde en dragen bij aan een grotere klanten-concentratie.

Gedrag van consumenten

Onze verkoop hangt af van de eetgewoonten en -trends van de eindgebruikers, en van hun bestedingspatroon.

Als de consument zijn eetgewoonte aan- past 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.

We voeren regelmatig markt- en consumentenonderzoeken uit om voedingsgewoontes van consumenten te onderzoeken in de diverse markten waarin we actief zijn. 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 2025?

Financiële risico's (zie ook toelichting 29 bij de jaarrekening)

Kredietrisico's
 We hebben vorderingen bij onze (retail) klanten. We plaatsen periodiek ook soms bedragen op termijnrekeningen bij banken.

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. Voor bepaalde landen hebben we ook een non-recourse factoring programma of een kredietverzekering. We bankieren met gerespecteerde banken die een solide kredietrating aanhouden.

Wisselkoersrisico's
 What's Cooking? 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 en aan voor handelsdoeleinden en speculeren niet. Voor bepaalde landen hebben we ook een non-recourse factoring programma of een kredietverzekering. We bankieren met gerespecteerde banken die een solide kredietrating aanhouden.

Interestriscico
 De financieringsvormen met variabele rentevoeten vloeien hoofdzakelijk voort uit What's Cooking? Revolving Facility Agreement en de non-recourse factoring in bepaalde locaties.

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

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

Liquiditeits- en kasstroomrisico
 Zoals bij elke bedrijfsvoering waakt What's Cooking? over liquiditeiten en cashflow. De focus op grotere M&A-transacties en de oprichting van de tweede fabriek in Opole verhoogt de algemene kasstroomrisico's.

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. We monitoren de leverage impact van grotere M&A en organische groeiprojecten voortdurend om risico's te beperken.

Juridische risico's (zie ook toelichting 31 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. We hebben geïnvesteerd in een functie voor regulatory affairs inzake voeding binnen de groep en volgen ook ontwikkelingen op via ons in-house juridisch team.

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. We hebben een eigen juridisch team en gebruiken externe advocaten voor advies waar dit gepast is.

Onze Duurzaamheids (ESG) risico's en opportuniteiten zijn opgenomen in ons duurzaamheidsverslag. We hebben ons hiervoor op de dubbele materialiteits-matrix gebaseerd zoals uitgebreid uitgelegd in ons duurzaamheidsrapport.

Voor meer informatie over GOV 1, 2, 3 en 5: zie eerder in het Duurzaamheidsverslag sectie van dit rapport

GOV-1 De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen

GOV-2 Informatieverstrekking aan en duurzaamheidskwesaties die worden behandeld door de bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen van de onderneming

GOV-3 Integratie van duurzaamheidsgerelateerde prestaties in verloning

GOV-5 Risicobeheer en interne controles op duurzaamheidsverslaggeving

Overige onderwerpen

Informatieverstrekking over de wijze waarop klimaatgerelateerde overwegingen worden meegenomen in de beloning van leden van bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen	Zie Corporate Governance - Remuneratieverslag
Percentage van de opgenomen bezoldiging dat verband houdt met klimaatgerelateerde overwegingen	
Toelichting op klimaat gerelateerde overwegingen die worden meegenomen in de beloning van leden van bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen	

