

2025



JAARVERSLAG
LOTUS BAKERIES



INHOUDSTAFEL

01

EXECUTIVE SUMMARY

Voorwoord	6
Brief van onze CEO	8
Kerncijfers	10
Jaaroverzicht	11

02

LOTUS BAKERIES, PRETTIGE KENNISMAKING

Waarom we doen wat we doen	24
Wat we willen bereiken en hoe	26
Wie staat aan het roer	30
Waar zijn we actief	34

03

ONZE MERKENSTRATEGIE

Lotus® Biscoff®	40
Lotus™ Natural Foods	64
Onze merkenstrategie in actie	81
Lotus® Local Heroes	100

04

CARE FOR TODAY, RESPECT FOR TOMORROW

Ons duurzaamheids- programma	109
Duurzaamheidsverslag	116

05

CORPORATE GOVERNANCE & RISICOBEBEER

06

JAARREKENING





01

EXECUTIVE SUMMARY

> Voorwoord	6
> Brief van onze CEO	8
> Kerncijfers	10
> Jaaroverzicht	11



VOORWOORD

OP KOERS RICHTING DUURZAME GROEI

Met meer dan 90 jaar ervaring en vakmanschap blijven we bij Lotus Bakeries bewust en stap voor stap bouwen aan duurzame groei. Dat is geen evidentie in mature en competitieve markten. Ook in 2025 vormden onze sterke merken, duidelijke langetermijnvisie en snelle kortetermijnbesluitvorming - eigen aan een beursgenoteerd familiebedrijf - een stevige basis om verder vooruit te gaan.

De resultaten van het voorbije jaar werden gedragen door een brede vraag naar onze merken en producten in uiteenlopende markten wereldwijd. Dat vertaalde zich in een sterke volumegroei. In combinatie met een gezonde cashflow en een solide balans bevestigt dit de robuustheid van onze strategie, de inzet van onze teams en de kracht van ons merkenportfolio. Daar zijn we bijzonder trots op!

In dit jaarverslag geven we een overzicht van de strategische prioriteiten die onze Groep richting geven, de stappen die we samen hebben gezet over regio's en categorieën heen, en de investeringen die we doen met het oog op toekomstige groei. We lichten ook toe hoe onze governance en duurzaamheids-engagements onze beslissingen ondersteunen en bijdragen aan de langetermijnvisie van Lotus Bakeries.

Ondanks geopolitieke en macro-economische uitdagingen blijft onze focus onveranderd. We blijven investeren in onze merken, in kwaliteit en capaciteit, en in de verdere uitbouw van onze internationale aanwezigheid. Dat doen we steeds vanuit de waarden en fundamenten die Lotus Bakeries kenmerken.

Namens de Raad van Bestuur en het Executive Committee presenteren wij dit jaarverslag als een weerspiegeling van hoe Lotus Bakeries blijft werken aan duurzame waardecreatie op lange termijn, voor al haar stakeholders.

Jan Boone,
CEO

Jan Vander Stichele,
Niet-Uitvoerend Voorzitter van de Raad van Bestuur





BRIEF VAN ONZE CEO

EEN JAAR VAN GLOBALE GROEI

2025 was een belangrijk jaar voor Lotus Bakeries: een jaar waarin sterke groei hand in hand ging met verdere operationele vooruitgang en doorslaggevende stappen in het uitbouwen van onze globale aanwezigheid. Over regio's en categorieën heen bleven onze merken hun relevantie bewijzen in een mature en sterk competitieve omgeving, dankzij een sterke consumentenvraag en de inzet van onze wereldwijde Lotus-familie.

Onze Groep realiseerde een groei van 10%, gedreven door het aanhoudende succes van onze twee strategische pijlers Lotus® Biscoff® en Lotus™ Natural Foods. Hun double-digit prestaties tonen hoe focus, precieze strategische uitvoering en sterke merkwaarde elkaar ondersteunen.

LOTUS® BISCOFF®: HET UITBOUWEN VAN ÉÉN GLOBAAL MERK

Biscoff® bleef in 2025 onze sterkste groeimotor en won wereldwijd verder aan terrein. Een duidelijke strategische focus op onze kerncategorieën - koekjes en speculoospasta - en de verdere uniformisering van onze globale merkidentiteit speelden daarbij een belangrijke rol. De uitrol van de nieuwe Biscoff®-gravure op de koekjes en de introductie van onze op maat ontworpen Biscoff®-speculoospastapot zijn tastbare uitingen van onze ambitie om een coherent en herkenbaar wereldwijd merk uit te bouwen.

Onze samenwerking met Mondelēz in chocolade en ijs zorgde voor bijkomende versnelling. Bovendien vormde de nationale lancering van Biscoff® in India een belangrijke mijlpaal in onze ambitie om Biscoff® uit te bouwen tot het derde grootste koekjesmerk ter wereld.

LOTUS™ NATURAL FOODS: DE SNELST GROEIENDE STRATEGISCHE PIJLER

Onze Lotus™ Natural Foods-merken - BEAR®, TREK®, nākd.® en Kiddylicious® - kenden opnieuw een sterk jaar. Ze waren in 2025 de snelst groeiende strategische pijler en wisten consumenten te overtuigen die op zoek zijn naar smaak, gemak en better-for-you-voordelen. Hun groeiende internationale aanwezigheid, met name in de Verenigde Staten en in heel Europa, bevestigt het langetermijnpotentieel van deze categorie. Daarnaast versterkten gerichte samenwerkingen met sporteventpartners Golazo en RunThrough de band tussen onze merken en hun community's.

LOTUS® LOCAL HEROES: VERSTERKING VAN LOKALE RELEVANTIE

Ook onze strategische pijler Lotus® Local Heroes bleef strategisch belangrijk. In 2025 zette Annas® Pepparkakor in Zweden zijn beste eindejaarsperiode ooit neer, met double-digit groei. Een duidelijk signaal dat consumenten waarde hechten aan lokale traditie en authenticiteit.

ONZE OPERATIES OPSCHALEN VOOR WERELDWIJDE GROEI

Achter deze commerciële prestaties staat een operationele organisatie die mee blijft groeien met onze ambities. In 2025 installeerden we een recordaantal nieuwe Biscoff®-productielijnen op drie continenten, startten we onze nieuwe Biscoff®-site in Thailand op, breidden we onze Biscoff®-productiecapaciteit in de Verenigde Staten uit en verdubbelden we de capaciteit van onze BEAR®-site in Zuid-Afrika. Dankzij deze investeringen ondersteunen we toekomstige groei en kunnen we blijven inspelen op de stijgende vraag.



‘Onze Groep realiseerde een groei van 10%, gedreven door het aanhoudende succes van onze twee strategische pijlers Lotus® Biscoff® en Lotus™ Natural Foods. Hun double-digit prestaties tonen hoe focus, precieze strategische uitvoering en sterke merkwaarde elkaar ondersteunen.’

VERTROUWEN IN DE TOEKOMST

Als ik terugblik op 2025, ben ik ervan overtuigd dat onze groei het resultaat is van focus, consistentie en bovenal van onze Lotus-familie. Hun passie en samenwerking - van de Verenigde Staten tot Azië en Australië, en van Zuid-Afrika tot Zweden - liggen aan de basis van elke prestatie die in dit jaarverslag wordt belicht.

Dit alles geeft mij het vertrouwen dat Lotus Bakeries goed voorbereid is op de toekomst. Ik nodig u van harte uit om ons jaarverslag 2025 door te nemen en wens u veel leesplezier!

Jan Boone,
CEO



Jan Boone, CEO



KERNCIJFERS

FINANCIËLE RESULTATEN

Omzet
1.355 €M (2024: 1.232 €M) **+10%**

EBITDA(u)
273 €M (2024: 243 €M) **+12%**

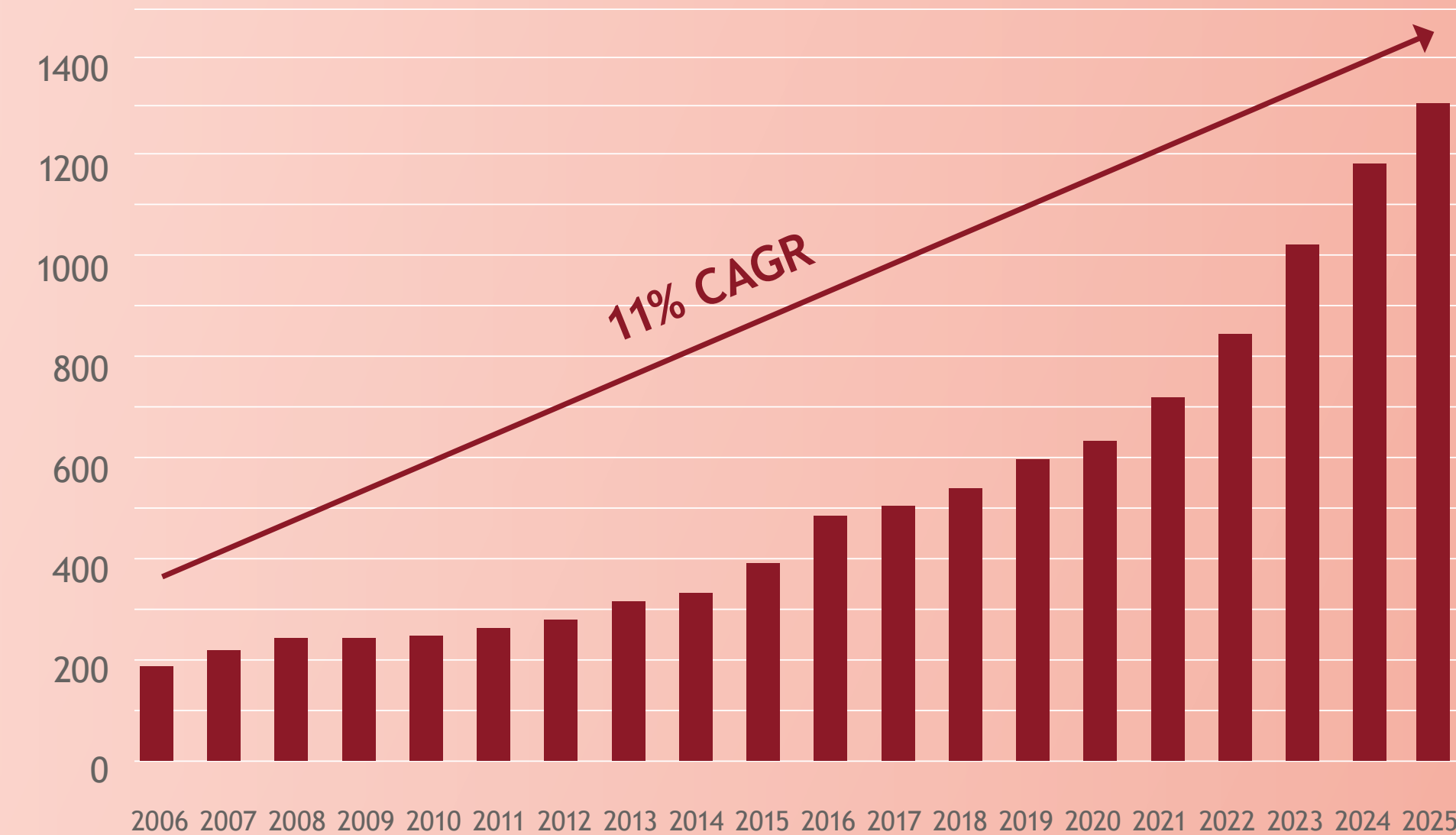
Nettoresultaat
172 €M (2024: 152 €M) **+13%**

Netto Financiële Schuld ratio
gedaald tot 0,25 keer EBITDA(u) **0,25**

Dividend per aandeel
(2024: € 76) **€ 90**

20 jaar duurzame double-digit groei

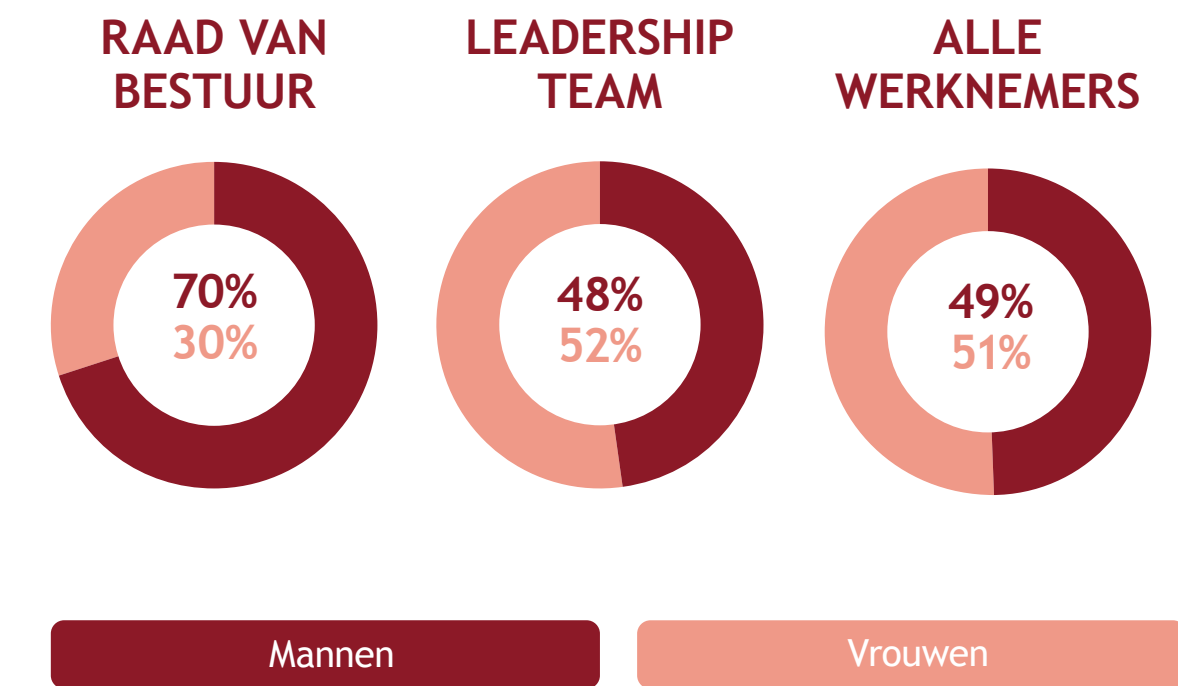
in €m



LOTUS-FAMILIE

4.164 medewerkers
(2024: 3.364)

Genderdiversiteit





JAAROVERZICHT

DE OMZET VAN LOTUS BAKERIES STEEG MET 10% OF 123 MILJOEN EURO NAAR 1.355 MILJOEN EURO

In 2025 realiseerde Lotus Bakeries een double-digit omzetgroei van 10%, waardoor de omzet van de Groep met 123 miljoen euro toenam tot 1.355 miljoen euro. De groei werd vrijwel volledig gedreven door hogere volumes. Ongunstige evoluties in vreemde valuta in USD en GBP in de tweede jaarhelft hadden een negatieve impact van bijna 2,5%. In het eerste semester was de impact van vreemde valuta verwaarloosbaar.

De sterke volumestijgingen in 2025 onderstrepen het aanhoudende momentum en de solide vraag in alle regio's voor de internationale pijlers van de Groep, Lotus® Biscoff® en Lotus™ Natural Foods. Regionaal behaalden Noord-Amerika en de Rest van de Wereld een robuuste double-digit groei, realiseerde Continentaal Europa een sterke single-digit omzetstijging, terwijl het Verenigd Koninkrijk een lagere groei noteerde, getemperd door negatieve valuta-effecten.

LOTUS® BISCOFF® IS HET SNELST GROEIENDE MERK IN DE VERENIGDE STATEN IN ZOWEL DE KOEKJES- ALS SPREADCATEGORIE*

Lotus® Biscoff® realiseerde in 2025 een organische groei van 13%. Om de stopzetting van de eigen Biscoff®-ijsverkoop van Lotus Bakeries, na de nieuwe licentieovereenkomst met Froneri, te weerspiegelen, werd 11,6 miljoen euro aan toerekenbare omzet van het tweede semester uitgesloten uit de gerapporteerde cijfers. De gerapporteerde omzet van Lotus® Biscoff® bereikte 670 miljoen euro, goed voor 57% van de omzet uit merkproducten van de Groep.

De Biscoff®-groeistrategie blijft gericht op het versterken van de penetratie van de hero-producten, Biscoff®-koekjes en Biscoff®-speculoospasta, die wereldwijd een sterke aantrekkingskracht en blijvend momentum tonen. Het Biscoff®-koekje behoort opnieuw tot de snelste groeier in de wereldwijde cookie brands ranking, waarmee zijn positie binnen de top vijf verder wordt verstevigd.

Lotus® Biscoff® blijft geografisch breed groeien, in tal van landen en op alle continenten. In Europa en in de Rest van de Wereld werd vooruitgang geboekt, met onder andere sterke prestaties in Canada, Mexico, Turkije, Polen, Italië, Portugal, Griekenland, Nederland en België.

In de Verenigde Staten was Biscoff® het snelst groeiende merk in zowel de koekjes- als de spreadcategorie*. De huishoudpenetratie voor het Biscoff®-koekje is de voorbije jaren gestaag gestegen en bedraagt nu 9%. De allereerste media-investeringen werden in 2024 in de Verenigde Staten gelanceerd en - na een succesvolle evaluatie - verder uitgebreid in 2025.

* Nielsen top 15 merken, 2025

you gotta love





DE NIEUWE BISCOFF®-PRODUCTIEFACILITEIT IN THAILAND LEVERT DE EERSTE KOEKJES IN DE REGIO AZIË-PACIFIC

Lotus Bakeries heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in een nieuwe greenfield-productiefaciliteit in Chonburi (Thailand) om de groeiambitie in de regio Azië-Pacific te ondersteunen. De productie werd eerder dan gepland gelanceerd en tegen het einde van 2025 werden de eerste in Chonburi geproduceerde koekjes aan klanten geleverd. Naar verwachting zal de fabriek uiterlijk tegen het einde van het eerste semester 2026 volledig voltooid en operationeel zijn, inclusief capaciteit voor de end-to-end productie van Biscoff®-speculoospasta.

Tegen het einde van het eerste semester werd ook in de fabriek in Mebane (VS) een nieuwe investering in gebruik genomen voor de end-to-end productie van Biscoff®-speculoospasta. Naast de financiële en ecologische voordelen van deze lokale productie, elimineert dit eveneens de impact van verhoogde Amerikaanse importtarieven.

Deze investeringen in 2025 vormen een belangrijke mijlpaal binnen de footprintstrategie van Lotus Bakeries, en verzekeren de productiecapaciteit voor het volledige assortiment Biscoff®-hero-producten in de drie productieregio's: Europa en het Midden-Oosten (Lembeke), Noord- en Zuid-Amerika (Mebane) en Azië-Pacific (Chonburi).

DE BISCOFF®-KOEK-GRAVERING: VAN LOTUS® NAAR BISCOFF®

Twee jaar geleden plaatsten we Biscoff® centraal op de voorkant van de verpakking, als onderdeel van de transitie naar een uniforme wereldwijde merkidentiteit. In 2025 werd de laatste stap in die transitie gezet met de introductie van de Biscoff®-graving op de koekjes, ter vervanging van de vertrouwde Lotus®-graving. Deze verandering rondt meer dan een decennium aan merkontwikkeling af - van de introductie van de Biscoff®-naam tot het geüpdatete logo, tot de Biscoff®-graving - en zorgt voor één coherente visuele identiteit en tone of voice. De nieuwe graving wordt doorgevoerd in het hele assortiment, inclusief het originele koekje en het sandwichkoekje. De implementatie begon eind 2025 in de Verenigde Staten en India, gevolgd door een wereldwijde uitrol in 2026.





EEN ONGEZIENE NATIONALE LANCERING IN INDIA

In juni 2024 kondigden Lotus Bakeries en Mondelēz hun samenwerking voor de Indiase markt aan. Via deze samenwerking kan Mondelēz, met zijn uitgebreide distributienetwerk en sterke lokale aanwezigheid, Biscoff®-koekjes in India produceren, op de markt brengen, distribueren en verkopen. Deze samenwerking stelt Lotus Bakeries in staat om een sterke aanwezigheid voor het Biscoff®-merk in één van 's werelds grootste consumentenmarkten op te bouwen, en versterkt de ambitie om Biscoff® te ontwikkelen tot een echt wereldwijd koekjesmerk.

Tegen het einde van 2025 werd een ongeziene nationale lanceringscampagne uitgerold, waarbij de distributie in minder dan vier weken in snel tempo werd opgezet in meer dan 300.000 winkels en in het hele land een breed scala aan impactvolle marketinginitiatieven werd geïmplementeerd.



EEN STERKE START VOOR DE CHOCOLADE- EN IJS SAMENWERKINGEN

Sinds de lancering van de co-brandingpartnerschap voor chocolade in maart 2025, werd sterke vooruitgang geboekt. Co-branded chocolade-innovaties onder de merken Cadbury®, Milka® en Côte d'Or® werden geïntroduceerd in het Verenigd Koninkrijk en meer dan 20 Europese markten. In elk van deze markten werden de Cadbury® Biscoff®- of Milka® Biscoff®-tabletten breed verdeeld in winkels en presteerden ze sterk. Verdere activiteiten met andere chocolademerken van Mondelēz zijn in ontwikkeling.

Ondertussen zijn de door Froneri geleide Biscoff®-ijslanceringscampagnes begonnen in het Verenigd Koninkrijk, na een jaar van intensief werk in 2025 om het nieuwe assortiment te definiëren en nieuwe productinnovaties te ontwikkelen.



LOTUS™ NATURAL FOODS SNELST GROEIENDE STRATEGISCHE PIJLER IN 2025

Na een sterk eerste semester zette Lotus™ Natural Foods dezelfde groeilijn voort in de tweede jaarhelft. De Lotus™ Natural Foods-pijler sloot het jaar af met een groei van meer dan 15%, waarbij de merken BEAR®, TREK® en nākd.® allemaal een double-digit groei realiseerden. De pijler genereert nu 300 miljoen euro omzet, goed voor 25% van de omzet uit merkproducten van de Groep.

In 2025 was TREK® het snelst groeiende merk binnen de wereldwijde Lotus™ Natural Foods-portfolio. Het merk is bovendien de snelst groeiende speler binnen de healthy-barcategorie in het Verenigd Koninkrijk. Een nieuwe en succesvolle rebranding en digitale mediacampagne, gecombineerd met sterke in-store executie, werden verder versterkt door één van de meest impactvolle innovaties van de afgelopen jaren. TREK® breidde zijn portfolio uit met de TREK® Protein Flapjack met Biscoff®, een vegan proteïne-reep met een laagje zachte Biscoff®-speculoospasta. Deze innovatie creëerde een sterk halo-effect: TREK®-consumenten maakten voor het eerst kennis met de iconische Biscoff®-smaak, terwijl het Biscoff®-merk extra zichtbaarheid en instap stimuleerde naar TREK®. Zo werd de relevantie en aantrekkingskracht van beide merken versterkt.

In 2025 zette Lotus™ Natural Foods zijn internationale expansie buiten het Verenigd Koninkrijk voort, in lijn met de strategische ambitie om een leider te worden in het better-for-you-snackingsegment. Er werd sterke groei gerealiseerd in de Verenigde Staten en Canada met BEAR®, en in diverse Europese markten - waaronder Frankrijk, Spanje, Nederland, België, Zwitserland en Tsjechië - met de merken nākd.®, TREK® en Kiddylicious®. De omzet van Lotus™ Natural Foods buiten het Verenigd Koninkrijk vertegenwoordigt nu meer dan 40% van de totale omzet van Lotus™ Natural Foods.



LOTUS® LOCAL HEROES - ANNAS® BELEEFT BESTE EINDEJAARSPERIODE OIT IN ZWEDEN

De derde pijler van de strategie van Lotus Bakeries focust op 'local heroes' in de thuismarkten België, Nederland, Frankrijk en Zweden. De pijler is strategisch belangrijk, met leidende marktposities, een gediversifieerd productassortiment en sterke kasstroomgeneratie.

Nadat de omzet in de eerste helft van 2025 gelijk bleef, realiseerde de Local Heroes-portfolio in de tweede jaarhelft een mid-single digit groei. Annas® Pepparkakor realiseerde een double-digit groei in een mature markt en categorie, en kende in Zweden zijn beste eindejaarsseizoen ooit. België en Frankrijk droegen bij, met een omzetstijging voor zowel gebak als wafels. De omzet van ontbijtkoek in Nederland keerde in de tweede jaarhelft terug naar groei, ten opzichte van een sterke vergelijkingsbasis in het voorgaande jaar, en stabiliseerde over het volledige jaar.



EBIT(u) EN EBITDA(u) OVERTREFFEN DE TOP-LINE GROEI MET STIJGINGEN VAN MEER DAN 12%

De EBIT(u) (232 miljoen euro of 17,2% van de omzet) en de EBITDA(u) (273 miljoen euro of 20,2% van de omzet) stegen respectievelijk met 26 en 30 miljoen euro.

De stijging van de EBIT(u) en EBITDA(u) met meer dan 12% overtrof de top-line groei van 10% en weerspiegelde de sterke onderliggende kwaliteit van de resultaten. Volumegroei en gedisciplineerde prijszetting en margebeheer ondersteunen de groei van winstgevendheid en kasstroom. De operationele hefboom blijft opnieuw geïnvesteerd worden in het versterken van de commerciële organisaties, het uitbreiden van marketinginitiatieven om brand awareness en penetratie op te bouwen, en de productiecapaciteit verder uit te breiden.

De niet-onderliggende elementen van -4,8 miljoen euro hebben voornamelijk betrekking op uitgaven ter ondersteuning van de capaciteitsuitbreiding voor Lotus® Biscoff® op de greenfield-site in Chonburi (Thailand).

Het financieel resultaat van -2,4 miljoen euro bestaat voornamelijk uit interestkosten, nettoopbrengsten uit kasdeposito's, bankkosten en een negatieve impact van gerealiseerde en niet-gerealiseerde wisselkoersresultaten op balansposities in vreemde valuta.

De belastingkost bedraagt 52,9 miljoen euro of 23,5% van de winst vóór belastingen, in lijn met het voorgaande jaar.

De nettowinst stijgt met 20 miljoen euro in vergelijking met 2024 en bedraagt 172 miljoen euro of 12,7% van de omzet. De winst per aandeel (EPS) steeg met 12,9% naar 212 euro per aandeel. Het onderliggend nettoresultaat bedraagt 177 miljoen euro of 13,1% van de omzet. Het onderliggend nettoresultaat is het gerapporteerde nettoresultaat over de periode exclusief niet-onderliggende elementen.

NETTO FINANCIËLE SCHULD OP EEN HISTORISCH LAAGTEPUNT VAN 0,25 KEER EBITDA(u)

Lotus Bakeries heeft in de afgelopen 12 maanden een ongeëvenaarde onderliggende operationele kasstroom (EBITDA(u)) van 273 miljoen euro gegenereerd. De kapitaaluitgaven in de afgelopen 12 en 24 maanden bedroegen respectievelijk 120 miljoen euro en 240 miljoen euro. De aanhoudende sterke kasstroomontwikkeling, in combinatie met gedisciplineerde vervangingsinvesteringen en beheersing van het werkkapitaal, verlaagde de netto financiële schuld. Deze verlaging werd verder ondersteund door de desinvestering van de deelneming in The Good Crisp Company door het corporate venture fonds FF2032, eind december. De netto financiële schuld/EBITDA(u)-ratio noteerde eind 2025 0,25. De gerapporteerde netto financiële schuld van Lotus Bakeries bedraagt 89 miljoen euro en omvat 21 miljoen euro aan schuld die moet worden uitgedrukt door toepassing van IFRS-16 Leaseovereenkomsten.



EERSTE SUCCESVOLLE EXIT VAN HET CORPORATE VENTURE FONDS FF2032

FF2032, het corporate venture fonds van Lotus Bakeries, investeerde voor het eerst in het Amerikaanse bedrijf The Good Crisp Company in 2015 en verhoogde zijn deelneming geleidelijk via bijkomende financieringsrondes in de daaropvolgende jaren. Sinds 2021 zetelde Isabelle Maes, CEO Natural Foods en CMO Lotus Bakeries, bovendien in de Raad van Bestuur van het bedrijf.

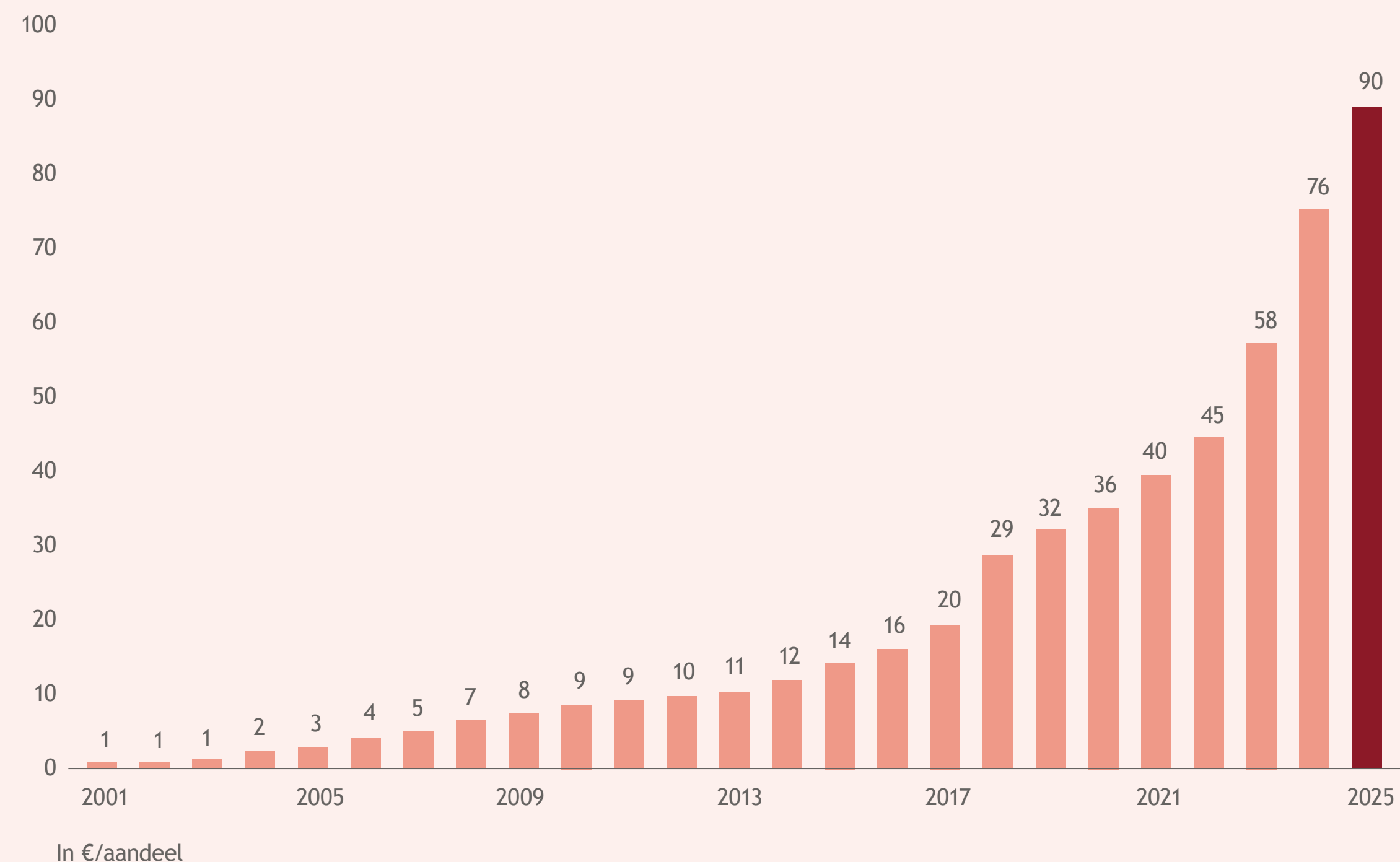
The Good Crisp Company, opgericht in 2015 door Matt Parry, heeft zich gevestigd als een onderscheidend merk binnen de categorie zoute snacks. Het merk biedt ‘guilt-free’ snacks aan - canister-chips, cheese balls en crinkle-cut chips in klassieke smaken - allemaal gekenmerkt door hun glutenvrije, non-GGO en vrij-van-kunstmatige-ingrediënten/smaken eigenschappen. De producten van The Good Crisp Company zijn beschikbaar in meer dan 20.000 winkels in de Verenigde Staten, Canada, Australië en het Verenigd Koninkrijk, en het merk behoort vandaag tot de snelst groeiende clean-label zoute snackplatforms in de Verenigde Staten.

Net voor het einde van 2025 werd The Good Crisp Company overgenomen door een Amerikaanse private equity-firma aan niet-openbaar gemaakte voorwaarden. In het kader van deze transactie heeft FF2032 zijn minderheidsparticipatie verkocht, wat de eerste succesvolle uittreding voor het fonds sinds de lancering betekende.

DIVIDEND

De Raad van Bestuur zal op de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 mei 2026 voorstellen om een brutodividend van 90 euro per aandeel voor het boekjaar 2025 goed te keuren, ten opzichte van 76 euro per aandeel in 2024 - een toename van 14 euro per aandeel. Dit betekent de 25e opeenvolgende jaarlijkse dividendverhoging, waarmee Lotus Bakeries de status van dividendaristocraat verwerft.

DIVIDENDARISTOCRAAT 25 opeenvolgende jaren van dividendverhoging





2025 HOOGTEPUNTEN

JANUARI

We vieren de belangrijkste mijlpalen van het jaar en de inzet van de hele Lotus-familie via bruisende lokale nieuwjaarsfeesten.



JANUARI

BEAR® verdubbelt zijn productiecapaciteit in Zuid-Afrika.



FEBRUARI

De rebranding van TREK® verhoogt de merkwaarde en verbetert de instore-zichtbaarheid.



FEBRUARI

Lancering van de TREK® Protein Flapjack met Biscoff®: een nr. 1-innovatie in zijn categorie.

MAART

Lancering van co-branded chocolade-innovaties die Biscoff® versterken via samenwerkingen met de iconische wereldmerken van Mondelez.



MAART

Een limited edition-verpakking voor Biscoff®-koekjes aan boord ter gelegenheid van de 100e verjaardag van Delta Air Lines.





MAART

Aankondiging van onze samenwerking met Mondelēz, die wordt uitgebreid naar ijs via Froneri, met een nieuw Biscoff®-ijsassortiment.



APRIL

nākd.® wordt het nummer 1-merk naar waarde in Spanje in de categorie graanrepen.



MEI

Biscoff® bereikt een huishoudpenetratie van meer dan 24% in Australië.



APRIL

China krijgt een op maat gemaakte tweetalige Biscoff®-branding en -verpakking.

MEI

Opvallende PR-campagne en event op ons hoofdkantoor, de thuisbasis van Biscoff®, voor de lancering van Côte d'Or L'Original met knapperige Lotus Biscoff®.



JUNI

TREK® is het snelst groeiende merk in het Verenigd Koninkrijk in de categorie repen.





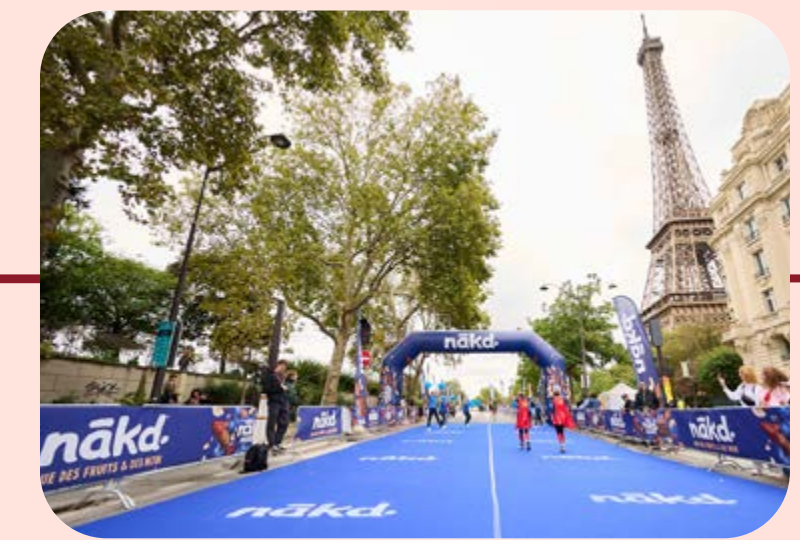
JUNI

Biscoff® schittert op de World Expo 2025 in Osaka.



JULI

Start van het meerjarige Golazo-partnerschap in België, Nederland en Frankrijk, en het RunThrough-partnerschap in het Verenigd Koninkrijk, voor TREK® & nākd®.



OKTOBER

Kiddylicious® is snelst groeiende merk voor babysnacks in Frankrijk, verdubbelt de omzet en leidt de categorie in groei.



AUGUSTUS

Nieuwe zonne-installaties op productiesites in België, Nederland, Zuid-Afrika en Thailand.

NOVEMBER

Grootschalige 360°-lancering van Biscoff® in India met Mondelēz, een belangrijke mijlpaal in onze wereldwijde groei.



NOVEMBER

Seizoensactivaties voor Biscoff®, BEAR®, Lotus® en Annas® versterken de merkzichtbaarheid en consumentenbetrokkenheid tijdens Halloween en de eindejaarsperiode.





DECEMBER

Recordjaar voor Biscoff® met nieuwe productielijnen op 3 continenten.



DECEMBER

Introductie van de nieuwe Biscoff®-koekjesgravure.



DECEMBER

Biscoff® is het snelst groeiende merk in koekjes en spreads in de Verenigde Staten*.

New Jar

Same irresistible taste



DECEMBER

Biscoff®-speculoospasta krijgt een op maat gemaakte pot voor meer impact in het schap en merkonderscheid.

DECEMBER

In 2025 bereikt Annas® een recordomzet en versterkt het zijn marktleiderschap in het Zweedse peperkoeksegment.



DECEMBER

De bouw van onze derde Biscoff®-productiesite in Thailand ligt op schema en is uiterlijk eind juni 2026 volledig operationeel.



* Nielsen top 15 merken, 2025





02

LOTUS BAKERIES, PRETTIGE KENNISMAKING

- > Waarom we doen wat we doen 24
- > Wat we willen bereiken en hoe 26
- > Wie staat aan het roer 30
- > Waar zijn we actief 34



WAAROM WE DOEN WAT WE DOEN

Sinds 1932 maken we 'branded' snacks die een superieure smaakervaring bieden. Voor iedereen, voor elk moment, waar dan ook. En altijd met diezelfde ambitie: zorgen voor geluksmomenten in het dagelijkse leven. Het begon allemaal met één knapperig, gekarameliseerd koekje in 1932.

Dit unieke knapperige koekje - lang bekend als 'het koekje voor bij de koffie' - is inmiddels uitgegroeid tot een populair wereldmerk. Van lokale favoriet tot internationaal icoon: vandaag maakt Biscoff® deel uit van de dagelijkse gewoontes van mensen van alle leeftijden, culturen en levensstijlen, met genietmomenten doorheen de hele dag en met productie op meerdere continenten.

In de loop der jaren hebben we ons productaanbod in het verwen- en het better-for-you-snackingsegment uitgebreid, waardoor de Groep nu inspeelt op een brede waaier van snackmomenten en -behoeftes.

Van het unieke, knapperige Biscoff®-koekje en Biscoff®-speculoospasta tot Biscoff®-sandwichkoekjes, heerlijk natuurlijke BEAR®-fruitsnacks, een TREK® Protein Flapjack met Biscoff®, en nākd®-repen gemaakt met alleen fruit en noten, en meer: Lotus Bakeries biedt de perfecte snack om elk moment van de dag op te fleuren.



LOTUS BAKERIES IS ER OM HET DAGELIJKSE LEVEN VAN MENSEN OP TE FLEUREN: VAN JONG TOT OUD, WAAR OOK TER WERELD EN WAT HUN VOORKEUREN OOK ZIJN.



WERELDWIJDE VRAAG NAAR LOTUS® BISCOFF®



TOTAAL AANTAL BISCOFF®-KOEKJES
13.280.576.136

*Groeï in vergelijking met 2011. Bron: Lotus Bakeries financiële cijfers (2025)

**Biscoff® -koekjes 2025



WAT WE WILLEN BEREIKEN EN HOE




We willen het dagelijkse leven opfleuren met heerlijke ‘branded’ snacks. Dat lukt alleen als we alle Lotus Bakeries-merken de kans geven om hun potentieel volledig te benutten - vandaag en morgen.

Eenzijds betekent dit het combineren van een duidelijke langetermijnvisie met snelle kortetermijnbesluitvorming, wat eigen is aan een beursgenoteerd familiebedrijf.

Anderzijds vraagt het om een strategie die inspeelt op de eigen identiteit, de context en het doelpubliek van elk merk. Daarom groeperen we onze ‘branded’ snacks in drie strategische pijlers: Lotus® Biscoff®, Lotus™ Natural Foods en Lotus® Local Heroes. Samen zorgen ze voor unieke smaakervaringen voor elke gelegenheid.



ONZE 3 STRATEGISCHE MERKPIJLERS

	LOTUS® BISCOFF®	LOTUS™ NATURAL FOODS	LOTUS® LOCAL HEROES
AANDEEL IN DE OMZET ¹	57%	25%	18%
2025 GROEI	13% ²	17%	2%
10-JAAR CAGR	15%	17%	2%
STRATEGISCHE AMBITIE	Het nummer 3-koekjesmerk ter wereld worden	Marktleider worden in het better-for-you-snacksegment	Marktleiderschap en sterke cashflow verzekeren
			

In hoofdstuk 3 van dit rapport gaan we dieper in op de strategie achter onze strategische pijlers en de belangrijkste highlights van 2025.

¹ Branded omzet in boekjaar 2025

² Omzet in het boekjaar inclusief Biscoff®-ijs



ONZE 5 LEIDENDE KERNPRINCIPES VOOR EEN DUURZAME TOEKOMST

Lotus Bakeries wil niet alleen snacks met een unieke smaak creëren voor deze generatie, maar ook voor de volgende. En de generaties daarna.

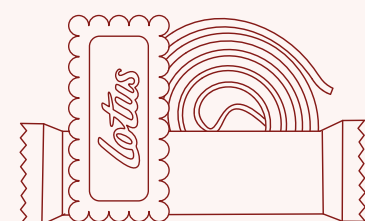
Daarom volgen alle strategische pijlers vijf Leidende Kernprincipes voor een duurzame toekomst - onze eigen toekomst en die van onze planeet.

Ze weerspiegelen bovendien perfect de uitkomst van onze dubbele materialiteitsbeoordeling, die we in 2023 met verschillende stakeholders hebben uitgevoerd ([meer op pagina 127](#)).





A BALANCED PORTFOLIO OF GREAT TASTE



Lotus Bakeries wil alle consumenten verwennen met betrouwbare en lekkere merken die inspelen op hun veranderende verwachtingen.

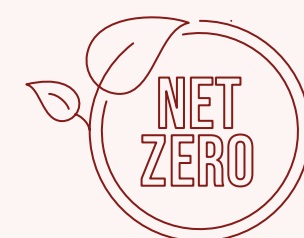
Evenwichtig portfolio

🎯 Consumenten een breed aanbod aan snackopties bieden die voldoen aan hun veranderende verwachtingen

Voedselveiligheid en -kwaliteit

🎯 Een leider zijn in voedselveiligheid en hoge voedselkwaliteitsnormen

ROAD TO NET ZERO



Lotus Bakeries verbindt zich ertoe om te strijden tegen de klimaatverandering en te streven naar minimale impact op het milieu in alle aspecten van zijn activiteiten, zijn verpakkingen én zijn waardeketen.

Koolstofvoetafdruk

🎯 Tegen 2050 een broeikasgasuitstoot van netto-nul bereiken in onze hele waardeketen in overeenstemming met SBTi

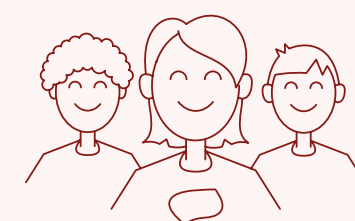
Energiegebruik

🎯 Verhogen van het gebruik van hernieuwbare elektriciteit en energie-efficiëntie

Duurzame verpakkingen

🎯 Impact van verpakkingen beperken

ONE LOTUS FAMILY



Lotus Bakeries verbindt zich ertoe om te zorgen voor een gezonde, veilige, inspirerende en stimulerende werkomgeving, op basis van onze TOP-waarden (Teamspirit, Open Dialoog, Passie).

Welzijn, diversiteit, gelijkheid en inclusie

🎯 Langdurige werkgelegenheid bieden in een inclusieve werkomgeving waar elke werknemer zich betrokken voelt

Gezondheid en veiligheid

🎯 Streven naar nul ongevallen

ETHICAL BUSINESS CONDUCT



Lotus Bakeries verbindt zich ertoe om zich juridisch correct, ethisch en integer op te stellen tegenover alle stakeholders en om de mensenrechten na te leven in zijn waardeketen.

Ethische bedrijfsvoering en bedrijfscultuur

🎯 Bevorderen van een cultuur van ethisch gedrag

Cybersecurity

🎯 Beschermen van onze data, systemen en operaties

SUSTAINABLE SOURCING



Lotus Bakeries verbindt zich ertoe om de waardeketen veerkrachtiger te maken door het milieu te beschermen en erop toe te zien dat het welzijn van iedereen in de waardeketen wordt gewaarborgd, door hoge ethische bedrijfsnormen te hanteren.

Leveranciersbeheer en samenwerking in de waardeketen

🎯 Het uitvoeren van een degelijke due diligence bij onze leveranciers

Duurzame inkoopprogramma's

🎯 Deelnemen aan duurzame inkoopprogramma's voor onze belangrijkste grondstoffen



WIE STAAT AAN HET ROER

EXECUTIVE COMMITTEE

Een perfecte snack voor elke gelegenheid aanbieden, dat doe je niet zomaar. Dat is in grote mate te danken aan een effectief en efficiënt dagelijks management. Een heldere besluitvorming, strategische afstemming, continue focus, een cultuur van verantwoordelijkheid ... Ze zijn allemaal essentieel voor het succes van onze Groep, en onze organisatiestructuur sluit daar perfect bij aan.

In een notendop: het **Executive Committee** (ook wel EXCO genoemd) zet de strategie van de Lotus Bakeries Groep uit, bepaalt de doelstellingen en legt die ter goedkeuring aan de Raad van Bestuur voor.

Deze strategie wordt vervolgens geïmplementeerd door de nationale en regionale organisaties, ook wel Areas genoemd. De Group- en Global-afdelingen zijn centraal georganiseerd en fungeren als business partners, waarbij ze de Areas ondersteunen met specifieke expertise, beleidskaders en diensten.



Jan Boone, CEO
Isabelle Maes,
CMO Lotus Bakeries & CEO Lotus Natural Foods
Mike Cuvelier, CFO
Ignace Heyman, COO
John Van de Par, CPO

Ga naar hoofdstuk 5 (pagina 257) voor de biografie van onze EXCO-leden.



EXECUTIVE COMMITTEE



Jan Boone
CEO



Isabelle Maes
CMO Lotus Bakeries
& CEO Lotus Natural Foods



Mike Cuvelier
CFO



Ignace Heyman
COO



John Van de Par
CPO

ONZE GENERAL MANAGERS DIE DE AREAS LEIDEN



Bart Bauwens
General Manager International
Distributors Biscoff



Leon Broer
General Manager International
Distributors Natural Foods



Saskia De Paepe
General Manager Belgium



Els De Smet
General Manager SOFs Europe



Ronald Drieduite
General Manager SOFs Asia



Jeroen Harks
General Manager Netherlands



Margo Joris
General Manager US



Jean-Philippe Kloutz
General Manager France



Twan Thorn
General Manager SOFs
Lotus Natural Foods UK



EXECUTIVE COMMITTEE



Jan Boone
CEO



Isabelle Maes
CMO Lotus Bakeries
& CEO Lotus Natural Foods



Mike Cuvelier
CFO



Ignace Heyman
COO



John Van de Par
CPO

ONZE GROUP & GLOBAL DEPARTEMENTEN

GROUP
ICT

GROUP
ENGINEERING

GROUP
FOOD SAFETY &
QUALITY ASSURANCE

GROUP
R&D

GROUP
FINANCE

GROUP
PROCUREMENT

GROUP
HR

GROUP
LEGAL & IP

GROUP
ESG

GROUP
COMMUNICATIONS

GROUP
STRATEGIC
PROJECTS

GLOBAL
BRAND
BISCOFF

GLOBAL
BRAND
NATURAL FOODS

GLOBAL
COMMERCIAL
EXCELLENCE

GLOBAL
PARTNERSHIP
MONDELÉZ

FINANCE
BISCUITS &
BAKERY

FINANCE &
SUPPLY CHAIN
NATURAL FOODS

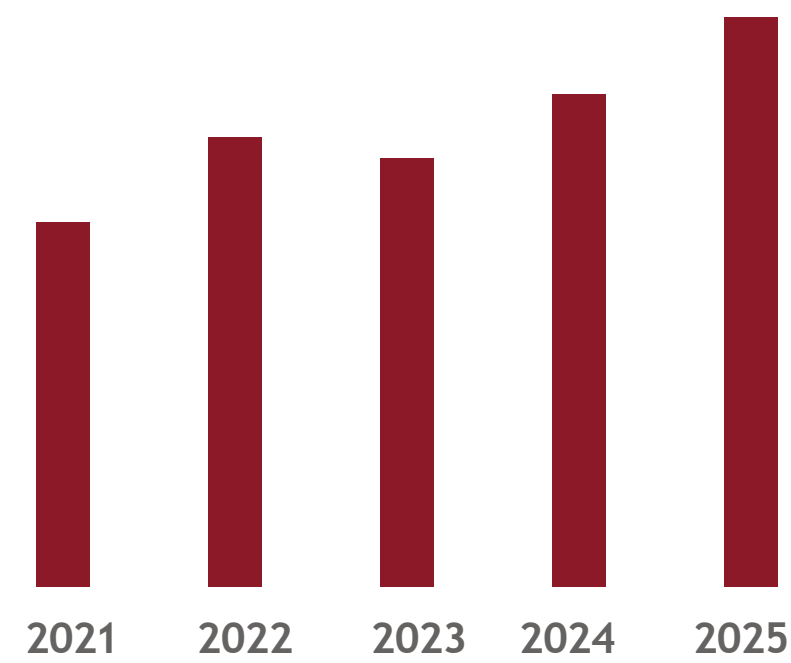
CUSTOMER
BRAND
BUSINESS

FF 2032
INVESTMENT
FUND



DE ECHTE SMAAKMAKERS: ONZE STERKE LOTUS-FAMILIE MET 4.164 MEDEWERKERS

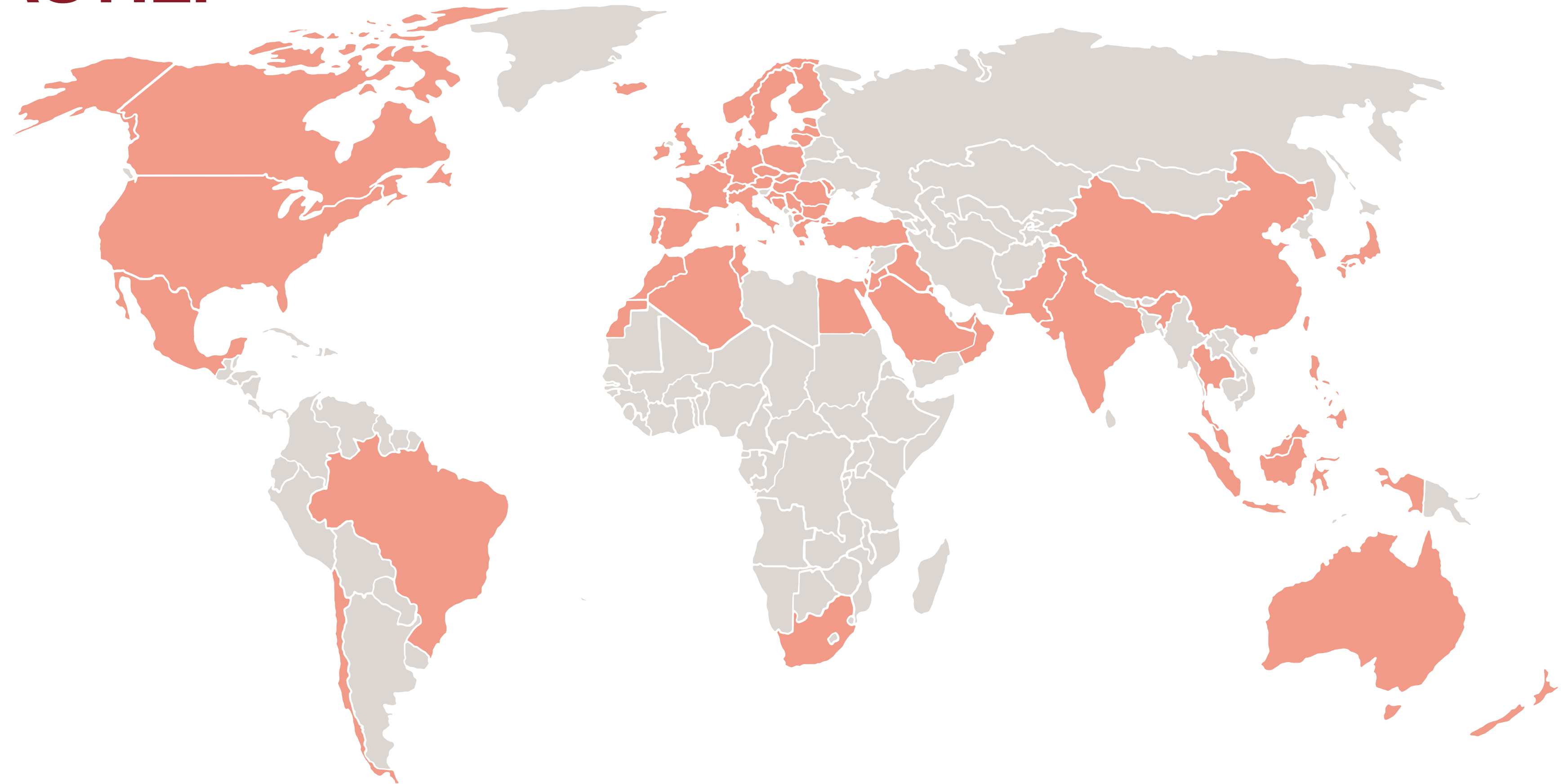
EVOLUTIE OVER 5 JAAR VAN HET
MEDEWERKERS





WAAR ZIJN WE ACTIEF

Lotus Bakeries is actief in zo'n 70 landen wereldwijd.



Aanwezigheid van Lotus Bakeries



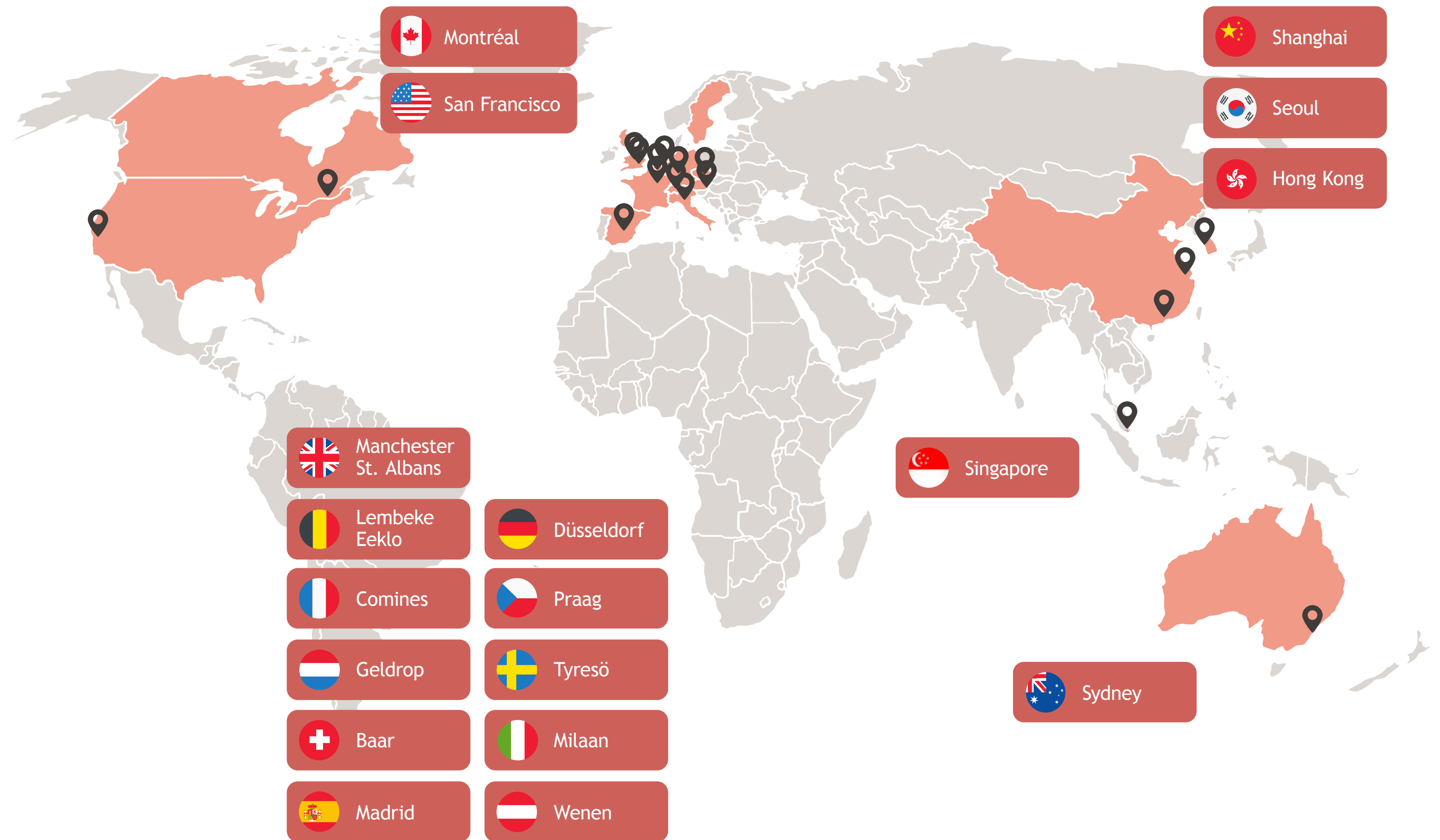
HOOFDKANTOREN LOTUS BAKERIES IN BELGIË & ZWITSERLAND





VERKOOP & DISTRIBUTIE

Lotus Bakeries combineert zijn 20 verkoopkantoren met een sterk netwerk van commerciële partners in ongeveer 50 landen wereldwijd. Die samenwerkingsverbanden worden samengevoegd in de Areas International Distributors Lotus® Biscoff® en International Distributors Lotus™ Natural Foods.





PRODUCTIE

Lotus Bakeries telt in totaal 13 productiesites. Ze zijn wereldwijd verspreid met productiefaciliteiten in Europa, de Verenigde Staten, Azië en Zuid-Afrika.

NIEUW IN 2025

- > Recordaantal nieuwe Biscoff®-lijnen in 2025 wereldwijd!
- > In Thailand vlotte de bouw van de 13e productiesite van Lotus Bakeries - de derde voor Lotus® Biscoff® - in hoog tempo. Alle lijnen zullen volledig operationeel zijn tegen het einde van het eerste semester van 2026 ten laatste.
- > In de Verenigde Staten is de nieuwe productiecapaciteit voor Biscoff®-speculoospasta up and running.
- > In België kwamen er in Lembeke extra productielijnen bij, en kregen we een vergunning om de huidige productie footprint te vergroten.
- > In Zuid-Afrika hebben we de productiecapaciteit van BEAR®-fruitsnacks verdubbeld met een nieuwe productiehal en een nieuw magazijn.







03

ONZE MERKENSTRATEGIE

- > Lotus® Biscoff® 40
- > Lotus™ Natural Foods 64
- > Onze merkenstrategie in actie 81
- > Lotus® Local Heroes 100



LOTUS® BISCOFF®

Het is onze missie om wereldwijd aanwezig te zijn op de favoriete verwenmomenten van consumenten met de unieke Biscoff®-smaakervaring.

Deze universele aantrekkingskracht is ook de reden waarom we zo hoog mikken: we willen het nummer drie-koekjesmerk ter wereld worden.



LOTUS® BISCOFF® IN HET KORT

Gelanceerd: 1932

Aandeel van Lotus Bakeries' branded omzet: 57%

Distributie in: ongeveer 70 landen

3 productiefaciliteiten:

- > België: Lembeke
- > Verenigde Staten: Mebane
- > Thailand: Chonburi



België
Lembeke



Verenigde Staten
Mebane



Thailand
Chonburi





ONZE 3 HERO-PRODUCTEN



Lotus® Biscoff®-koekje

Een koekje met een unieke smaak en textuur, geliefd over de hele wereld.

Lotus® Biscoff®-speculoospasta
Een pasta gemaakt van de originele
Biscoff®-koekjes, in een creamy
of crunchy variant.



Lotus® Biscoff®-sandwichkoekje

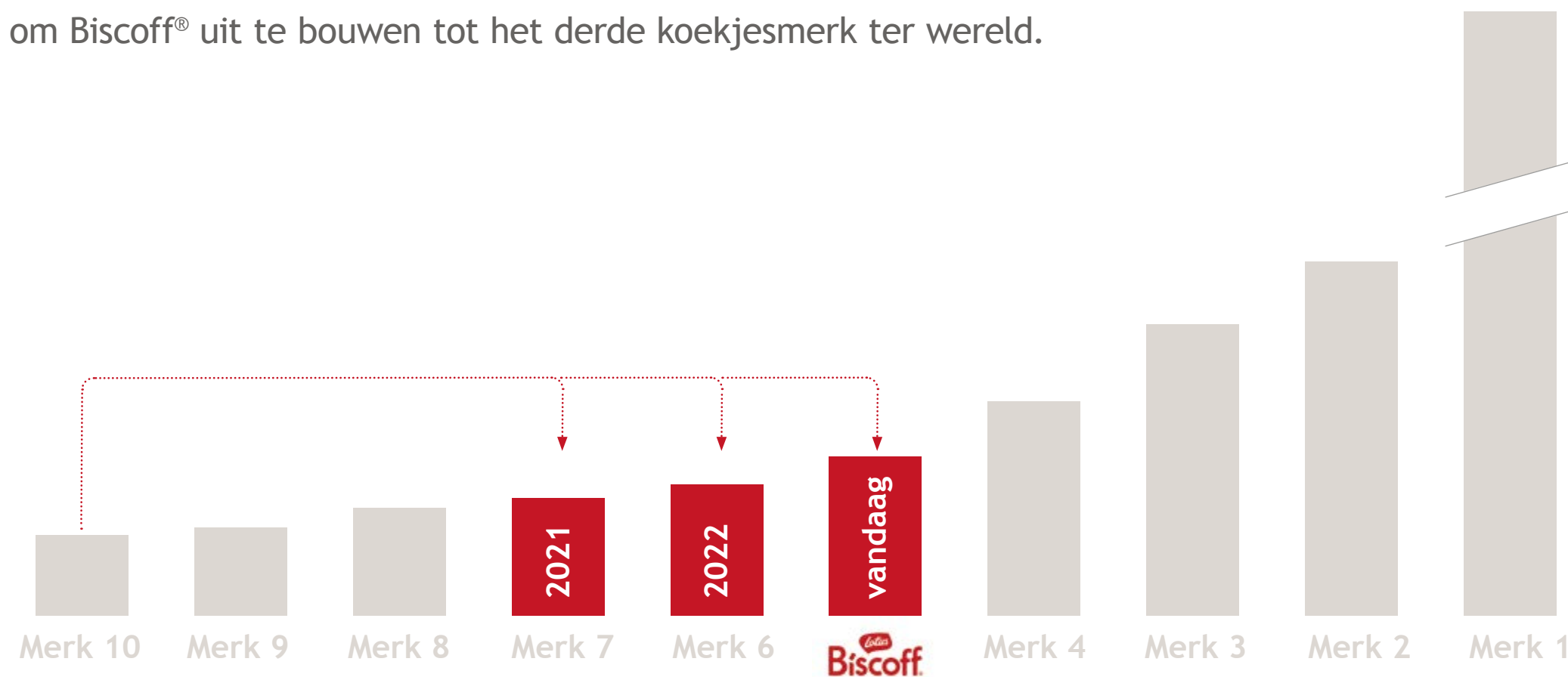
Een Biscoff®-sandwichkoekje met een zachte
Biscoff®, vanille-, of chocoladevulling.



LOTUS® BISCOFF® STRATEGIE

BISCOFF® IS NUMMER 5 IN DE WERELDWIJDE 'COOKIE RANKING'

In 2025 hebben we onze plaats in de top vijf verder verstevigd, in lijn met onze ambitie om Biscoff® uit te bouwen tot het derde koekjesmerk ter wereld.



Bron: Externe gegevens (categorie zoete koekjes: mono-koekjesconcepten). Biscoff® retailhandelswaarde op basis van interne berekeningen.





#1

HUISHOUDPENETRATIE VAN ONZE HERO-PRODUCTEN MAXIMALISEREN

Het originele koekje, het sandwichkoekje en de speculoospasta zijn de hero-producten van Lotus® Biscoff®. Hun huishoudpenetratie vergroten is onze topprioriteit. Dat betekent dat we zo veel mogelijk huishoudens willen overtuigen om minstens één keer per jaar één van onze hero-producten te kopen.

We zullen de groei van deze hero-producten op alle mogelijke manieren blijven activeren met een groot aanbod formaten dat aansluit bij de lokale voorkeuren in de markten waar we ze aanbieden.

#2

VERDER VERSTERKEN VAN HET HALO-EFFECT VAN HET MERK ROND ONZE UNIEKE SMAAK EN TEXTUUR

Onze Biscoff® heroes - het originele koekje, het sandwichkoekje en de speculoospasta - versterken elkaar dankzij een halo-effect. Daarom activeren we bijvoorbeeld alsmaar vaker onze koekjes en speculoospasta samen in winkels.

Dankzij cross-communicatie - met één creatief idee, één website, één identiteit - zorgen we ervoor dat onze unieke smaakervaring ons nog meer wereldwijde (h)erkenning en bijval oplevert.



4,5 KEER

Wie het Biscoff®-koekje koopt, is 4,5 keer meer geneigd om ook de Biscoff®-speculoospasta te kopen dan wie ons koekje niet koopt. En vice versa.



#3

MEER CONSUMPTIEMOMENTEN ACTIVEREN

Biscoff® blijft het perfecte tussendoortje bij de koffie. Maar daarnaast activeren we ook andere ‘demand spaces’ of consumptiemomenten waarop mensen kunnen genieten van onze snacks met unieke smaakervaring:

- > Een koekje bij de koffie
- > Koekjes als tussendoortje
- > De speculoospasta als topping
- > Biscoff® als ingrediënt
- > Biscoff® als lekkernij bij feestelijke gelegenheden



#4

ONS MERK VERSTERKEN DANKZIJ WAARDEVOLLE PARTNERSCHAPPEN

Partnerschappen die onze unieke Biscoff®-smaak en -textuur centraal stellen, helpen om onze zichtbaarheid te vergroten en top of mind te worden.

Daarom kiezen we bewust voor selectieve partnerschappen, waarbij onze strategische samenwerking met Mondēlez een grote rol speelt op meerdere gebieden. Zo is een belangrijk onderdeel van dit partnerschap de ontwikkeling van onze co-branded chocoladeproducten met iconische merken als Cadbury®, Milka® en Côte d’Or®. Deze samenwerkingen steunen op een sterke overeenkomst in smaak, doelgroep, merk en bereik.

Door deze strategische match worden de lanceringen nog versterkt met impactvolle lanceringsmomenten, ondersteund door maximale instore-zichtbaarheid en krachtige online activatie, en waarbij we altijd waken over de unieke Biscoff®-smaak.

Daarnaast zetten we in op Biscoff®-activaties binnen Quick Service Restaurants, waar Biscoff® heerlijke producten zoals ijs, milkshakes en donuts naar een hoger niveau tilt en bijzonder geliefd is bij Gen Z-consumenten.



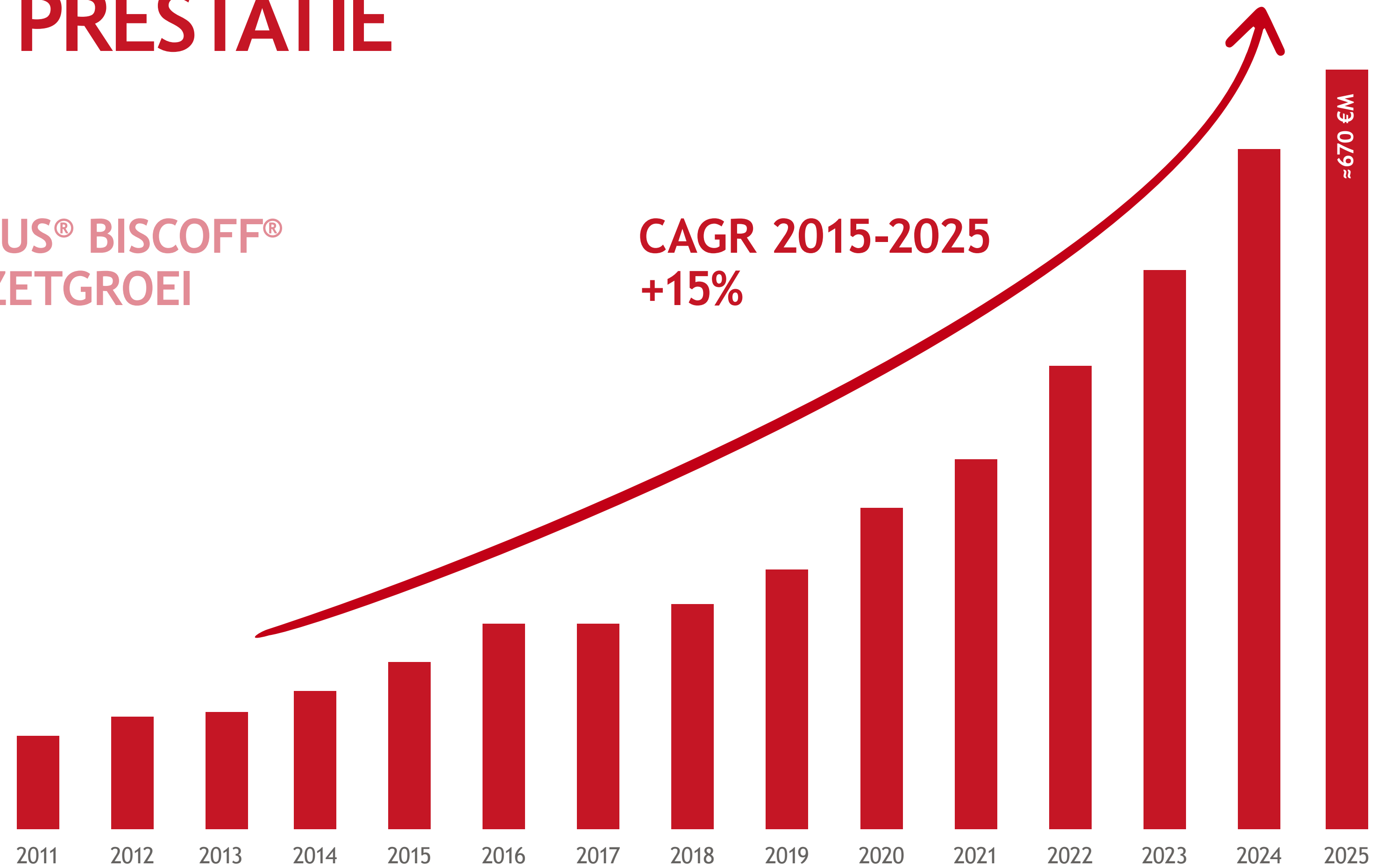


LOTUS[®] BISCOFF[®] PRESTATIE

AANDEEL VAN DE
BRANDED OMZET
(2025):
57%

LOTUS[®] BISCOFF[®]
OMZETGROEI

CAGR 2015-2025
+15%





2025 LOTUS® BISCOFF® HOOGTEPUNTEN

MAART

Lancering van co-branded chocolade-innovaties, waarbij Biscoff® wordt versterkt via partnerschappen met de iconische wereldmerken van Mondelēz.



MAART

Aankondiging van onze samenwerking met Mondelēz, die wordt uitgebreid naar ijs via Froneri, met een nieuw Biscoff®-ijsassortiment.



APRIL

China krijgt een op maat gemaakte tweetalige Biscoff®-branding en -verpakking.

NOVEMBER

Grootschalige 360°-lancering van Biscoff® in India met Mondelēz, een belangrijke mijlpaal in onze wereldwijde groei.



MEI

Biscoff® bereikt een huishoudpenetratie van meer dan 24% in Australië.



DECEMBER

Biscoff®-speculoospasta krijgt een op maat gemaakte pot voor meer impact in het schap en een sterker merkonderscheid.



DECEMBER

Recordjaar voor Biscoff®-productie met nieuwe lijnen op 3 continenten.



DECEMBER

Lancering nieuwe Biscoff®-koekjesgravure.



DECEMBER

Biscoff® is het snelst groeiende merk in koekjes en spreads in de Verenigde Staten*.

* Nielsen top 15 merken, 2025





LOTUS® BISCOFF® MIJLPALEN 2025

ONZE SAMENWERKING MET MONDELĒZ IN ACTIE

Na de aankondiging van ons wereldwijde partnerschap met Mondelēz vorig jaar, was 2025 het jaar waarin deze samenwerking écht tot leven kwam, en dat op twee manieren:

1. De lancering van meerdere co-branded chocolade-innovaties in Europa en het Verenigd Koninkrijk
2. De grootschalige lancering van Biscoff®-koekjes in India

Samen hebben we onze plannen gerealiseerd, nieuwe producten in de winkelrekken gebracht, miljoenen consumenten bereikt én we toonden de kracht van twee iconische snackmerken die hun krachten bundelen.

‘In 2025 kwam onze samenwerking met Mondelēz echt tot leven. Samen zetten we onze plannen om in realiteit: van Cadbury® Biscoff® in het Verenigd Koninkrijk tot Milka® Biscoff® in meer dan 20 Europese landen en Côte d’Or® Biscoff® in België. We zorgden voor heerlijke, nieuwe chocolade-ervaringen die Biscoff® bij miljoenen nieuwe consumenten introduceerden.

Tegelijk zorgde Mondelēz India voor een grootschalige 360°-lancering van Biscoff®, met de schaal, touchpoints en operationele slagkracht die nodig zijn om in deze strategische markt succesvol te zijn.

Dit onderstreept de kracht van onze samenwerking: meer relevantie, meer focus, meer bereik en een innovatiepipeline die in 2026 alleen maar aan snelheid zal winnen.’

Jan Boone, CEO Lotus Bakeries





EINDELIJK SAMEN



HET BEREIK VAN BISCOFF® VERGROTEN DOOR DE KRACHTEN TE BUNDELEN MET ICONISCHE CHOCOLADEMERKEN

Onze Biscoff®-smaak versterken via strategische partnerschappen vormt een hoeksteen van het Biscoff®-groeimodel. In 2025 lanceerden we drie co-branded chocoladeplatformen met toonaangevende chocolademerken: Cadbury® Biscoff® in het Verenigd Koninkrijk, Milka® Biscoff® in meer dan 20 Europese landen en Côte d'Or® Biscoff® in België. Consumenten in heel Europa reageerden overweldigend positief op deze chocolade-innovaties, die 's werelds sterkste chocolademerken combineren met Biscoff®. Door iconische merken samen te brengen, creëren we nieuwe verwenmomenten, stimuleren we continue innovatie en vergroten we ons bereik bij nieuwe doelgroepen.

Deze innovaties kwamen tot stand dankzij de nauwe samenwerking tussen de teams van Lotus Bakeries en Mondelēz, en vormen een krachtig bewijs van een sterk partnerschap en een gedeelde langetermijnvisie. Naast een sterke aanwezigheid in de winkels, gingen de lanceringen gepaard met opvallende mediacampagnes die in de markten de aandacht trokken. In België, waar beide merken hun oorsprong hebben en worden geleid door Belgische Group CEO's, werd bijvoorbeeld de Côte d'Or L'Original met knapperige Lotus Biscoff® extra in de kijker gezet met een gezamenlijk CEO-PR-event en een opvallende nationale campagne. Daarbij zorgden levensgrote olifanten en een onvergetelijke finale in Lembeke voor sterke buzz op sociale media.

‘Als Belgen zijn Jan Boone en ik opgegroeid met deze iconische merken. Dat maakt dit een sterk Belgisch getinte realisatie, die doet dromen van nog meer nieuwe en unieke combinaties.’

Dirk Van de Put, Chairman & CEO Mondelēz International

‘Deze samenwerking brengt twee authentieke merken samen, zonder dat ze hun herkenbare en geliefde eigenheid verliezen.’

Jan Boone, CEO Lotus Bakeries



Een belangrijke troef van ons chocoladepartnerschap met Mondelēz is de **schaal aan nieuwe contactpunten** die ontstaan. Met toonaangevende chocolademerken in belangrijke consumentenmarkten geeft Mondelēz ons toegang tot een breed, nieuw publiek, waardoor veel meer mensen de Biscoff®-smaak sneller leren kennen.

Dat momentum zien we duidelijk in onze samenwerking met Cadbury®. De initiële focus op het Verenigd Koninkrijk wordt in 2026 uitgebreid naar andere markten, zoals Australië en Nieuw-Zeeland. We blijven dus samen groeien en momentum creëren. Tegelijk evolueert ook ons productassortiment met Cadbury®: na een sterke basis met chocoladerepen en de populaire seizoensproducten van Cadbury® komen er in 2026 nieuwe formaten die Biscoff®-crumble en Biscoff®-speculoospasta combineren voor een nog rijkere smaakervaring.

Cadbury®, al jarenlang bekend om zijn populaire seizoensproducten, ondersteunde deze ontwikkeling verder in 2025. Zo konden nieuwe consumenten de Cadbury® Biscoff®-paaseieren proeven, en de adventskalenders en speciale cadeauboxen ontdekken in het Verenigd Koninkrijk. In Europa volgen in 2026 Milka® Biscoff®-paaseieren. Een nog bredere samenwerking dus, zowel in markten als in formats.



EEN 360° BISCOFF®-LANCERING, MOGELIJK GEMAAKT DOOR MONDELĒZ INDIA

Om onze ambitie waar te maken om Biscoff® uit te bouwen tot het nummer drie-koekjesmerk ter wereld, speelt India een cruciale rol. Succes in India is essentieel, gezien het één van 's werelds grootste, jongste en meest digitaal gedreven consumentenmarkten is.

Voortbouwend op het globale partnerschap met Mondelēz dat in 2024 werd aangekondigd, werd Biscoff® in India gelanceerd via een ongeziene 360°-activatie. Met nationale salesconferenties, impactvolle PR-events, grootschalige TV-campagnes, alomtegenwoordige billboards, sterke instore-branding en een sociale mediastorm die de uitgebreide Gen Z-populatie massaal heeft opgepikt.

De activatie zette in op storytelling rond de veelzijdigheid van Biscoff®, wat goed resoneerde bij jonge consumenten. Tegelijk zorgde ze voor grootschalige merkbetrokkenheid over retail-, digitale en foodservicekanalen heen - volledig in lijn met de bewezen expertise van Mondelēz in het bouwen van toonaangevende snackingmerken.

‘We kozen bewust voor een samenwerking met Mondelēz, omdat India onmisbaar is als je wilt uitgroeien tot een écht wereldwijd merk. De professionaliteit, operationele excellentie en marktkennis van Mondelēz in India, in combinatie met de unieke smaak van Biscoff®, maken van deze samenwerking een perfecte match. Het Indiase team wist binnen één jaar het Biscoff®-koekje van dezelfde kwaliteit te realiseren, volgens ons originele familierecept en de strikte kwaliteitsstandaarden van Lotus Bakeries - een prestatie die grote indruk op ons maakte. Samen met een sterke sales- en marketinglancering maakt dit mij bijzonder trots!’

Jan Boone, CEO Lotus Bakeries





WAAROM INDIA ERTOE DOET

India is een perfecte match voor Biscoff®:

- > Een enorme, snelgroeiende bevolking, waarvan meer dan 25% tot Gen Z behoort
- > Een publiek dat sterk mee is met wereldwijde foodtrends
- > Een markt waar premiumkoekjes aan terrein winnen, maar nog volop groeipotentieel hebben

BEREIK VERGROTEN VIA SLIMME DISTRIBUTIE EN VERPAKKINGSFORMATEN

Om succesvol te zijn in India, zijn een brede distributie en de juiste verpakkingsformaten cruciaal. Kleinere Biscoff®-verpakkingen, afgestemd op de lokale aankoopgewoonten, vergroten de toegankelijkheid en laten zo verschillende consumentengroepen toe om de Biscoff®-koekjes te proeven. Dankzij hun compactere verpakkingsformaat zijn ze immers een betaalbare keuze voor miljoenen gezinnen en zijn ze verkrijgbaar in honderdduizenden winkels - de kleine buurtwinkels die de retail in het hele land domineren.



‘Deze samenwerking is een belangrijke en spannende stap in het versterken van onze positie in het Indiase premiumkoekjes-segment en benadrukt onze ambitie om miljoenen Indiërs te laten kennismaken met de Biscoff®-ervaring: uniek en onvergetelijk.’

Dirk Van de Put, Chairman & CEO, Mondelēz International

‘Mondelēz had beloofd om met Biscoff® het land ‘rood te kleuren’, en ze hebben die belofte waargemaakt. We zijn bijzonder trots dat Biscoff® zo’n sterke positie veroverd in een markt van deze omvang. De liefde voor Biscoff® was er al; we hadden alleen de juiste partner nodig om het potentieel volledig te benutten.’

Isabelle Maes, CMO Lotus Bakeries & CEO Lotus Natural Foods



BISCOFF®, LOKAAL GEPRODUCEERD OP 3 CONTINENTEN

2025 was een recordjaar: op drie continenten namen we nieuwe Biscoff®-productielijnen in gebruik. Een mijlpaal die onze capaciteit versterkt om te voldoen aan de groeiende wereldwijde vraag naar Biscoff®.

Op elke locatie geldt rotsvast hetzelfde principe: de kwaliteit en unieke smaak van Biscoff® moeten overal ter wereld identiek zijn. Elke nieuwe lijn wordt met uiterste precisie afgestemd op ons originele familierecept - het resultaat van intensieve training, grondige tests, expertise en de toewijding van onze teams.





UPDATE THAILAND: STERKE VOORUITGANG IN DE ONTWIKKELING VAN ONZE NIEUWE BISCOFF®-PRODUCTIEFACILITEIT

De bouw van onze Biscoff®-fabriek in Chonburi (Thailand) schoot in 2025 goed op en ligt nog steeds op schema om tegen het einde van het eerste semester van 2026 volledig operationeel te zijn. Deze nieuwe site ondersteunt onze ambitie om de groei in de Azië-Pacificregio te versnellen en versterkt onze globaliseringsstrategie, door Biscoff®-productie nu op drie continenten te verankeren.

De werkzaamheden op de site vorderen snel en consequent in lijn met onze hoge kwaliteitsnormen, met één constante: elk Biscoff®-koekje moet overal identiek smaken. Die sterke operationele prestaties weerspiegelen een duidelijke culturele fit, gekenmerkt door professionaliteit, oog voor detail en een geëngageerd team. De nauwe samenwerking tussen de lokale teams en Belgische experts, die hun knowhow overdragen, blijft daarbij belangrijk. Ze versterkt ons vertrouwen dat Thailand op lange termijn de juiste thuisbasis is voor onze nieuwe Biscoff®-productiefaciliteit.



STERKE WERELDWIJDE PRESTATIES VOOR BISCOFF®

Biscoff®-producten kenden in 2025 een uitstekende wereldwijde groei, met sterke prestaties in alle regio's. Enkele voorbeelden:

- > De Verenigde Staten - robuuste groei in één van 's werelds meest competitieve retaillandschappen
- > Spanje en Portugal - Biscoff®-producten leverden de grootste bijdrage aan de groei in volume en waarde binnen de snackkoekjescategorie, waarin grote internationale merken actief zijn
- > Australië - aanhoudende, versnelde groei, waarbij Biscoff® nu stevig verankerd is als echte love brand
- > Nederland - aanzienlijke toename van de huishoudpenetratie, waarbij Biscoff®-koekjes het op één na grootste koekjesmerk op de markt werden
- > Canada, Mexico, Turkije, Polen, Italië, Griekenland en België - solide, brede groei, waardoor de positie van Biscoff® in grote consumentenmarkten verder werd versterkt

Verder in dit rapport lichten we enkele van deze opvallende markten toe ([zie p. 81](#)).





EEN NIEUWE, OP MAAT GEMAAKTE POT VOOR BISCOFF®-SPECULOOSPASTA

Zeventien jaar na zijn lancering in België krijgt Biscoff®-speculoospasta - vandaag geliefd in meer dan 45 landen wereldwijd - een **eigen, op maat ontworpen pot**. Het nieuwe design weerspiegelt de look-and-feel van het Biscoff®-koekje en zorgt voor een **sterkere impact in het winkelrek** en een **duidelijke differentiatie** ten opzichte van de concurrentie.

Wat maakt de nieuwe pot uniek?

- > Reliëf geïnspireerd op het iconische Biscoff®-koekje
- > Een geheroriënteerd label voor betere zichtbaarheid en sterkere merkherkenning
- > Een gestroomlijnd silhouet dat zorgt voor een krachtigere schappresentatie

Hoewel het design verandert, blijft het **recept ongewijzigd**. De nieuwe pot benadrukt de authenticiteit van Biscoff®-speculoospasta - gemaakt van zorgvuldig gemalen Biscoff®-koekjes - en presenteert dit geliefde product in een vorm die **net zo uniek is als zijn smaak**.

De op maat gemaakte pot werd in december 2025 gelanceerd in de Verenigde Staten, gevolgd door een wereldwijde uitrol in alle andere markten in 2026.

New Jar

Same
irresistible
taste





INTRODUCTIE VAN DE BISCOFF®-KOEKGRAVURE: VAN 'LOTUS®' NAAR 'BISCOFF®'

Twee jaar geleden plaatsten we Biscoff® centraal op onze verpakkingen, als onderdeel van de evolutie naar één uniforme, wereldwijde merkidentiteit. Dit jaar zetten we de laatste stap in die transitie door 'Biscoff®' in onze koekjes te graveren, in plaats van de vertrouwde 'Lotus®'-gravure.

Deze verandering rondt meer dan tien jaar merkevolutie af - van de introductie van de naam Biscoff®, over het vernieuwde logo, tot de Biscoff®-gravure - en zorgt voor één consistente visuele identiteit en tone of voice over het volledige Biscoff®-assortiment. De nieuwe gravure wordt uitgerold over het hele gamma, inclusief het originele koekje en het sandwichkoekje.

De implementatie startte eind 2025 in de Verenigde Staten en India, gevolgd door een wereldwijde uitrol in 2026.





EEN OP MAAT GEMAAKTE BRANDING VOOR CHINA

Biscoff® introduceerde een op maat gemaakte, tweetalige Chinese branding en verpakking, waardoor het merk nu nog dichter bij de Chinese consument komt te staan. Deze aanpak versterkt de lokale relevantie, terwijl we trouw blijven aan onze globale merkidentiteit.

Wat is er nieuw?

- > **Nieuwe Chinese merknaam:** 比时味 (Bishika), fonetisch nauw verwant aan 'Biscoff®' en met een betekenisvolle merkbeloofte ('De knapperige hap uit België'). Biscoff® blijft behouden, maar wordt in alle communicatie consequent gecombineerd met 比时味.
- > **Nieuw verpakkingsdesign:** alle verpakkingen dragen deze tweetalige branding, ondersteund door een vernieuwde designhiërarchie die zorgt voor optimale herkenbaarheid en sterkere merkherkenbaarheid.
- > **Gelocaliseerde salesmaterialen:** een op maat gemaakte toolkit met een Aziatisch model en een vertaalde tagline: You Gotta Love Biscoff® / 一口爱上 比时味.

Deze strategische stap versterkt de merkdistinctiviteit, beschermt tegen copycats en bouwt vertrouwen op bij consumenten in één van 's werelds belangrijkste koekjesmarkten.



you gotta love





SAMENWERKING MET MONDELĒZ UITGEBREID NAAR IJS

In 2025 kondigde Lotus Bakeries de uitbreiding van zijn partnership met Mondelēz aan naar de ijscategorie, via een samenwerking met Froneri, één van 's werelds grootste ijsproducenten.

Binnen deze samenwerking zal Froneri het Lotus® Biscoff®-ijs produceren, op de markt brengen en verkopen, gebruikmakend van zijn wereldwijde schaal, bewezen expertise in ijsproductie en sterke supply chain.

Het partnerschap legt een stevige basis voor de introductie van het nieuwe Biscoff®-ijsassortiment vanaf 2026, met een eerste focus op Europa.

Het assortiment, volledig onder de merknaam Lotus® Biscoff®, is ontworpen om een onderscheidende en meeslepende Biscoff®-ervaring te bieden - met o.m. een volledige Biscoff®-coating en -smaakbeleving voor de sticks - én een uniek Biscoff®-sandwichijsje. Zo creëert het merk een nieuw consumptiemoment, zonder in te boeten aan zijn iconische karakter.

BISCOFF® SCHITTERT OP DE WERELDEXPO 2025

Biscoff® was prominent aanwezig in het Belgische Paviljoen op de Wereldtentoonstelling 2025 in Osaka, dat **meer dan 27 miljoen bezoekers uit ruim 150 landen** verwelkomde. Deze aanwezigheid bouwde voort op een **lange traditie**: Biscoff® neemt al decennialang deel aan de Wereldtentoonstelling.

Elke bezoeker van het Belgische Paviljoen werd verwelkomd met een Biscoff®-koekje - een klein maar betekenisvol gebaar dat de Belgische gastvrijheid weerspiegelt. Het merk was overal aanwezig: bij de ingang, in de desserts in het restaurant, geserveerd bij elke koffie in het paviljoencafé en in de winkel, waar het Biscoff®-koekje tot de **bestverkochte producten** behoorde.

Een bezoek van onze CEO Jan Boone, CMO & CEO Natural Foods Isabelle Maes en onze GM ID Biscoff Bart Bauwens, samen met een **koninklijk bezoek** van prinses Astrid en prins Lorenz, vormde een memorabel hoogtepunt van onze aanwezigheid op de Wereldtentoonstelling 2025.





LOTUS™ NATURAL FOODS

Bij het creëren van een evenwichtig snackportfolio voor elke gelegenheid, speelt het assortiment van Lotus™ Natural Foods een sleutelrol.

Het is geen geheim dat consumenten vandaag steeds vaker kiezen voor better-for-you-snacks.

Volledig natuurlijk, zonder toegevoegde suikers, rijk aan vezels, minder bewerkt, met plantaardige proteïnen ... Deze eigenschappen worden razendsnel populair. En dat geldt voor alle leeftijdsgroepen, van peuters tot Gen Z en volwassenen. Ons antwoord: Lotus™ Natural Foods. Zo helpen we consumenten better-for-you-snackkeuzes te maken, zonder in te boeten op de heerlijke smaak.



LOTUS™ NATURAL FOODS IN HET KORT

Gelanceerd: 2015

Aandeel van Lotus Bakeries' branded omzet: 25%

Productie:

- > Verenigde Staten: Mebane
- > Zuid-Afrika: Wolseley


Verenigde Staten
Mebane




Zuid-Afrika
Wolseley





BEAR
Just fruit.
 Nothing else!
 bearsnacks.com



BEAR® makes healthy snacking easier for parents and more fun for kids.

nākd.
RAW BARS
 just **FRUIT** AND **NUTS!**
 nakdbars.com



nākd.® makes truly healthy and natural snacking tasty and easier for everyone.

TREK
 trekbars.com



TREK® provides natural energy every day for everyone with a tasty protein bar.

KIDDYLICIOUS
 Winning Tiny Tummy
 Yumminess
 kiddylicious.com



Yummy finger food developed to support you and your little one's development, without judgement.

PETER'S YARD
 GOOD THINGS
 TAKE TIME
 petersyard.com



Good things take time.

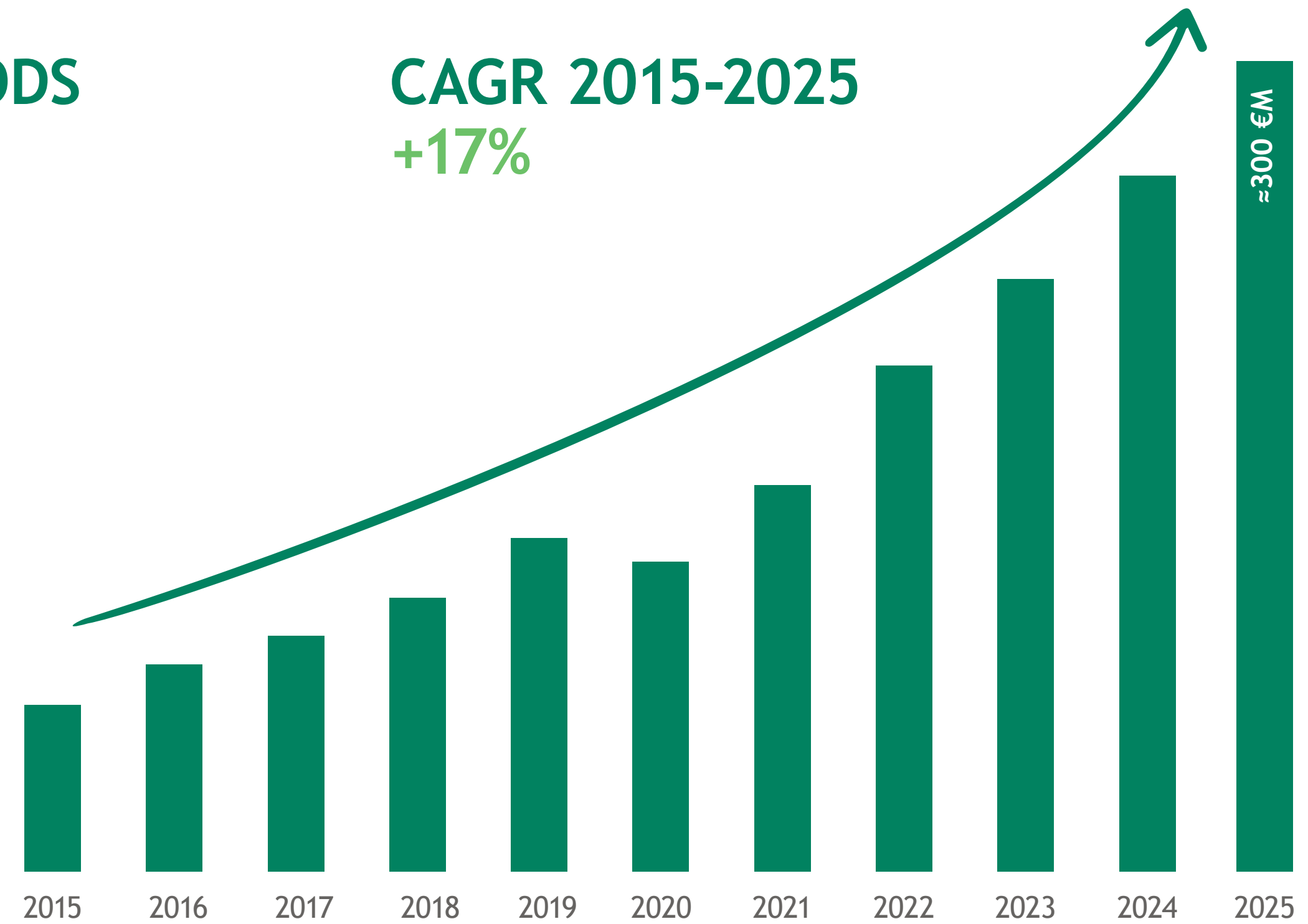


LOTUS™ NATURAL FOODS PRESTATIE

AANDEEL IN
MERKOPBRENGSTEN
(2025):
25%

LOTUS™ NATURAL FOODS
OMZETGROEI

CAGR 2015-2025
+17%





‘2025 bewees dat focus en gedisciplineerde uitvoering echt lonen. Onze merken groeiden sterk in onze thuishmarkt, het Verenigd Koninkrijk, en versnelden verder in de Verenigde Staten en Europa. Een bevestiging dat onze gefocuste, stapsgewijze en rotatiegedreven aanpak de juiste is.’

Isabelle Maes, CMO Lotus Bakeries & CEO Lotus Natural Foods



LOTUS™ NATURAL FOODS HEEFT DE AMBITIE OM EEN LEIDENDE SPELER TE WORDEN IN HET BETTER-FOR-YOU-SNACKINGSEGMENT

Een interview met Isabelle Maes, CMO Lotus Bakeries & CEO Lotus Natural Foods, over de opmerkelijke groei van de strategische pijler Lotus™ Natural Foods.

“Ik ben bijzonder trots op onze resultaten voor Lotus™ Natural Foods in 2025! We zijn de snelst groeiende strategische pijler binnen de Groep, goed voor 25% van de branded omzet en een groei van meer dan 15%. Al onze merken realiseerden een double-digit stijging - wat echt uitzonderlijk is. Dit bevestigt voor mij dat onze groeistrategie werkt en dat onze salesorganisaties die strategie ook echt hebben omarmd en tot leven brengen in hun markten. Dit momentum is het directe resultaat van weloverwogen strategische keuzes en een gedisciplineerde uitvoering.

Ik ben enorm trots op onze teams, die met hun passie, consistentie en engagement dit mogelijk maakten.

Bij Lotus™ Natural Foods draait onze strategie om focus: duidelijke keuzes maken en die met discipline uitvoeren. Ook dit jaar heeft die aanpak haar kracht bewezen. Elk merk vertrekt vanuit **een helder gedefinieerd doel en een duidelijke set richtlijnen**. Dat helpt ons elke dag betere strategische beslissingen te nemen en zorgt ervoor dat groei de merkwaarde op lange termijn blijft versterken.

De Global Brand-teams ontwikkelden niet alleen een framework en een methodologie, maar creëerden ook de tools en marketingmaterialen die onze salesorganisaties nodig hebben om

de strategie concreet te maken, van instore-materialen tot mediacampagnes over verschillende platformen heen.

Diezelfde focus stuurt ook onze internationale expansie. **We bepalen heel gericht waar we actief willen zijn**, merk per merk en markt per markt, en geven prioriteit aan landen waar het categoriepotentieel aansluit bij onze sterktes. Vandaag komt meer dan 40% van de omzet van Lotus™ Natural Foods van buiten het Verenigd Koninkrijk, de oorspronkelijke thuismarkt van onze merken, met sterke prestaties in de Verenigde Staten en Europa.

In de Verenigde Staten realiseerde BEAR® iets wat maar weinig merken lukt: snelle en duurzame groei, gecombineerd met nationale distributie

in een uitzonderlijk competitieve categorie. Dit toont de kracht van het team en ons vermogen om mee te schalen met de vraag. Ik ben super trots op de sterke positie die BEAR® vandaag inneemt voor verdere groei.

Ook in Europa boekten nākd.®, TREK® en Kiddylicious® indrukwekkende resultaten. nākd.® veroverde in Spanje de nummer één-positie in waarde binnen de categorie graanrepen, terwijl Kiddylicious® uitgroeide tot het snelst groeiende baby-snackmerk in Frankrijk. In onze thuismarkt, het Verenigd Koninkrijk, bleven nākd.® en TREK® sterk presteren en alsmaar meer consumenten overtuigen, dankzij sterke instore-executie, gerichte mediacampagnes en innovaties zoals de TREK® Protein Flapjack met Biscoff®.”



2025 LOTUS™ NATURAL FOODS HOOGTEPUNTEN

JANUARI

BEAR® verdubbelt productiecapaciteit in Zuid-Afrika.



FEBRUARI

Lancering van TREK® Protein Flapjack met Biscoff®: de nummer 1-innovatie in zijn categorie.



APRIL

nākd.® is het nummer 1-merk in Spanje in de categorie graanrepen.

JULI

Start van het meerjarige Golazo-partnerschap in België, Nederland en Frankrijk, en het RunThrough-partnerschap in het Verenigd Koninkrijk, voor TREK® en nākd.®



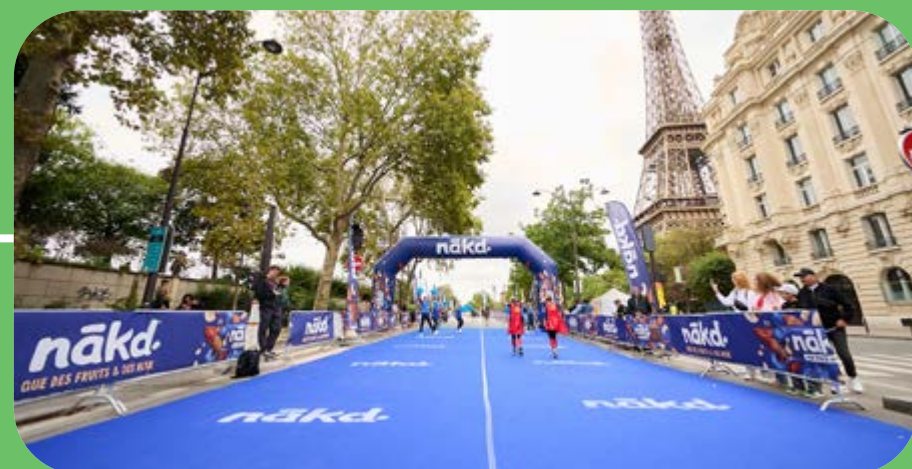
JUNI

TREK® is het snelst groeiende merk in het Verenigd Koninkrijk in de categorie repen.



OKTOBER

Kiddylicious® is snelst groeiende merk in babysnacks in Frankrijk, verdubbelt de omzet en leidt de categoriegroei.







LOTUS™ NATURAL FOODS 2025 MIJLPALEN

BEAR® CAPACITEIT VERDUBBELD

In 2025 zette Lotus™ Natural Foods opnieuw een belangrijke stap in de versterking van zijn operationele fundament. We verdubbelden de capaciteit voor BEAR®-fruitsnacks in onze fabriek in Wolseley (Zuid-Afrika), zodat we nog beter kunnen inspelen op de groeiende internationale vraag naar het volledige assortiment van Lotus™ Natural Foods.

Sinds de start in 2019 is Wolseley (Zuid-Afrika) het hart van onze Lotus™ Natural Foods-productie. Intussen is het onze locatie met het grootste medewerkersbestand - dat duizenden gezinsleden in de omliggende gemeenschappen ondersteunt - en werken we er met lokaal fruit uit de internationaal befaamde fruitteeltregio Ceres Valley.

Deze investeringen weerspiegelen onze langetermijnengagements ten aanzien van **Zuid-Afrika**, zowel als **strategische productiebasis** voor ons Lotus™ Natural Foods-portfolio, als **gemeenschap waar duurzame groei een tastbare sociale impact heeft**.





COMMUNITY BUILDING EN ENGAGEMENT MET DE JUISTE DOELGROEP

In 2025 versterkten we onze focus op community building via nieuwe partnerschappen met twee toonaangevende organisatoren van loopevents: Golazo in België, Frankrijk en Nederland en RunThrough in het Verenigd Koninkrijk. Deze events bereiken jaarlijks honderdduizenden lopers en nog meer supporters, en creëren waardevolle opportuniteiten voor directe product sampling en communicatie op het parcours, aangevuld met een groot indirect bereik via de vele momenten die op sociale media worden gedeeld. Het uitbouwen en onderhouden van sterke community's is een belangrijke prioriteit binnen onze communicatieaanpak. Zo kunnen we consumenten bereiken op momenten die ertoe doen en in contact komen met doelgroepen die oprecht betrokken zijn.

ONZE SAMENWERKING MET GOLAZO IN DE KIJKER

In een notendop

- > Golazo: toonaangevende organisator van recreatieve sportevenementen.
- > Partner sinds 1 juli 2025 bij 40 loopevenementen in België, Nederland en Frankrijk.
- > Hoofdmerken: TREK® (BE & NL) en nākd.® (FR) als prominente sponsors en belangrijkste samplingpartner; elke deelnemer ontvangt bij de finish een TREK®- of nākd.®-reep.
- > Titel- of hoofdpartner voor ongeveer 7 events per jaar, wat zorgt voor een brede zichtbaarheid voor, tijdens en na elk evenement.
- > Titelpartnershapevents 2025 en daarna: La Parisienne by nākd. (FR), TREK Singelloop Utrecht (NL), TREK Antwerp Marathon (BE). Vanaf 2026 komt daar de TREK Stadsloop Gent (BE) bij.
- > Hoofdpartnerschapsevents 2025: Eindhoven Marathon (NL), Ghent 10 Miles (BE).
- > Jaarlijks bereik: +600.000 lopers en 100.000 wandelaars die deelnemen aan de evenementen.
- > Doel: TREK® en nākd.® positioneren als topmerken voor actieve consumenten in belangrijke Europese markten.





VAN SPONTAAN IDEE NAAR STRATEGISCH PARTNERSCHAP

Toen CEO Jan Boone en CMO en CEO Lotus Natural Foods Isabelle Maes in april 2025 de finish van de Antwerpse 10 Miles bereikten, kregen ze een energiereep aangeboden. "Na één hap wist ik dat ons assortiment een duidelijk andere ervaring bood", herinnert Jan Boone zich. "Diezelfde dag nam ik contact op met Bob Verbeeck, CEO van Golazo. Op 1 juli ondertekenden we een samenwerking voor drie landen." Wat begon als een spontaan gesprek na de race, groeide uit tot een **meerjarige samenwerking gebaseerd op een gedeelde overtuiging**: een actieve levensstijl en natuurlijke voeding horen bij elkaar. Golazo biedt **directe toegang tot de juiste doelgroep op het juiste moment**: net na een flinke inspanning, wanneer mensen openstaan voor een positieve merkbeleving.

EEN STRATEGISCHE GROEIFACTOR

De samenwerking levert tegelijkertijd drie kerndoelstellingen op:

1. Productervaring

Elke deelnemer ontvangt bij de finish een TREK®- of nākd.®-reep, een eenvoudige maar krachtige manier om direct een productervaring te creëren. TREK®-repen zijn een logische keuze na het lopen of wandelen: een toegankelijke en smakelijke vorm van proteïne voor iedereen die actief is, dus niet alleen als nicheproduct voor sporters.

2. Merkopbouw

Sterke merkzichtbaarheid op hoofd- en titelevenementen - van finishbogen en medailles tot gebrande cheering zones met live-dj's, promostands en eventcommunicatie - ondersteund door media-aandacht via online-, social- en outdoorkanalen. Deze contactpunten genereren een breed bereik, met iconische elementen die vaak worden gefotografeerd en massaal online worden gedeeld. Het terugkerende karakter van de events doorheen het jaar zorgt bovendien voor herhaalde zichtbaarheid, waardoor onze merken top of mind blijven binnen de actieve community.



3. Emotionele band

Loopevenementen bieden meer dan louter zichtbaarheid: ze smeden een sterke emotionele band tussen de sport, de beleving en onze merken. Het overschrijden van de finish, het vieren van prestaties en het online delen van die momenten versterken de positieve associaties met TREK® en nākd®, waardoor ze top of mind blijven bij actieve consumenten. De ontlasting aan de finish en het **gedeelde gevoel van voldoening** geven die merkbeleving nog extra kracht.



Bij La Parisienne by nākd. gaf meer dan de helft van de bevroegde deelnemers aan dat ze het merk via het event hadden ontdekt. En spontane humor van fans - zoals een bordje met de tekst 'Veel werk voor een gratis TREK® Protein Flapjack met Biscoff®' bij de TREK Antwerp Marathon - toont hoe vanzelfsprekend de merken intussen binnen de community leven.



‘Onze samenwerking met Golazo stimuleert brede betrokkenheid binnen de organisatie, waarbij collega’s actief deelnemen. Samen deze events beleven zorgt voor verbindende momenten die veel verder reiken dan de race zelf.’

Isabelle Maes, CMO Lotus Bakeries & CEO Lotus Natural Foods



COMMUNITY-INZICHTEN DIE ONZE MERKEN VORMGEVEN

Het opbouwen van een community - een kernpijler van onze marketingstrategie voor Lotus™ Natural Foods - verschilt van traditionele marketing omdat het gebaseerd is op dialoog en betrokkenheid in plaats van eenzijdige communicatie. Aangezien één op de vijf Europeanen minstens af en toe loopt, biedt het partnerschap met Golazo toegang tot een grote en erg geëngageerde community, met authentieke interactiemomenten in het echte leven én via sociale media.

Door deze open dialoog te onderhouden, verzamelen we waardevolle inzichten in wat consumenten belangrijk vinden en van ons verwachten. Die inzichten helpen ons om verpakkingen en communicatie verder te verfijnen. Ze sturen ook hoe we de merkbeleving vertalen naar het verkooppunt, zodat er een consistente ervaring ontstaat tussen wat consumenten beleven tijdens events en wat ze in de winkel tegenkomen.

Deze betrokkenheid en loyaliteit stimuleren consumenten om het merk spontaan te delen binnen hun eigen netwerk; authentieke mond-tot-mondreclame in een categorie waarin consumenten elkaar het meest vertrouwen.

‘Onze samenwerking met Golazo helpt ons om ons merkverhaal tot leven te brengen, contact te leggen met consumenten op belangrijke momenten en ervoor te zorgen dat we aanwezig zijn op relevante contactpunten, zowel online als offline.’

Anouck Draps, Global Digital Media & Commerce Manager

Naarmate de samenwerking groeit, sluit ze steeds sterker aan bij onze bredere merkbeleving. Zo zorgden in 2025 TREK®-branded activiteiten in verschillende winkels in Utrecht voor een directe link tussen de energie van de TREK Singelloop en de winkelervaring. Zo tonen we hoe het momentum van een event kan worden omgezet in tastbare retailimpact.





LOTUS™ NATURAL FOODS, GEDREVEN DOOR INNOVATIE

2025 was een sterk jaar voor BEAR®, met groei in al onze markten en een verdere versterking van de merkprestaties. Deze groei werd ondersteund door gerichte innovaties in producten en formaten die gezond snacken makkelijker maken voor ouders en aantrekkelijker voor kinderen.

In het Verenigd Koninkrijk werd een derde BEAR® Fruit Splits-smaak toegevoegd. Daarnaast lanceerden we in zowel het Verenigd Koninkrijk als de Verenigde Staten BEAR® Bites: speelse fruitvormpjes die perfect passen in lunchboxen en, dankzij hun sappige textuur en gemixte fruitsmaken, een brede leeftijdsgroep aanspreken.

Naast de sterke algemene prestaties van BEAR® bleef het merk zijn aanbod vernieuwen met gerichte seizoensinitiatieven, waaronder een nationale Halloween-editie in de Verenigde Staten met een individueel verpakte Strawberry Fruit Roll en themakaarten met de BEAR®-mascotte.

Ondertussen markeerde de nieuwe ‘Wildly Irresistible’-campagne, uitgerold in meerdere markten, het eerste volledige jaar van consistente media-investeringen voor BEAR®. In combinatie met een sterke instore-executie vergrootte de campagne de zichtbaarheid van het merk en versterkte ze de relevantie van BEAR® voor gezinnen.



nākd.® bereikte de nummer één-positie in Spanje in de categorie graanrepen, voortbouwend op de sterke prestaties in 2024 na de introductie van nākd.®-proteïnerepen en nākd.®-fruit- en vezelrepen. Dit succes toont hoe sterk het merk inspeelt op actuele consumententrends, zoals de groeiende vraag naar snacks met natuurlijke ingrediënten, een korte ingrediëntenlijst en zonder bewerking. Dat is op het lijf van nākd.® - raw bars - geschreven, wat het merk positioneert als een duidelijke referentie binnen het better-for-you-snacksegment.





TREK® breidde zijn portfolio uit met TREK® Protein Flapjack met Biscoff®, een vegan proteïne-reep met een laagje smeuijge Biscoff®-speculoospasta. Door een heerlijke smaak te combineren met de herkenbaarheid van het iconische partnermerk Biscoff®, bewees het product snel zijn relevantie voor consumenten en fungeerde het als deuropener voor TREK® in verschillende markten. Deze innovatie creëerde een sterk halo-effect: TREK®-consumenten ontdekten de iconische Biscoff®-smaak, terwijl Biscoff® op zijn beurt trial en zichtbaarheid voor TREK® stimuleerde, wat de relevantie en aantrekkingskracht van beide merken opnieuw verder versterkte.

De lancering ging gepaard met een rebranding die de merkwaarden sterker weergeeft, de claims duidelijker communiceert en de impact op het schap vergroot. Een gerichte mediacampagne in België met Simon Mignolet, doelman van Club Brugge, zorgde voor sterke zichtbaarheid en prikkelde consumenten om de nieuwe reep te ontdekken.



In het Verenigd Koninkrijk werd TREK® in de eerste helft van 2025 het snelst groeiende merk in zijn categorie, dankzij het succes van TREK® Protein Flapjack met Biscoff®.

Kiddylicious® verstevigde in 2025 zijn marktpositie in het Verenigd Koninkrijk dankzij gerichte innovatie en consistente merkopbouw. In Frankrijk groeide Kiddylicious® uit tot het **snelst groeiende merk in het babysnacksegment** en was het de **grootste groeidrijver** van de categorie, waarmee het zijn leidende positie verder uitbouwde. Het merk **verdubbelde er zijn omzet**, breidde de distributie uit en verhoogde de huishoudpenetratie.





nākd.
FRUIT & FIBER
APPLE & CINNAMON

MORNING CHRONICLE: LOCAL NEWS & EVENTS



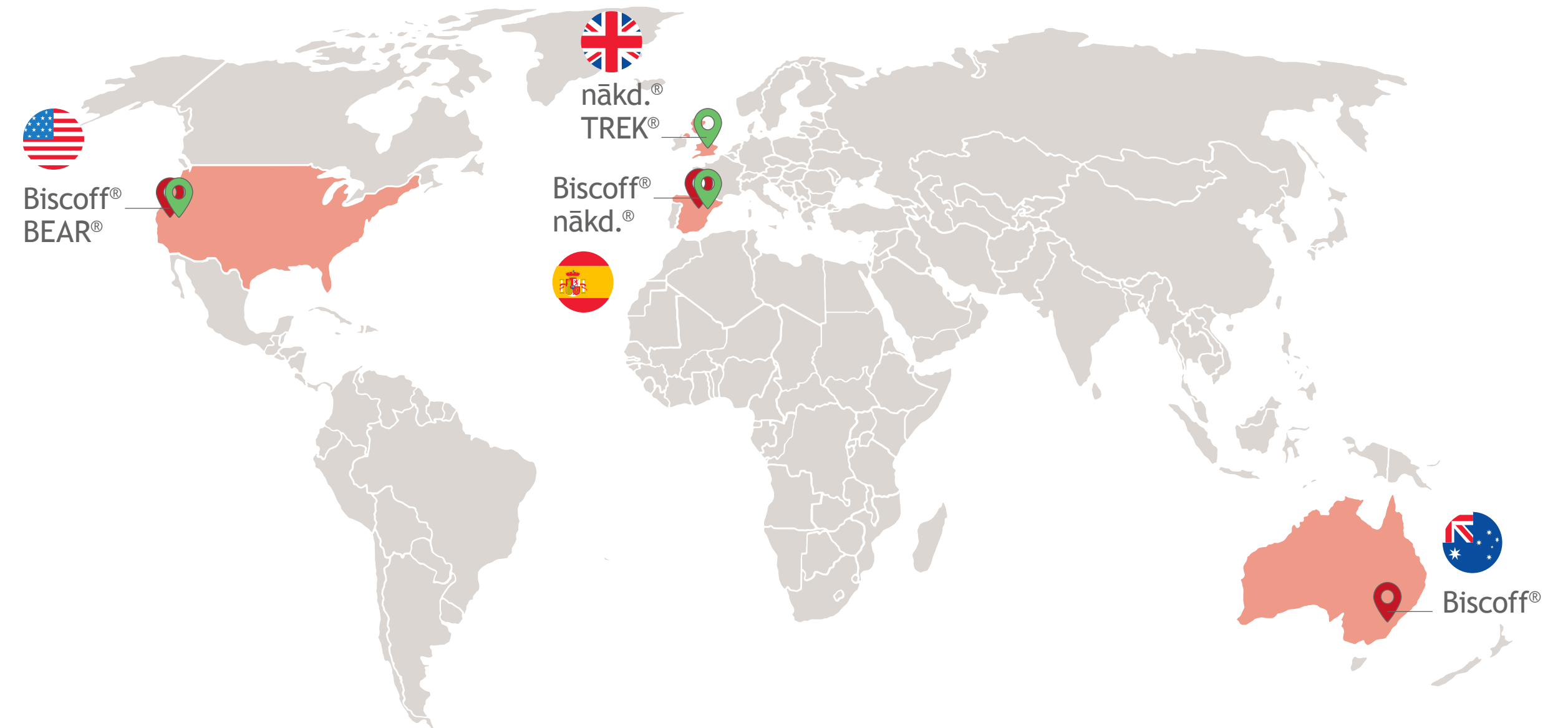
ONZE MERKENSTRATEGIE IN ACTIE

Onze merken leverden in 2025 wereldwijd sterke prestaties in alle markten. Hoewel dit momentum breed gedragen is, lichten we vier markten uit die duidelijk tonen hoe de strategie van onze merken lokaal tot leven komt: Australië, Spanje, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten.

STERKE COMMERCIEËLE PRESTATIES IN VIER BELANGRIJKE MARKTEN

Waar we ook actief zijn, het verhaal is overal hetzelfde: kwalitatieve producten, sterke merken, een unieke smaak, toegewijde teams, betrouwbare partners en een duidelijk omschreven merkenstrategie zijn onze belangrijkste groeimotoren. De groeistrategie van Lotus® Biscoff® en de strategie van Lotus™ Natural Foods zetten ambitie om in resultaten, waarbij sterke merken worden omgevormd tot love brands, en passie tot prestaties.

In deze vier markten komen verschillende bouwstenen van onze merkstrategie concreet tot leven. Ze creëren focus en bieden duidelijke richting. We stimuleren de penetratie van hero-producten, versterken onze unieke smaak en textuur, activeren nieuwe demand spaces en versterken het merk via partnerschappen. Samen versterken deze acties onze aanwezigheid en versnellen ze de groei.



BISCOFF®, EEN LOVE BRAND DIE HET DAGELIJKS LEVEN IN AUSTRALIË KLEURT

Na een verdubbeling van de omzet in 2024 zette Biscoff® zijn sterke groei in Australië ook in 2025 voort. De huishoudpenetratie steeg tot meer dan 24%, waarbij consumenten én de markt Biscoff® inmiddels erkennen als een groeiend wereldmerk én als een echte love brand. Biscoff® is er alomtegenwoordig. De fundamenten die de voorbije jaren zijn gelegd, werpen hun vruchten af: Biscoff® is uitgegroeid tot een vast onderdeel van het dagelijks leven en duikt op op plekken waar je een Belgisch merk niet meteen zou verwachten.

In Australië is het groeimodel van Lotus® Biscoff® gericht op brede nationale distributie, gecombineerd met maximale veelzijdigheid en beschikbaarheid binnen het Away-from-Home-segment.

EEN UNIVERSELE SMAAK VOOR ELK MOMENT

De unieke gekarameliseerde smaak en knapperige textuur van Biscoff®-koekjes vallen in Australië net zo goed in de smaak als in de rest van de wereld. Biscoff®-producten zijn geliefd om hun unieke smaak en knapperige textuur, hun veelzijdigheid en hoge merkaantrekkingskracht. Bovendien vormen ze een betaalbare verwennerij voor Australische gezinnen en bieden ze gemak en toegankelijkheid in een markt waar precies die eigenschappen tellen.

Dankzij de brede beschikbaarheid van onze Biscoff®-hero-producten - de originele en sandwich Biscoff®-koekjes en de Biscoff®-speculoospasta - komen Australiërs Biscoff® tegen op tal van consumptiemomenten: binnen hun levendige koffiecultuur, bij het ontbijt (vaak op crumpets - een zachte, geroosterde pannenkoek die populair is in Australië), in desserts en gebak, en als dagelijkse snack. Die veelzijdigheid vergroot de relevantie van Biscoff® op momenten die Australiërs koesteren.





‘Onze groei in Australië begint bij de kwaliteit van onze Biscoff®-producten en hun unieke smaak. Er bestaat werkelijk niets vergelijkbaars op de markt. Dankzij de nauwe samenwerking met onze distributiepartner, die de retail- en Away-from-Home-markt door en door kent, en onze gedeelde focus op het Lotus® Biscoff®-groeimodel, is Biscoff® uitgegroeid tot een echte love brand voor miljoenen Australiërs.’

Bart Bauwens, General Manager International Distributors Biscoff





NATIONAAL BEREIK IN STERK GECONCENTREERD RETAILLANDSCHAP

De Australische voedingsretail wordt gedomineerd door twee grote spelers, wat vraagt om een doordachte en aangepaste route-to-market. Onze jarenlange distributiepartner biedt precies dat: diepgaande marktkennis, een sterk verkoop- en merchandisingnetwerk en een robuuste logistieke organisatie. Het resultaat is een **consistente nationale beschikbaarheid** in één van 's werelds meest uitgestrekte landen.

Hun expertise, gecombineerd met onze sterke merkwaarde en lokale salesvertegenwoordiging, is van cruciaal belang geweest om de **groei te bestendigen** en heeft onze relaties met retailers verder versterkt.

STERKERE LOKALE AANWEZIGHEID ALS MOTOR VOOR DUURZAME GROEI

Om dit momentum verder uit te bouwen en onze distributeur te ondersteunen, hebben we in 2025 onze lokale aanwezigheid versterkt met een uitgebreid, toegewijd en enthousiast team, gevestigd in Sydney. Dit team werkt nauw samen met onze distributeur om het Biscoff®-love brand in Australië verder uit te bouwen. Deze nabijheid versterkt de uitvoering, verdiept lokale inzichten en versnelt de groei.



ALOMTEGENWOORDIG IN AUSTRALIË

Sterke lokale partnerschappen met toonaangevende, internationale Quick Service Restaurants introduceerden Biscoff® bij miljoenen Australiërs en zorgden voor aanzienlijke nationale media-aandacht.

Daarnaast versterkt de jonge en erg digitale bevolking van Australië het merk verder, door koffiemomenten, bakcreaties en creatieve recepten om te zetten in een continue stroom aan sociale content.

Vandaag is Biscoff® aanwezig op tal van contactpunten: in de supermarkt, in cafés, bakkerijen en restaurants, in zelfgemaakte desserts en creatieve lekkernijen die gedeeld worden op sociale media, én gewoon aan de dagelijkse keukentafel.





BISCOFF® EN NĀKD.® WINNEN IN SPANJE

NĀKD.® IS HET NUMMER ÉÉN-MERK VAN GRAANREPEN IN SPANJE

Slechts zes jaar na de lancering werden nākd.®-repen in 2025 het nummer één-graanrepenmerk in Spanje op basis van waarde. Dat is een opmerkelijke prestatie in een categorie die traditioneel wordt gedomineerd door klassieke graanrepen. nākd.® vertrekt vanuit een totaal ander uitgangspunt - een raw bar met uitsluitend fruit en noten - en overtreft zo alle verwachtingen. De oorspronkelijke groeiambities werden ruim overschreden en nākd.® verankerde zich stevig als marktleider binnen het better-for-you-snacksegment in Spanje.

Het succes van het merk is gebouwd op een eenvoudig maar krachtig concept: een reep aanbieden die inspeelt op de **groeivende vraag naar gezondere, onbewerkte snacks**. nākd.®-repen worden gemaakt van natuurlijke ingrediënten, enkel fruit en noten. Deze clean labelbenadering, gecombineerd met een breed assortiment aan smaken en specifieke varianten met extra proteïne of vezels, spreekt een brede groep consumenten aan.

Deze uitzonderlijke evolutie werd ook mogelijk gemaakt door sterke instore-zichtbaarheid, doordacht opgebouwde promoties en impactvolle point-of-sale-materialen, die samen **proefaankopen en herhaalaankopen stimuleren**. De groei werd verder ondersteund door **gerichte digitale campagnes en geloofwaardige merkambassadeurs**, die een cruciale rol speelden in het opbouwen van de merkbekendheid van nākd.®. Hun inspanningen introduceerden het merk bij nieuwe doelgroepen, **hielden het top of mind** en benadrukten wat nākd.® uniek maakt.





‘nākd.® toont hoe een helder 360°-plan - vertrekkend van het juiste product en assortiment aan de juiste prijs - de basis legt voor succes. Sterke instore-executie via optimale merchandising en impactvolle promoties, versterkt door geloofwaardige merkambassadeurs en krachtige mediacampagnes voor merkbekendheid, kan een nieuwkomer laten uitgroeien tot het nummer één-merk in waarde.’

Rosa Lopez-Huerta Martin,
Marketing & Category Development Manager Spain

‘De teamspirit is fantastisch. We communiceren open en regelmatig, en iedereen deelt dezelfde gepassioneerde mentaliteit. Het voelt echt als een familie.’

Victor Villanueva,
Country Manager Spain & Portugal



‘Het is geweldig om te zien hoe onze multiformatstrategie tot leven komt in de winkel. Zien hoe elk nieuw formaat zijn kopers vindt, is één van de meest waardevolle aspecten van dit traject.’

Ilias Theofilou,
Sales Manager Retail Spain





BISCOFF®-KOEKJES, HET TOONAANGEVENDE ALTERNATIEF VOOR CHOCOLADEKOEKJES

Spanje is één van de meest koekjesgedreven markten van Europa, met één van de hoogste koekjes consumptie per capita in kilogram. Aangezien huismerken zes op de tien verkochte verpakkingen vertegenwoordigen, speelt prijs-kwaliteit een belangrijke rol bij de keuze van consumenten. In deze context bleef Biscoff® ook in 2025 sterke resultaten neerzetten. Het merk verstevigde zijn positie als het op één na grootste koekjesmerk in huishoudpenetratie en bleef de belangrijkste merkgedreven motor van groei in de snackkoekjescategorie, zowel in volume als in waarde, zelfs terwijl de totale koekjescategorie daalde.

De unieke smaak en betaalbaarheid van Biscoff® maken het merk tot een aantrekkelijk alternatief voor chocoladekoekjes in een segment dat lang werd gedomineerd door cacaosmaken. Gedreven door de groeistrategie van Biscoff® heeft het Spaanse team ingezet op het uitbreiden van de distributie, het versterken van de instore-zichtbaarheid en het activeren van het merk over meerdere consumptiemomenten heen.





Belangrijkste succesfactoren

Voor het eerst liepen nationale mediacampagnes het hele jaar door en bleken ze cruciaal om de merkzichtbaarheid te versterken. In combinatie met sterke instore-activatie en onderscheidende point-of-sale-materialen zorgden deze mediacampagnes ervoor dat Biscoff® top of mind bleef en zeer zichtbaar was in de hele markt.

Ook een **multiformatstrategie** was een sleutelement in dit succes. Door het assortiment koekjes en speculoospasta uit te breiden met verschillende verpakkingsformaten en -groottes, werd Biscoff® **relevant voor uiteenlopende shoppers en consumptiemomenten**, van dagelijkse snacks tot koffiepauzes en deelmomenten.

Partnerschappen met prominente **Quick Service Restaurants** brachten Biscoff® naar **populaire dessert- en snackmomenten** en creëerden enthousiasme bij consumenten. Tegelijk zorgden merkambassadeurs voor **organische buzz op sociale media**, vooral bij Gen Z, door de unieke smaak van het merk te vertalen naar recepten en creatieve formats.

ÉÉN TEAM, ÉÉN MINDSET

Achter deze resultaten schuilt een consistente manier van werken. Het Spaanse team combineert een **duidelijke strategische koers met nauwe samenwerking** tussen sales, category management, marketing en logistiek. Frequente afstemming en open communicatie helpen om strategie te vertalen naar kwalitatief sterke uitvoering, van multiformatlistings tot impactvolle instore-activaties.





TREK® EN NĀKD.® NEMEN HET VOORTOUW IN HET VERENIGD KONINKRIJK

Het Verenigd Koninkrijk blijft één van 's werelds meest ontwikkelde markten voor better-for-you-snacks: dynamisch, trendgevoelig en uiterst competitief. Het is bovendien ook de thuismarkt waar twee van onze belangrijkste Lotus™ Natural Foods-merken, TREK® en nākd.®, zijn ontstaan. Die historie, gecombineerd met onze gerichte Lotus™ Natural Foods-strategie, heeft het Britse team in staat gesteld om prioriteiten scherper te stellen en consequent te bouwen aan duurzame groei.

Drie consumentendrijfveren bepalen vandaag succes in het Verenigd Koninkrijk: **gezondheid, smaak en gemak**. Britse consumenten zijn goed geïnformeerd over ingrediënten en voedingswaarde, wat zorgt voor een veeleisend competitief landschap waarin we de sterke eigenschappen van TREK® en nākd.® optimaal kunnen benutten. Beide merken sluiten naadloos aan bij belangrijkste markttrends: eenvoudige en herkenbare ingrediëntenlijsten, compromisloze kwaliteit en formaten die passen bij een actieve levensstijl.

Sterke relaties met retailers, een betrouwbare positionering en een evenwichtige marketingmix - van digitaal en instore tot community-partnerschappen - ondersteunden het momentum doorheen het hele jaar.



TREK®, MOTOR VAN GROEI BIJ ACTIEVE CONSUMENTEN

TREK® kende opnieuw een sterk jaar in 2025 en groeide tien keer sneller dan de markt. Retailers zien TREK® steeds vaker als een merk dat aanslaat bij actieve consumenten en dat handige, smaakvolle energie biedt voor drukke dagen, work-outs en on-the-go-momenten.

Een belangrijke doorbraak was de lancering van de TREK® Protein Flapjack met Biscoff®. Retailers reageerden enthousiast op deze innovatie en bestempelden de Biscoff®-smaak als een **echte 'smaakmagneet'** die **nieuwe gebruikers aantrok**, zowel voor het merk als voor de categorie. **Meer dan de helft van de omzet kwam van nieuwe TREK®-klanten** en ongeveer **een derde van consumenten die in de voorbije twaalf maanden geen graanreep hadden gekocht**. Dit versterkte onze relatie met belangrijke retailers en resulteerde in een betere zichtbaarheid in de winkel.

Het TREK® High Protein-assortiment bleef een belangrijke groeifactor, terwijl het **nieuwe High Protein Low Sugar-gamma** het merk nog relevanter maakte voor veranderende consumentenbehoeften en actieve levensstijlen. Een **vernieuwd verpakkingsdesign** voor het volledige TREK®-merk, met meer schapimpact, verhoogde bovendien de herkenbaarheid en conversie.

Onze **nieuwe samenwerking met RunThrough**, de grootste organisator van loopevenementen in het Verenigd Koninkrijk, verankerde TREK® nog sterker in de **sport- en fitnesscommunity**. Zo werd de merkrelevantie tastbaar in het dagelijks leven, verspreid over meer dan 270 evenementen, met ruim 400.000 lopers en meer dan 1 miljoen toeschouwers.





‘Ons succes in het Verenigd Koninkrijk is te danken aan het feit dat we bieden wat Britse consumenten echt belangrijk vinden: gezondere producten, een heerlijke smaak en echt gemak - ondersteund door slimme investeringen en een gerichte strategie.’

Luke Stowell, Managing Director
Natural Balance Foods UK

‘Onze belangrijkste les? Blijf trouw aan het plan en leg geen grenzen op aan het potentieel van je merken. Durf groot te denken en te handelen.’

Twan Thorn, General Manager SOFs Lotus
Natural Foods UK





NĀKD.[®], DE PIONIER IN ZIJN PRODUCTCATEGORIE

nākd.[®] bevestigde zijn rol als pionier en toonaangevende raw bar van het Verenigd Koninkrijk. Zijn kernpropositie - gemaakt van alleen fruit en noten - blijft uiterst relevant in een markt waar consumenten steeds kritischer kijken naar ingrediënten en kiezen voor producten met natuurlijke, herkenbare componenten.

Ondanks een bijzonder competitieve omgeving was groei mogelijk, gestuurd door de unieke positionering, sterke retailerpartnerschappen en een heldere communicatie van de productvoordelen.

ÉÉN TEAM, ÉÉN STRATEGIE

Achter beide merken staat een hecht en erg betrokken team van Natural Balance Foods (NBF), dat de Lotus™ Natural Foods-strategie vertaalt naar gerichte uitvoering: minder initiatieven maar beter uitgevoerd, gedreven door de gedeelde pijlers gezondheid, smaak en gemak. Cross-functionele samenwerking en sterke relaties met retailers zorgden het hele jaar door voor consistente zichtbaarheid en impact.





TREK
PROTEIN OAT BARS
COCOA OAT
9g
x3



BISCOFF® EN BEAR® BLINKEN UIT IN DE VERENIGDE STATEN

Succes boeken in de Verenigde Staten, 's werelds grootste, meest competitieve en snelst evoluerende consumentenmarkt, is allesbehalve vanzelfsprekend. Merken moeten er jaar na jaar hun positie herverdienen, in een context van voortdurende innovatie, intense prijsdruk en een complex retaillandschap met uiteenlopende consumentenprofielen en uitgesproken regionale verschillen. Tegelijk maken net deze dynamieken de Verenigde Staten tot een belangrijke markt in onze ambitie om Biscoff® uit te bouwen tot het nummer drie-koekjesmerk ter wereld.

In 2025 wisten zowel Biscoff® als BEAR® niet alleen hun positie te behouden, maar ook opmerkelijke vooruitgang te boeken. Ze versterkten hun aanwezigheid in categorieën waar veel merken moeite hebben om momentum vast te houden.

Strategische focus, sterke retailpartnerschappen, een multichannelstrategie en consistente activatie hielpen beide merken om relevantie op te bouwen en hun groeitraject voort te zetten in een markt die weinig ruimte laat voor fouten.

‘Winnen in de Verenigde Staten betekent dat je jezelf elke dag opnieuw moet bewijzen. Onze resultaten met Biscoff® en BEAR® tonen aan dat met focus, aanpassingsvermogen en een duidelijke strategie sterke groei mogelijk is, zelfs in 's werelds meest uitdagende consumentenmarkt.’

Margo Joris, General Manager US

BISCOFF®

Biscoff® verstevigde zijn positie als één van de snelst groeiende merken, met een huishoudpenetratie van 9% voor het Biscoff®-koekje. Een indrukwekkende prestatie in een markt die wordt gedomineerd door lokale en internationale spelers, waar merken zich voortdurend moeten aanpassen aan veranderende consumententrends en retailvereisten.

‘In de Verenigde Staten kan je niet gewoon wachten op groei, je moet ze zelf creëren. We zoeken kansen, geven ze vorm en zetten ze krachtig in de markt. Met een versterkt category team en sterke samenwerking over functies heen is het geheel écht meer dan de som der delen.’

Maxime Krug, Marketing & Category Development Director US





De sleutel tot dit succes is een **gerichte multichannelstrategie**:

- > **Mass market:** in nationale hypermarkten met een breed food- en non-foodaanbod, realiseerden Biscoff®-producten een recorddistributie en een sterke verkooprotatie, dankzij een uitgebreid assortiment en sterke retailpartnerschappen.
- > **Club:** bij ledengebaseerde retailers presteerden op maat gemaakte bulkverpakkingen uitzonderlijk goed, inspeland op de typische 'treasure hunt'-winkelervaring van het clubkanaal.
- > **Grocery:** regionale supermarktketens brachten het merk dichterbij de dagelijkse shopper.
- > **E-commerce:** onlinekanalen stimuleerden merkontdekking en incrementele groei, als aanvulling op instore-activatie en ter versterking van de omnichannelaanwezigheid van Biscoff®.

Op maat gemaakte verpakkingen per kanaal, gecombineerd met sterke retailexecutie, zorgen voor zichtbaarheid en efficiëntie in het hele land.



MEER BOOSTERS VOOR MERKZICHTBAARHEID

Biscoff® profiteerde bovendien van de groeiende trend van 'cookie butter'. De opening van onze productielijn voor Biscoff®-speculoospasta in Mebane (VS) in 2025 versnelde onze time-to-market aanzienlijk. Tegelijk zorgden nauwe samenwerkingen met Quick Service Restaurants ervoor dat tijdelijke aanbiedingen uitgroeiden tot vaste menu-items, wat de merkzichtbaarheid het hele jaar door versterkte.

Ook seizoensgebonden activiteiten gaven Biscoff® extra zichtbaarheid tijdens de Amerikaanse feestperiode, van Halloween en Thanksgiving tot het einde van het jaar. Een speelse eindejaarsbranding met rendierthema voor Biscoff® versterkte de herkenbaarheid en zorgde voor continuïteit gedurende het hele seizoen.

ZICHTBAARHEID VIA LUCHTVAART IN DE VERENIGDE STATEN

Aanwezigheid bij luchtvaartmaatschappijen blijft een hoeksteen van ons Biscoff®-groeimodel in de Verenigde Staten. Meerdere airlines serveren Biscoff®, wat jaarlijks miljoenen contactmomenten creëert. Zo maken reizigers op grote schaal kennis met ons merk.

Deze langdurige aanwezigheid in de luchtvaart speelde een cruciale rol in de opbouw van onze merkbekendheid en vormde het startpunt van het succes van Biscoff® in de Verenigde Staten. Tot op vandaag noemen veel Amerikaanse consumenten het Biscoff®-koekje nog steeds 'the flying cookie'.



BEAR®

De resultaten van BEAR® in 2025 overtroffen ruimschoots de verwachtingen, met een sterke double-digit groei en een nationale distributie bij de top van de nationale retailers. BEAR® is uitgegroeid tot een vertrouwd, gezinsvriendelijk merk. Een opmerkelijke prestatie in een markt waar het better-for-you-snacksegment bijzonder competitief is.

Het succes is het resultaat van een duidelijke 'velocity first'-aanpak, volledig in lijn met de strategie van Lotus™ Natural Foods, waarbij de focus ligt op rotatie van best presterende producten, het optimaliseren van het assortiment en het gefaseerd introduceren van innovatie, pas wanneer succes is aangetoond.

Net als bij Biscoff® was een op maat gemaakte multichannelstrategie de sleutel tot de brede groei van BEAR®:

- > **Mass market:** nationale hypermarkten met een food- en non-foodaanbod werden succesvol uitgerold bij toonaangevende retailers.
- > **Club:** bulkverpakkingen realiseerden sterke verkooprotatie en versnelden de aanwezigheid van BEAR® in een kanaal waar waarde en gemak centraal staan.
- > **Grocery:** supermarktketens brachten BEAR® dichterbij de dagelijkse shopper en versterkten zo de huishoudpenetratie in het hele land.
- > **E-commerce:** onlineverkoop leverde aanzienlijke incrementele groei op, als aanvulling op instore-activatie en ter ondersteuning van de totale merkpenetratie.





Recente innovaties zoals BEAR® Fruit Splits en BEAR® Fruit Bites breidden het BEAR®-assortiment verder uit en versterkten het leiderschap van BEAR® in better-for-you-snacks die uitsluitend uit fruit bestaan. Daarnaast maakte de nieuwe BEAR®-Halloweeneditie haar nationale debuut, met voor het eerst een individueel verpakte Strawberry Fruit Rolls, gecombineerd met thematische Halloween-kaarten in lijn met de nieuwe BEAR®-campagne.



‘BEAR® heeft iets gerealiseerd wat maar weinig merken lukt in de Verenigde Staten: snelle, duurzame groei gecombineerd met nationale distributie in een bijzonder competitieve categorie. Deze prestatie weerspiegelt de kracht van het team en ons vermogen om onze activiteiten af te stemmen op de vraag. Ik ben enorm trots op wat er is opgebouwd en op de sterke positie die BEAR® vandaag inneemt voor verdere groei.’

Isabelle Maes, CMO Lotus Bakeries & CEO Lotus Natural Foods

‘In de Verenigde Staten win je kanaal per kanaal. Van mass market en club tot grocery en e-commerce, BEAR® heeft bewezen dat het kan floreren in het volledige retaillandschap.’

Jasmine McGee, Head of Sales Natural Foods US





LOTUS® LOCAL HEROES

Vaak wordt gezegd dat eten een universele taal is, maar meestal geldt het omgekeerde: smaakvoorkeuren, trends en eetgewoonten verschillen van land tot land.

In onze strategische pijler Lotus® Local Heroes bundelen we een reeks local hero-merken en -producten die een prominente rol spelen in hun thuismarkt. Een evenwichtig merkenportfolio met unieke smaken voor iedereen is immers alleen mogelijk als we ook inspelen op de smaakvoorkeuren van consumenten die specifiek gehecht zijn aan hun nationale snackgewoontes.



LOTUS® LOCAL HEROES IN HET KORT

WAT WE
BIEDEN:
WAFELS,
GEBAK,
KOEKJES
EN MEER





LOTUS® LOCAL HEROES STRATEGIE

HET SUCCES VAN LOKALE STERKHOUDERS VERSTERKEN DOOR FOCUS

Lotus® Local Heroes is goed voor 18% van de branded omzet van Lotus Bakeries in 2025.

Om onze sterke marktposities in onze thuislanden te behouden, investeren we gericht in domeinen zoals innovatie, superieure productkwaliteit en -veiligheid, up-to-date positionering, duurzame verpakkingen en verbeterde recepten.

We focussen expliciet op het versterken van onze local hero-producten in hun thuismarkt, in tegenstelling tot de global hero-proposities van Lotus® Biscoff® en de internationale hero-proposities van Lotus™ Natural Foods.



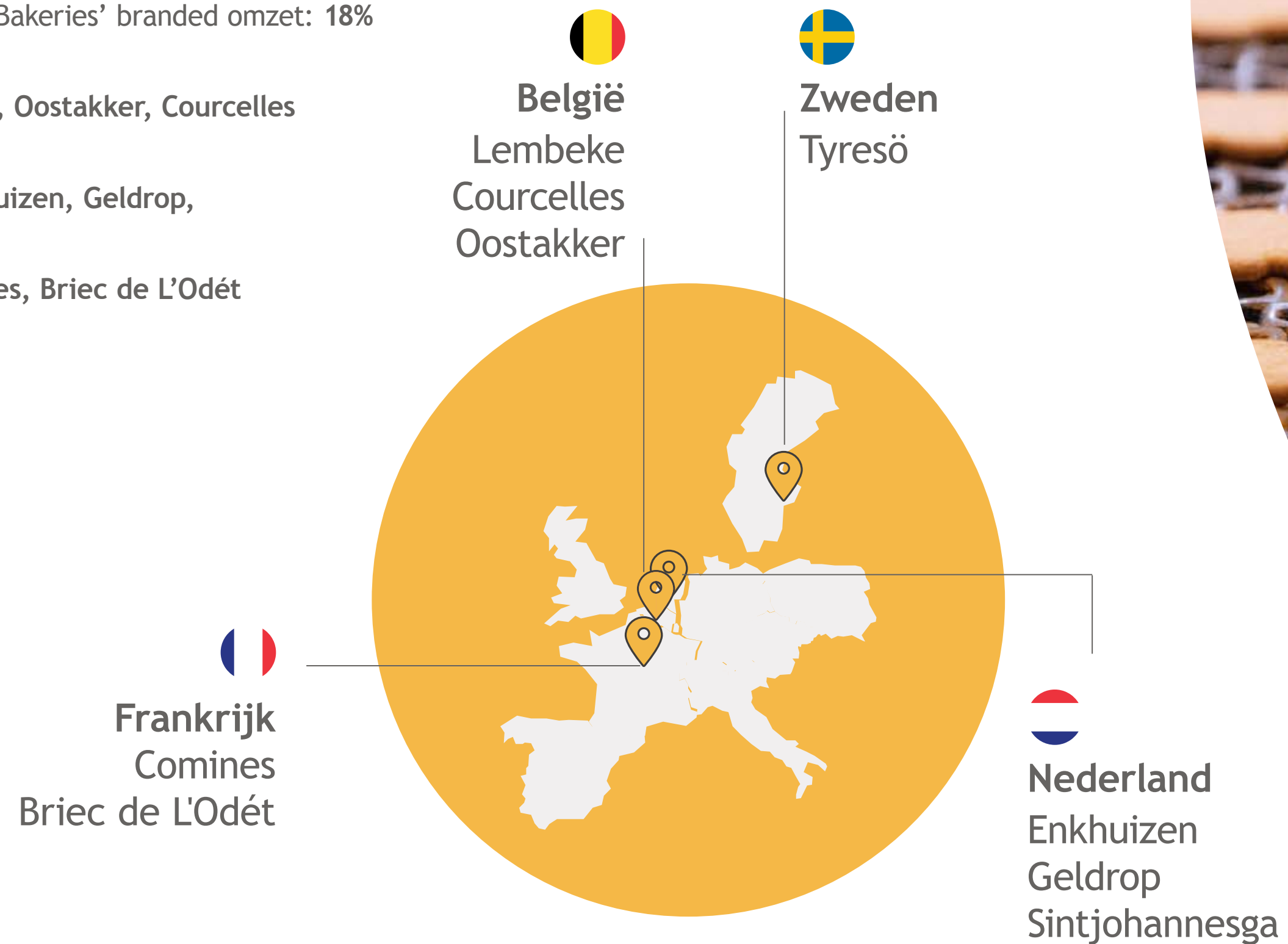


LOTUS® LOCAL HEROES IN HET KORT

Aandeel van Lotus Bakeries' branded omzet: 18%

Productie:

- > België: Lembeke, Oostakker, Courcelles
- > Zweden: Tyresö
- > Nederland: Enkhuizen, Geldrop, Sintjohannesga
- > Frankrijk: Comines, Briec de L'Odét





LOTUS™ LOCAL HEROES 2025 MIJLPALLEN

STABIELE PRESTATIES BINNEN ONS LOCAL HEROES-PORTFOLIO

Onze local heroes-merken presteerden in 2025 **stabiel en consistent** in hun kernmarkten, waarmee ze hun lokale marktposities verder versterkten en de bredere groeiambities van de Groep ondersteunden. Annas® in Zweden viel daarbij in het bijzonder op, net als de Lotus®-wafels en het Lotus®-gebak in België en Frankrijk die sterke resultaten neerzetten.

ANNAS® BEREIKT RECORDOMZET EN MARKTAANDEEL IN ZWEDEN

2025 was een mijlpaaljaar voor Annas®, met de **hoogste jaarmzet ooit** voor het merk. In Zweden bereikte Annas® bovendien een **recordmarktaandeel** in het peperkoeksegment, met een duidelijke stijging ten opzichte van het voorgaande jaar. Deze sterke prestatie bevestigt de positie van het merk in zijn thuismarkt.



SVERIGES MEST ÄLSKADE PEPPARKAKA!

ANNAS *Original* PEPPARKAKOR

ORIGINAL PEPPERKAKER · ORIGINAL PEPPARKAKOR
ORIGINAL PIPARKAKKUJA · ORIGINAL PEPPARKAKER

Sedan 1929







04

CARE FOR TODAY, RESPECT FOR TOMORROW

- > Ons duurzaamheidsprogramma 109
- > Duurzaamheidsverslag 116



INDEX

ONS DUURZAAMHIEDSPROGRAMMA	109	V. ETHICAL BUSINESS CONDUCT	218
DUURZAAMHEIDSVERSLAG	116	V.1. Bedrijfsethiek en -cultuur	220
I. ALGEMENE TOELICHTINGEN	116	V.2. Cybersecurity	231
I.1. Grondslagen voor de opstelling van het duurzaamheidsverslag	116	VI. SUSTAINABLE SOURCING	234
I.2. Governance	118	VI.1. Waarom ligt het ons nauw aan het hart?	236
I.3. Strategie	122	VI.2. Onze aanpak en beleid	236
I.4. Beheer van impacten, risico's en opportuniteiten	126	VI.3. Onze doelstellingen	238
II. ROAD TO NET ZERO	146	VI.4. Onze acties en prestaties	239
II.1. Onze koolstofvoetafdruk verkleinen	148	VII. ESG-ERKENNING EN ANDERE CERTIFICATEN	241
II.2. Een duurzamer energiegebruik	167	VIII. BETROKKENHEID MET DE GEMEENSCHAP: FOUNDATION FOR EDUCATION	242
II.3. Duurzame verpakkingen	170	VIII.1. Waarom zetten we vooral in op onderwijs?	242
II.4. EU-Taxonomie	178	VIII.2. Missie van onze Foundation for Education	242
III. ONE LOTUS FAMILY	184		
III.1. Waarom ligt het ons nauw aan het hart?	186		
III.2. Welzijn, diversiteit, gelijkheid en inclusie	186		
III.3. Gezondheid en veiligheid	201		
IV. A BALANCED PORTFOLIO OF GREAT TASTE	206		
IV.1. Waarom ligt het ons nauw aan het hart?	208		
IV.2. Balanced Portfolio	209		
IV.3. Voedselveiligheid en -kwaliteit	213		

ONS DUURZAAMHEIDS-PROGRAMMA

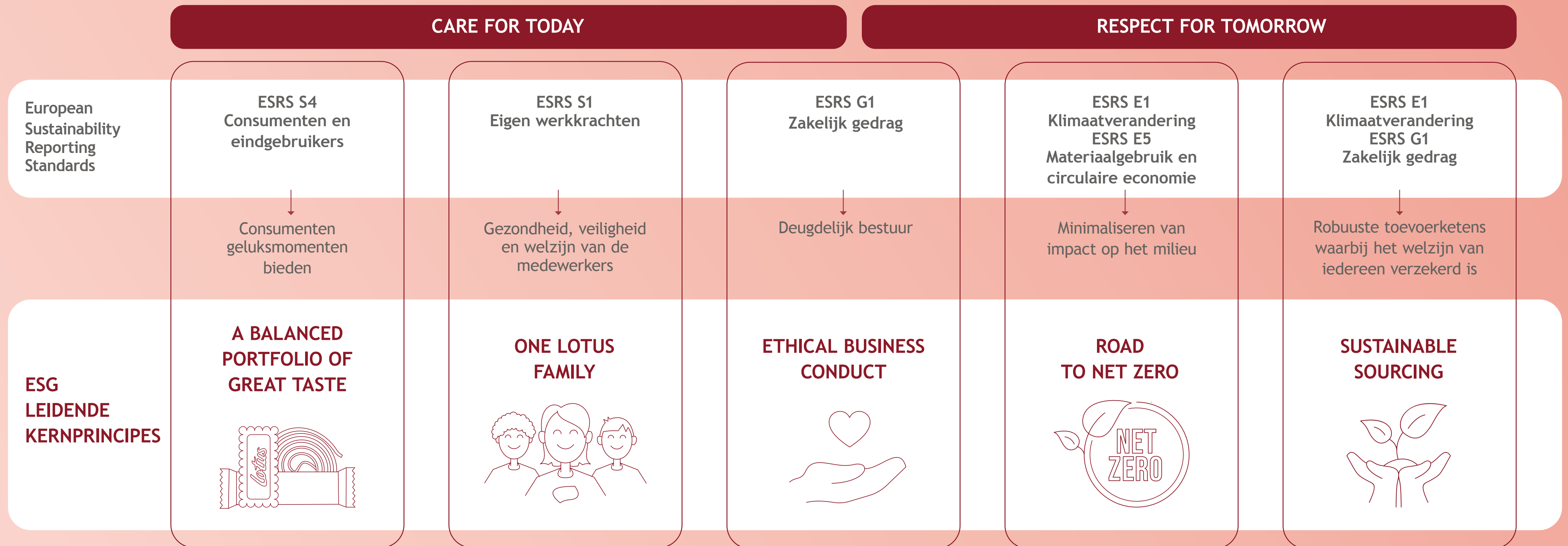
Lotus Bakeries wil op een duurzame en rendabele manier groeien door consumenten over de hele wereld 'branded snacks' voor elke gelegenheid aan te bieden. Binnen deze ambitie willen we waarde creëren op een duurzame manier: niet alleen vandaag, maar ook voor de generaties van morgen. De thema's die hiervoor belangrijk zijn voor onze onderneming, hebben we vastgelegd in ons duurzaamheidsprogramma.

Het programma 'Care for Today, Respect for Tomorrow' omvat de duurzaamheidsthema's die werden geïdentificeerd in onze dubbele materialiteit. Deze thema's zijn samengebracht in vijf Leidende Principes, elk met hun eigen onderliggende doelstellingen. Samen adresseren deze vijf Leidende Principes onze materiële impacten, risico's en kansen. Ze ondersteunen onze missie: diverse 'branded snacks' aanbieden die voor geluismomenten zorgen dankzij hun superieure smaak, voor elke consument, voor elke gelegenheid en in elk land.

In dit duurzaamheidsverslag geven schetsen we onze ESG-strategie en doelstellingen, verstrekken we informatie in overeenstemming met de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en rapporteren we over onze voortgang in 2025 ten aanzien van de ESG-doelstellingen.



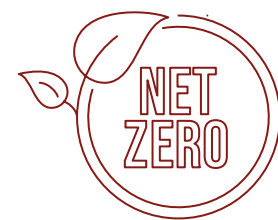
LOTUS BAKERIES DUURZAAMHEIDSPROGRAMMA





ROAD TO NET ZERO

ENGAGEMENT



Klimaatverandering tegengaan en de impact op het milieu minimaliseren in alle aspecten van onze activiteiten, verpakking en waardeketen.

Wat kenmerkt Lotus Bakeries?

Wij houden het niet enkel bij 'ons best doen'. Nee, we willen doen wat wetenschappelijk noodzakelijk is om de opwarming van de aarde te beperken tot 1,5 graden Celsius boven het pre-industriële niveau. Daarom hebben we ons aangesloten bij het Science Based Targets initiative (SBTi).



FOCUSGEBIEDEN


Koolstofvoetafdruk

Wat we eten en hoe dat voedsel wordt geproduceerd, beïnvloedt zowel onze gezondheid als het milieu. Ter illustratie: ongeveer een derde van alle - door mensen veroorzaakte - broeikasgasemissies is gerelateerd aan voeding. Daarom stellen we zowel korte- als langetermijnreductiedoelstellingen vast in lijn met onze SBTi-verbintenis. Dit geldt zowel voor onze eigen activiteiten als voor onze waardeketen.

 **Doel:** Tegen 2050 een broeikasgasuitstoot van netto-nul bereiken in onze hele waardeketen in overeenstemming met SBTi

Energieverbruik

Het opwekken van elektriciteit en warmte uit fossiele brandstoffen levert veruit de grootste bijdrage aan de wereldwijde klimaatverandering. Dat betekent dat energie centraal staat in de klimaatuitdaging. Daarom streven we ernaar ons energieverbruik te verminderen en hernieuwbare bronnen te gebruiken voor de energie die we nodig hebben, om zo onze impact op het milieu te verminderen.

 **Doel:** Verhogen van het gebruik van hernieuwbare elektriciteit en energie-efficiëntie

Duurzame verpakkingen

Adequate verpakkingen houden onze snacks vers en veilig. In die zin is het een van de beste manieren om voedselverspilling tegen te gaan. Maar er is ook een keerzijde, aangezien voedselverpakking een aanzienlijke materiële en koolstofvoetafdruk heeft. We hanteren een duurzame aanpak door onze verpakkingsbehoeften te verminderen en onze verpakkingen technisch recyclebaar te maken.

 **Doel:** Impact van verpakking beperken

Lees meer over Road to Net Zero: [pp. 146-183 \(ESRS E1\)](#).

SOCIAAL

ONE LOTUS FAMILY

ENGAGEMENT



Zorgen voor een gezonde, veilige, inspirerende en stimulerende werkomgeving, op basis van onze TOP-cultuur.

Wat kenmerkt Lotus Bakeries?


We hebben allemaal hetzelfde doel: branded snacks met unieke smaken toegankelijk maken voor iedereen. Iets wat we met een glimlach doen. En om onze homemade happiness te stimuleren, draait het bij Lotus Bakeries allemaal om het in staat stellen van collega's om de beste versie van zichzelf te worden.



FOCUSGEBIEDEN

Welzijn, diversiteit, gelijkheid en inclusie

We willen ervoor zorgen dat elke persoon in ons internationale en diverse personeelsbestand gelijk behandeld wordt, zich in staat voelt om zinvolle bijdragen te leveren en de nodige ondersteuning krijgt voor hun fysieke en mentale welzijn. Bovendien willen we dat iedereen in onze groeiende Groep verbonden is door onze TOP-waarden - als het ware de lijm van Lotus Bakeries.

 **Doel:** Langdurige werkgelegenheid bieden in een inclusieve werkomgeving waar elke werknemer zich betrokken voelt

Gezondheid en veiligheid

Over een 100% veilige en gezonde werkplek valt niet te onderhandelen. Iedereen moet altijd veilig en gezond naar huis gaan. Daarom nemen we proactief maatregelen om de gezondheid op het werk en de persoonlijke veiligheid te verbeteren, en creëren we een veilige omgeving voor iedereen. Binnen deze maatregelen besteden we speciale aandacht aan training, bewustwording en samenwerking.

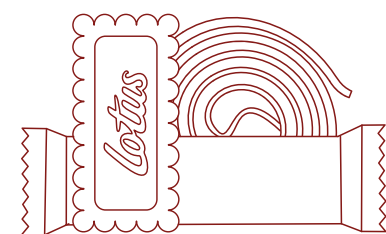
 **Doel:** Streven naar nul ongevallen

Lees meer over One Lotus Family:
[pp. 184-205 \(ESRS S1\).](#)



A BALANCED PORTFOLIO OF GREAT TASTE

ENGAGEMENT



Consumenten verwennen met betrouwbare en heerlijke merken die inspelen op de veranderende verwachtingen van mensen.

Wat kenmerkt Lotus Bakeries?


Het uitbouwen van een evenwichtig aanbod van branded snacks met unieke smaak en van topkwaliteit is onze hoofdtaak. Dit doen we al decennia lang en daar zijn we trots op. Samen zorgen we ervoor dat smaak en kwaliteit ‘King and Queen’ zijn bij Lotus Bakeries.



FOCUSGEBIEDEN


Evenwichtig portfolio

Door een breed aanbod aan voornamelijk plantaardige snacks te promoten, helpen we consumenten bij het samenstellen van een gebalanceerd dieet en het genieten van alle voordelen die daarmee gepaard gaan, zonder toegeving te doen aan de smaak. Bovendien helpt een shift naar plantaardige eiwitten in het voedingssysteem bij het creëren van een lagere koolstofvoetafdruk.

 **Doel:** Consumenten een breed aanbod aan snackopties bieden die voldoen aan hun veranderende verwachtingen

Voedselveiligheid en -kwaliteit

Meer dan ooit, verwachten mensen snacks van hoge kwaliteit waarin ze blindelings kunnen vertrouwen. Dat maakt kwaliteit en voedselveiligheid door de hele toeleveringsketen onze hoogste prioriteit. Gezien dit van groot belang is voor ons succes, is het op alle niveaus van de onderneming ingebed. Direct of indirect, iedereen bij Lotus Bakeries draagt bij aan superieure voedselveiligheid en -kwaliteit.

 **Doel:** Een leider zijn in voedselveiligheid en hoge voedingskwaliteitsnormen

Lees meer over A Balanced Portfolio of Great Taste: [pp. 206-217 \(ESRS S4\)](#).



ETHICAL BUSINESS CONDUCT

ENGAGEMENT



Zich juridisch correct, ethisch en integer opstellen tegenover alle stakeholders en om de mensenrechten na te leven in de waardeketen.

Wat kenmerkt Lotus Bakeries?

We hebben een impact-gedreven focus. Dat betekent dat we alleen werken aan onderwerpen wanneer we een echte impact kunnen hebben. Ten tweede waarderen we consistentie. Hoewel wetgeving van land tot land verschilt, doen onze ethische principes dat niet. Iedereen verdient hetzelfde respect en dezelfde normen.



FOCUSGEBIEDEN


Ethische bedrijfsvoering en bedrijfscultuur

Succes op lange termijn en ethisch zakendoen zijn twee zijden van dezelfde medaille. Consumenten eisen nauwkeurige productlabels, leveranciers willen dat hun gegevens te allen tijde beschermd worden, klanten verwachten principiële relaties, Voor ons draait het allemaal om het opbouwen van een cultuur van vertrouwen, integriteit en verantwoordelijkheid, in plaats van alleen maar vakjes af te vinken voor naleving.

 **Doel:** Bevorderen van een cultuur van ethisch gedrag

Cybersecurity

In een snel veranderende omgeving moeten we evolueren naar een datagestuurde organisatie om klanten sneller te kunnen bereiken met producten en diensten die zijn afgestemd op hun behoeften.

 **Doel:** Bescherm onze data, systemen en bedrijfsactiviteiten

Lees meer over Ethical Business Conduct: [pp. 218-233 \(ESRS G1\)](#).

SUSTAINABLE SOURCING

ENGAGEMENT



Meer veerkracht in toeleveringsketens opbouwen door het milieu te beschermen en tegelijkertijd het welzijn van de hele waardeketen te garanderen door hoge ethische bedrijfsnormen te stellen.

Wat kenmerkt Lotus Bakeries?

Hoewel nieuwe wetgeving binnenkort van kracht gaat, hebben we niet gewacht om actie te ondernemen voor onze belangrijkste grondstoffen en verpakkingsmaterialen. Via verschillende duurzame inkoopprogramma's hebben we al lange tijd prioriteit gegeven aan samenwerkingen met leveranciers die onze visie delen.



FOCUSGEBIEDEN


Leveranciersbeheer en samenwerking in de waardeketen

Het duurzamer maken van onze waardeketens kunnen we niet alleen. Gelukkig delen veel van onze leveranciers in de frontlinie deze ambitie. Door onze krachten te bundelen en onze ambities op elkaar af te stemmen, zullen we een positieve verandering teweegbrengen - van het waarborgen van mensenrechten voor iedereen tot het keren van het tij tegen ontbossing.

 **Doel:** Het uitvoeren van een degelijke due diligence bij onze leveranciers

Duurzame inkoopprogramma's

Onze programma's helpen ons om alle ingrediënten voor onze snacks op een milieubewuste, sociaal verantwoorde en economisch haalbare manier te verkrijgen. Dit resulteert in veerkrachtige en verantwoorde toeleveringsketens, die nodig zijn om het dierenwelzijn te verbeteren, landdegradatie te voorkomen, sociale uitdagingen aan te pakken, waterbronnen te behouden en meer.

 **Doel:** Deelnemen aan duurzame inkoopprogramma's voor onze belangrijkste grondstoffen

Lees meer over Sustainable Sourcing:
[pp. 234-240 \(ESRS E1/G1\).](#)



DUURZAAMHEIDSVERSLAG

I. I. ALGEMENE TOELICHTINGEN

I.1. GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN HET DUURZAAMHEIDSVERSLAG

Het Geconsolideerde Duurzaamheidsverslag van de Lotus Bakeries Groep (de ‘Groep’) is opgesteld in overeenstemming met de **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** en de bijhorende European Sustainability Reporting Standards (ESRS), zoals goedgekeurd door de Europese Unie (EU).

Dit Geconsolideerde Duurzaamheidsverslag geeft de situatie op **31 december 2025** weer, tenzij anders aangegeven. Door afrondingen is het mogelijk dat de totalen in dit verslag niet exact kloppen en dat de percentages niet exact overeenstemmen met de absolute cijfers.

Het duurzaamheidsverslag van de Groep werd **geconsolideerd** opgemaakt. Het toepassingsgebied van de consolidatie komt overeen met dat van de Geconsolideerde Jaarrekening (zoals uiteengezet in toelichting 32 van de Geconsolideerde Jaarrekening), tenzij anders vermeld.

Het duurzaamheidsverslag heeft betrekking op de **volledige waardeketen** van de Groep, zoals beschreven in I.3.1 en geeft, waar relevant, ook informatie over upstream- en downstreamactiviteiten in de waardeketen. Het toepassingsgebied van de beleidlijnen die in het rapport worden vermeld, heeft betrekking op onze eigen activiteiten en, indien van toepassing, de waardeketen. De **tijdshorizon** van de risicobeoordeling (korte, middellange en lange termijn) is in overeenstemming met de CSRD. De rapporteringsgrondslagen worden consistent toegepast op alle periodes. We hebben er niet voor gekozen om specifieke informatie m.b.t. intellectuele eigendom, knowhow of resultaten van innovatie weg te laten.

De materiële duurzaamheidsimpacten, -risico's en -opportunities met betrekking tot onze waardeketen werden geëvalueerd in onze **dubbele materialiteitsbeoordeling**. Een beschrijving van dat proces vindt u terug in I.4. Beheer van de impacten, risico's en opportunities. Voor meer informatie over de mogelijke impact van duurzaamheidsinitiatieven en -vereisten op onze jaarrekening verwijzen we naar toelichting 1.2 van de Geconsolideerde Jaarrekening.

Het duurzaamheidsverslag voor het jaar eindigend op 31 december 2025 is onderworpen aan een assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid (**limited assurance**) van de commissaris Deloitte. Het verslag van de commissaris vindt u terug op p. 353. Datapunten in het duurzaamheidsverslag worden niet gevalideerd door andere externe instanties, tenzij anders aangegeven.

I.1.1. Kritische beoordelingen en schattingen

Om het duurzaamheidsverslag in overeenstemming met CSRD te kunnen opstellen, moet het management oordelen vellen, schattingen en veronderstellingen maken die gevolgen hebben op het duurzaamheidsverslag en de toelichtingen.

Schattingen en beoordelingen op de rapporteringsdatum weerspiegelen de bestaande omstandigheden op die datum. Schattingen en beoordelingen worden voortdurend geëvalueerd en zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en andere factoren, waaronder verwachtingen van toekomstige gebeurtenissen die onder de gegeven omstandigheden redelijk worden geacht. Hoewel deze schattingen door het management worden gemaakt op basis van maximale kennis van de lopende zaken en van de acties die de Groep kan ondernemen, kunnen de werkelijke resultaten anders uitvallen. Belangrijke veronderstellingen en inschattingen worden voornamelijk gebruikt in de Scope 3 koolstofvoetafdruk berekening en de emissiefactoren voor onze CO₂-uitstoot (zie II.1.2).



Niettemin verwacht de Groep niet dat de bovengenoemde beoordelingen en schattingen een belangrijk effect zullen hebben op haar activiteiten.

I.1.2. Veranderingen in de opstelling en de presentatie ten opzichte van voorgaande periodes

Het duurzaamheidsverslag werd opgesteld in lijn met het duurzaamheidsverslag van vorig jaar en er zijn geen materiële veranderingen inzake de opstelling en presentatie ten opzichte van vorig jaar. Indien definities en/of waarderingsmethoden werden aangepast ten opzichte van de elementen die werden gerapporteerd in het Jaarverslag 2024, zal dit specifiek worden vermeld in de desbetreffende toelichting.

I.1.3. Vergelijkende informatie en aanpassingen m.b.t. voorgaande periodes

Waar maatstaven werden gerapporteerd in het Jaarverslag 2024, wordt ook de vergelijkende informatie gegeven. Tenzij anders vermeld, valt die vergelijkende informatie, die vervat zit in het duurzaamheidsverslag en de bijbehorende toelichtingen, onder de werkzaamheden van de commissaris.

Er werden geen aanpassingen inzake eerdere fouten gemaakt in dit duurzaamheidsverslag.

I.1.4. Opname door middel van verwijzing

De volgende informatie kan in een ander deel van dit Jaarverslag worden teruggevonden en is via verwijzing opgenomen in het duurzaamheidsverslag. Voor de exacte locatie van elke toelichting, zie de Index betreffende de ESRS rapporteringseisen (in de appendix van dit Jaarverslag).

VEREISTE TOELICHTINGEN

DEEL VAN HET JAARVERSLAG

De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen (ESRS2 - GOV-1)

Informatie verschaft aan en omgang met duurzaamheidsthema's door bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen van de onderneming (ESRS2 - GOV-2)

Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen (ESRS2 - GOV-3)

Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsrapportering (ESRS2 - GOV-5)

Strategie, businessmodel en waardeketen (ESRS2 - SBM-1)

Corporate Governance

Risicobeheer

Lotus Bakeries, prettige kennismaking
Onze merkenstrategie
Geconsolideerde Jaarrekening



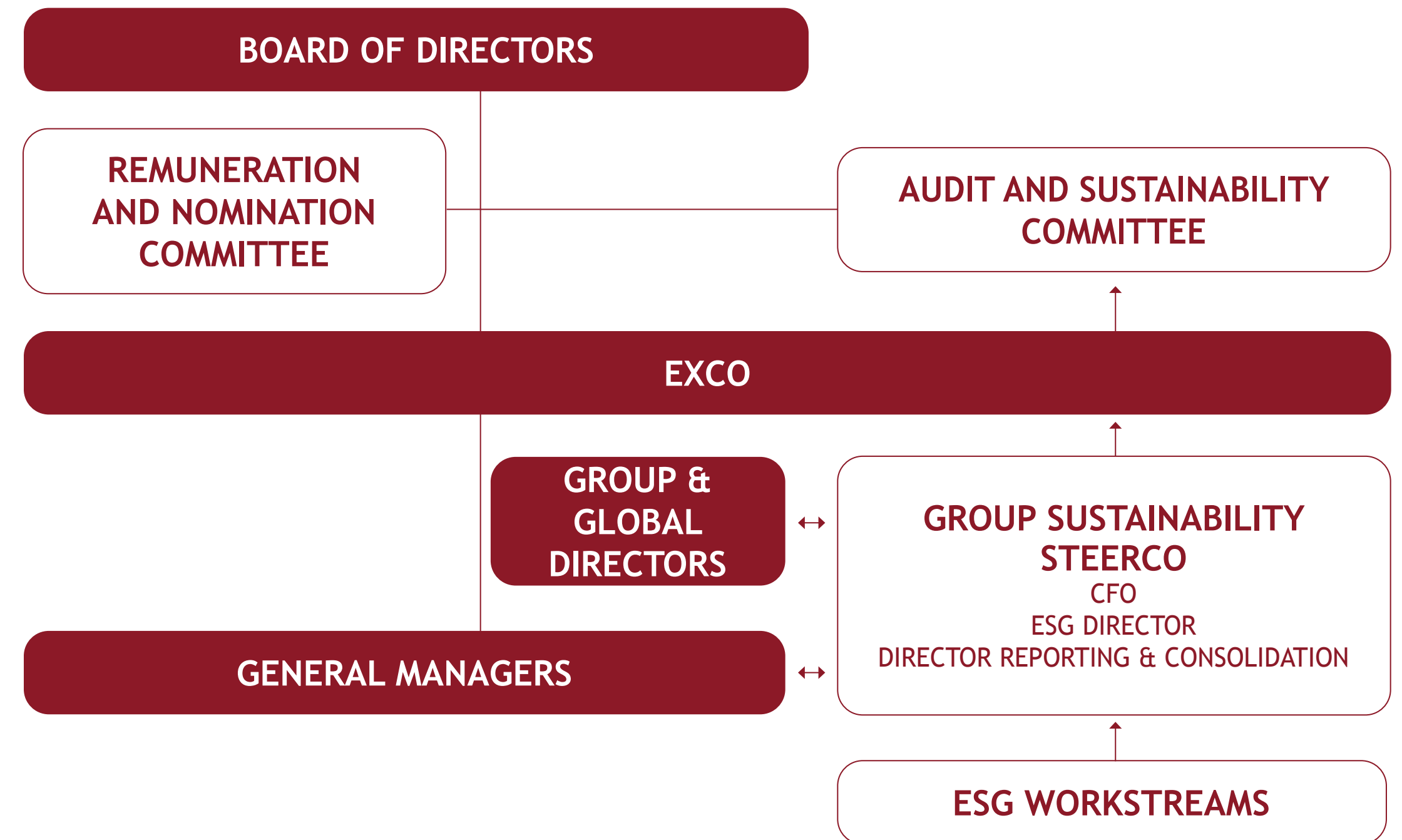
I.2. GOVERNANCE

I.2.1. Hoe wij duurzaamheid beheren

Het Executive Committee (EXCO) is verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie en -doelen van Lotus Bakeries. De ESG Director, benoemd door EXCO en die aan de CFO rapporteert, moet de duurzaamheidsstrategie geleidelijk ontwikkelen en toezien op de naleving van de duurzaamheidsregelgeving. De integratie van de duurzaamheidsstrategie in de organisatie wordt aangestuurd door de ESG Director en geïmplementeerd door de ESG-werkgroepen, die in handen zijn van de business of relevante bedrijfsafdelingen. De leiders van de werkgroepen zijn verantwoordelijk voor het behalen van de duurzaamheidsdoelen. De Group Sustainability Steerco, bestaande uit de CFO, de ESG Director en de Director Reporting & Consolidation, houdt toezicht op ESG-projecten en bewaakt de voortgang ervan. Ze komen minstens één keer per maand bijeen.

Het EXCO presenteert de duurzaamheidsstrategie van Lotus Bakeries aan het Audit & Sustainability Committee voor nazicht, waarbij de Raad van Bestuur geïnformeerd wordt en finale goedkeuring geeft. Voor meer details verwijzen we naar “Corporate Governance & Risicobeheer” in dit Jaarverslag.

Doelstellingen verbonden aan ESG-onderwerpen zijn momenteel niet opgenomen in de prestatiedoelen van de Raad of het management.





I.2.2. Verklaring betreffende due diligence

Als bedrijf zetten we ons in voor verantwoord ondernemen en zorgen we ervoor dat we de impact op het milieu en de mensenrechten in onze hele waardeketen proactief identificeren en beheren. We houden rekening met de feitelijke of potentiële negatieve effecten. Zowel in onze eigen activiteiten als in onze upstream- en downstream-waardeketen. Het identificeren, voorkomen, beperken en rapporteren van deze effecten is verankerd in de manier waarop we zaken doen.

Het proces dat bij Lotus Bakeries wordt gehanteerd, volgt de **Richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen inzake Verantwoord Ondernemen** zoals uiteengezet door de OESO, die multinationals begeleiding biedt bij de implementatie van due diligence. De stappen die in de richtlijnen worden genoemd, zijn: (1) verantwoord ondernemen verankeren in het beleid en de managementsystemen; (2) due diligence uitvoeren door feitelijke of potentiële negatieve impacten op verantwoord ondernemen te identificeren; (3) deze impacten beëindigen, voorkomen of beperken; (4) de implementatie en resultaten opvolgen; (5) communiceren hoe de impacten worden aangepakt; en (6) waar nodig herstelmaatregelen mogelijk maken.

Due diligence integreren in onze dagelijkse werkzaamheden

Het verrichten van due diligence is een fundamenteel onderdeel van de manier waarop we bij Lotus Bakeries zaken doen. Voor de belangrijkste risico's waarmee Lotus Bakeries wordt geconfronteerd, zijn specifieke beleidslijnen opgesteld om deze kwesties aan te pakken, waaronder het Beleid inzake duurzame inkoop, de Gedragscode voor leveranciers en de algemene Gedragscode, die openbaar toegankelijk zijn. Voor meer informatie over ons beleid inzake due diligence verwijzen wij u naar:

- > Onze Gedragscode, die van toepassing is op alle vertegenwoordigers van Lotus Bakeries en die naleving van de principes van integriteit bij zakelijke activiteiten vereist. Zie V.1.3.1.
- > Onze Gedragscode voor Leveranciers (zie secties inzake 'Wettige en integere bedrijfsvoering' en 'Eerlijk zakelijk gedrag'), waaraan al onze belangrijkste leveranciers moeten voldoen om een zakelijke relatie met Lotus Bakeries te mogen onderhouden. Zie V.1.3.2.
- > Als onderdeel van onze ISO27001-certificering implementeren we due diligence-programma's voor samenwerking met derde partijen. Zie V.2.

Ethisch zakelijk gedrag wordt verwacht op alle managementniveaus, waarbij het toezicht op de due diligence-processen wordt gedelegeerd aan het Executive Committee. Aanvullende informatie is te vinden in de sectie '1.2.1 Hoe wij duurzaamheid beheren' hierboven.



Actieve betrokkenheid van onze stakeholders

We blijven ons inzetten om onze stakeholders bij elke fase te betrekken. De input van stakeholders wordt binnen ons bedrijf ten sterkste gewaardeerd. Een vooraanstaand voorbeeld hiervan is de dubbele materialiteitsbeoordeling die in 2023 werd uitgevoerd en waaraan al onze relevante stakeholders hebben deelgenomen (zie I.3.2). Naast deze driejaarlijkse beoordeling, hebben we het hele jaar door regelmatig contact met onze stakeholders.

- > Zorgen over mogelijk wangedrag door Lotus Bakeries kan anoniem worden gemeld via het klokkenluiderskanaal, die voor iedereen vrij toegankelijk is. Zie V.1.3.2.
- > Bij de ontwikkeling van nieuwe producten staan de verwachtingen en behoeften van de consument steeds voorop. We verzamelen inzichten via verschillende kanalen, waaronder consumentenonderzoek, interacties met kennisinstellingen en universiteiten, en consumentenpanels. Zie IV.2.2.
- > Het naleven van strenge productveiligheids- en kwaliteitsnormen is van essentieel belang voor ons. We zijn nauw betrokken bij zowel de productieprocessen van onze co-fabrikanten als onze interne productieprocessen. We onderhouden doorheen het hele jaar regelmatig contact, bijvoorbeeld door bezoeken aan leveranciers en audits. Zie IV.3.2.
- > Een open dialoog voeren blijft één van de kernwaardes van onze 'One Lotus Family'. Om dit te stimuleren, voeren we regelmatig prestatiebeoordelingen uit als onderdeel van ons HR-proces en hebben we getrainde vertrouwenspersonen op de werkplek voor medewerkers die hun zorgen willen uiten. Zie III.2.3.
- > Als onderdeel van ons selectieproces voor leveranciers moeten onze leveranciers van grondstoffen een vragenlijst invullen met een sectie over certificeringen (zoals RSPO, RFA, enz.). Dit is ons belangrijkste communicatiemiddel met onze leveranciers; hierin documenteren ze de details van de ingrediënten die wij van hen ontvangen. Zoals later in dit duurzaamheidsverslag zal worden vermeld, kopen wij al onze palmolie met certificering in. Zie VI.2.

Negatieve impacten in kaart brengen en beoordelen

Eens we vaste rapporteringskanalen met onze stakeholders hebben opgezet, gaan we verder met het identificeren van eventuele negatieve effecten die we op hen kunnen hebben. Waarbij de grootste risico's prioriteit krijgen. De belangrijkste impacten van ons bedrijf werden grondig geanalyseerd tijdens de dubbele materialiteitsbeoordeling en vervolgens ingedeeld in impacten, risico's en opportuniteiten. Zie I.4.5.

Maatregelen nemen om deze negatieve impacten aan te pakken

Nadat we de potentiële hotspots van onze negatieve impacten hebben geïdentificeerd, nemen we gerichte maatregelen om deze te beperken. Op basis van de bovengenoemde beoordeling werden materiële thema's geïdentificeerd en aandachtsgebieden gedefinieerd. Deze prioriteiten werden via de Leidende Kernprincipes in onze bedrijfsstrategie geïntegreerd. Als er via het klokkenluiderskanaal of een ander meldingspunt een negatief effect wordt gesignaleerd, pakken we dit met de grootst mogelijke ernst aan. We hebben een duidelijke interne meldingsstructuur opgezet om ervoor te zorgen dat gemelde problemen effectief worden opgelost en niet opnieuw voorkomen.

We beperken ons niet tot de bovengenoemde Leidende Kernprincipes; we erkennen het belang van proactieve ondersteuning van de getroffen gemeenschappen. We streven dit doel na via verschillende initiatieven, die worden besproken in het hoofdstuk 'Betrokkenheid met de gemeenschap: Foundation for Education'. Zie VIII.



Duidelijke communicatie naar onze stakeholders toe

De laatste stap in het due diligence-proces betreft duidelijke communicatie. Beleidsinstrumenten met betrekking tot onze belangrijkste risico's zijn openbaar toegankelijk op onze bedrijfswebsite en, waar relevant, gepubliceerd in de lokale taal. Het Jaarverslag en de bedrijfswebsite dienen als onze belangrijkste instrumenten voor externe communicatie inzake onze genomen initiatieven van het afgelopen jaar. Voor interne communicatie is het intranet LotusLink ons belangrijkste kanaal, dat vrij toegankelijk is voor alle medewerkers. Meer informatie over onze acties in 2025 en de beoordeling van onze effectiviteit is te vinden in de secties zoals vermeld in de vorige paragraaf.

KERNELEMENTEN VAN DUE DILIGENCE

PARAGRAAF IN HET DUURZAAMHEIDSVERSLAG

a) Due diligence integreren in governance, strategie en businessmodel

I.2.1 Onze strategie, businessmodel en waardeketen
V.1.3.1 Gedragscode
V.1.3.2 Klokkenluidersbeleid
V.2 Cybersecurity

b) Getroffen stakeholders betrekken bij de belangrijke stappen van het due diligence proces

I.3.2 Betrokkenheid met onze stakeholders
III.2.3 Overleg met de Lotus Family
IV.2.2 Overleg met consumenten en eindgebruikers
IV.3.2 Overleg met consumenten en eindgebruikers
V.1.3.2 Klokkenluidersbeleid

c) Negatieve impacten in kaart brengen en beoordelen

I.4.5 Materiële impacten, risico's en opportuniteiten

d) Maatregelen nemen om deze negatieve impacten aan te pakken

II.1.4 Koolstofreductie roadmap
III.2.5 Onze acties en prestaties
IV.3.5 Onze acties en prestaties
VI.2 Onze aanpak en beleid
VIII. Betrokkenheid met de gemeenschap: Foundation for Education

e) De effectiviteit van deze inspanningen monitoren en daarover communiceren

II.1.6 Onze prestaties
II.2.5 Onze prestaties
II.3.4 Onze acties en prestaties
III.2.5 Onze acties en prestaties
III.3.3 Onze acties en prestaties
IV.2.4 Onze acties en prestaties
IV.3.5 Onze acties en prestaties
V.1.5 Onze acties en prestaties
V.2 Cybersecurity
VI.4. Onze acties en prestaties

I.2.3. Risicobeheer en interne controle van de duurzaamheidsrapportering

Het interne Raamwerk voor Risicobeheer van de Groep definieert risicobeheerprincipes voor zowel financiële als niet-financiële rapportering. Interne controles werden geïmplementeerd doorheen de organisatie om risico's gelinkt aan financiële en niet-financiële rapportering te identificeren en te mitigeren.

Het **risico- en controleraamwerk** van het duurzaamheidsverslag is opgebouwd rond gedetailleerde datapunten en diens onderliggende processen. Definities en waarderingsmethoden zijn gealigneerd aan de ESRS. Elk datapunt krijgt een “comply or explain”-benadering, gelijkaardig aan de financiële rapportering.

Interne controles m.b.t. duurzaamheidsrapportering zijn afhankelijk van het thema, gezien verschillende interne functies een bijdrage leveren aan ons duurzaamheidsverslag. De meeste datapunten worden voorbereid door onze afdelingen Operations, Procurement, Quality, R&D en HR. Op groepsniveau zijn er controlemaatregelen voorzien om te zorgen voor een nauwkeurige en volledige rapportering over ESG-gerelateerde maatstaven als onderdeel van ons Jaarverslag.

Voor een algemene beschrijving van onze risico- en interne controleprocessen verwijzen we naar het hoofdstuk “Corporate Governance & Risicobeheer” in dit Jaarverslag. Voor een beschrijving van materiële duurzaamheidsrisico's, verwijzen we naar I.4.5. betreffende impacten, risico's en opportuniteiten.

I.3. STRATEGIE

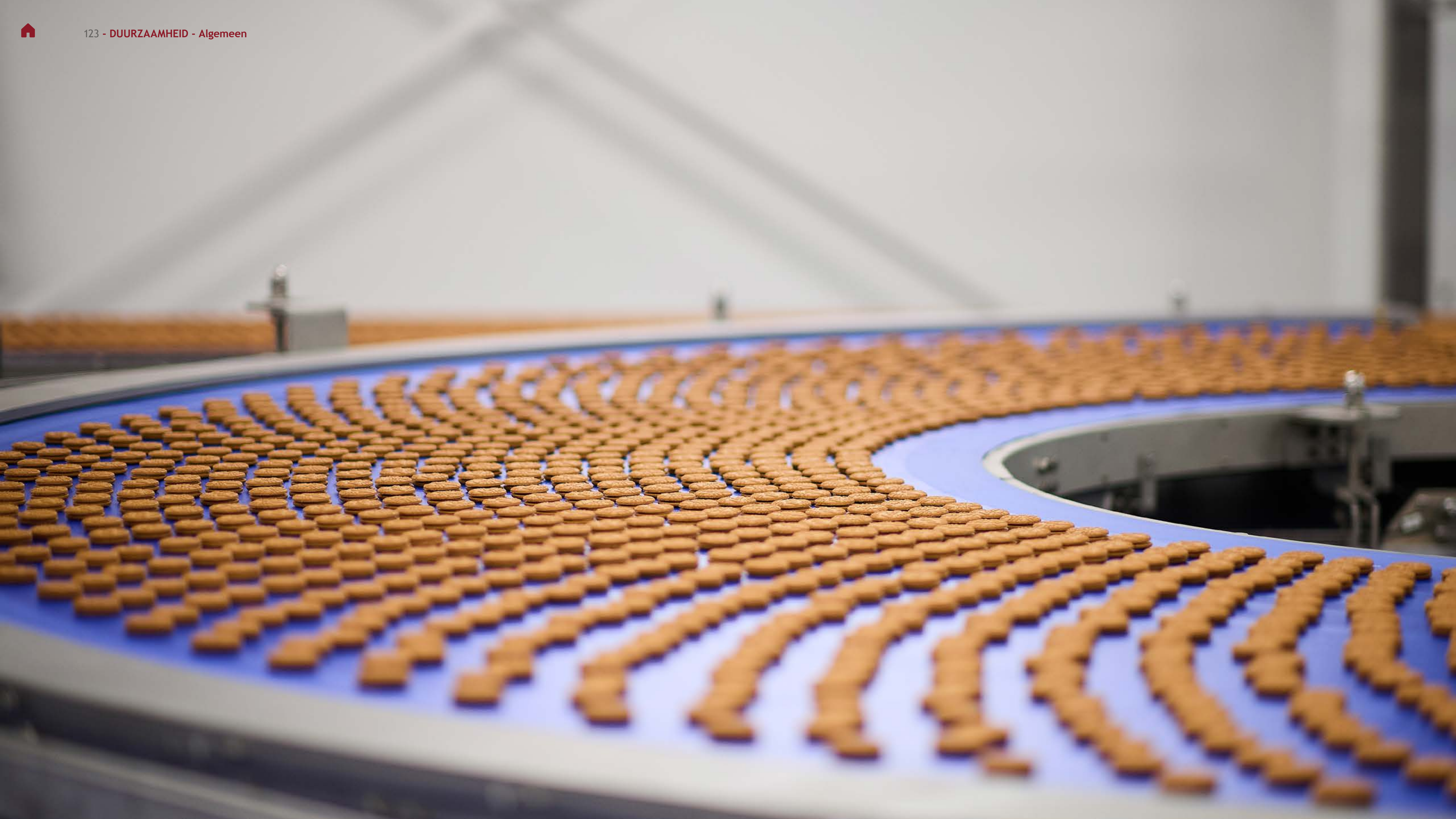
I.3.1. Onze strategie, businessmodel en waardeketen

De Groep is wereldwijd actief in de sector van de **heerlijke en better-for-you snacks**, met merken zoals Lotus®, Biscoff®, nākd®, TREK®, BEAR®, Kiddylicious®, Peter's Yard®, Dinosaurus®, Peijnenburg® en Annas®. De activiteiten van de Groep vallen onder NACE-code C10720 - Vervaardiging van beschuit en biscuit en van ander houdbaar banketbakkerswerk. Dit is een subgroep van C10 - Vervaardiging van voedingsmiddelen.

De activiteiten van de Groep zijn ingedeeld in drie strategische pijlers: Lotus® Biscoff®, Lotus™ Natural Foods en Lotus® Local Heroes. Voor een beschrijving van ons businessmodel, onze strategie en onze belangrijkste afzetmarkten, zie “Onze merkenstrategie” in dit Jaarverslag. De drie strategische pijlers van ons portfolio kennen eenzelfde soort impacten, risico's en opportuniteiten (of IRO's) en worden daarom binnen de ESG-strategie op dezelfde manier behandeld.

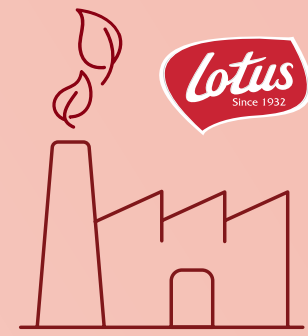
Wij ontwikkelen, maken en verkopen een gevarieerd aanbod aan snacks die voldoen aan de noden van consumenten op de wereldmarkt. Om dat doel te bereiken, streven we naar een optimale samenwerking met onze partners in de waardeketen om onze ‘branded snacks’ op een zo duurzaam mogelijke manier te produceren. Om **samenwerking over de hele waardeketen heen** te realiseren, dienen we zowel onze downstream- als upstreampartners te betrekken. Onze waardeketen begint bij de inkoop van onze grondstoffen en verpakkingsmateriaal en loopt tot het einde van de levenscyclus van onze producten.

Voor een opsplitsing van het personeel per geografisch gebied verwijzen we graag naar III.2.5. hieronder. Omzet per bestemming vindt u terug in de toelichtingen 3 en 4 van de Geconsolideerde Jaarrekening.





WAARDE- KETEN



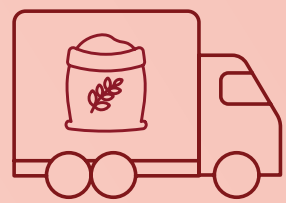
PRODUCTIE

Wij zetten grondstoffen om in unieke en overheerlijke snacks. Dat doen we wereldwijd in onze 13 eigen productievestigingen, en voor sommige van onze merken ook samen met onze co-fabrikanten. We waken erover dat de kostbare, natuurlijke hulpbronnen efficiënt worden ingezet in een veilige werkomgeving met onze meer dan 4.150 medewerkers.



CONSUMPTIE

We bieden snacks aan voor verschillende consumptiemomenten en -noden. We bedienen meerdere doelgroepen: volwassenen en kinderen, maar ook peuters en baby's. Alles wat we lanceren, moet voldoen aan de strengste kwaliteits- en voedselveiligheidsnormen. We verpakken onze populairste snacks in verschillende formaten die passen bij verschillende huishoudens om voedselverspilling tegen te gaan. Bovendien moet alles heerlijk smaken omdat we weten dat consumenten dan naar onze producten zullen blijven teruggrijpen.



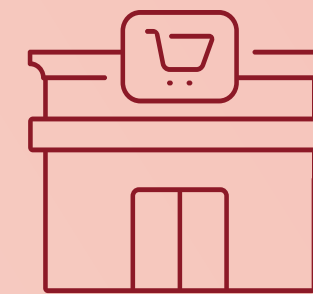
TRANSPORT

Grondstoffen en verpakkingsmaterialen worden naar onze productievestigingen vervoerd. Het merendeel van onze grondstoffen wordt aangekocht op hetzelfde continent waar we actief zijn, omdat we ernaar streven de afstand zo klein mogelijk te houden.



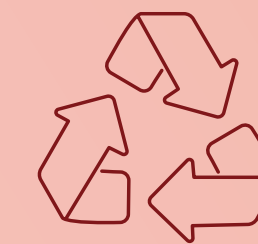
TRANSPORT

Afgewerkte producten worden vanuit onze fabrieken naar magazijnen vervoerd en vervolgens gedistribueerd naar onze klanten met behulp van verschillende transportmiddelen, geoptimaliseerd voor de afstand.



RETAIL EN AWAY-FROM-HOME

We streven ernaar om ons aanbod van 'branded snacks' voor iedereen toegankelijk te maken. Onze partners verkopen onze producten via retailkanalen (in fysieke winkels en online), away-from-home kanalen (buitenshuis), groothandel en distributeurs.



END OF LIFE

Met onze technisch recycleerbare verpakkingen willen we bijdragen tot een circulaire economie en we moedigen consumenten aan om de verpakkingen correct te sorteren door duidelijk sorteeraadvies mee te geven.



INKOOP

We selecteren hoogwaardige grondstoffen zoals tarwemeel, suiker, palmolie, chocolade en verpakkingsmaterialen van leveranciers uit de verwerkende industrie, die deze inkopen bij handelaren of boeren. Wij gebruiken de geleverde goederen om onze producten te maken en verpakken onze producten om ze te beschermen. We kopen ook aanverwante goederen en diensten in, zoals distributie, logistiek en productieapparatuur. Onze upstream waardeketen omvat zowel directe als indirecte leveranciers.

UPSTREAM

ACTIVITEITEN VAN
LOTUS BAKERIES

DOWNSTREAM



I.3.2. Betrokkenheid met onze stakeholders

Overeenkomstig ons intern beleid, overleggen wij op regelmatige basis met onze **belangrijkste stakeholders**: onze klanten, consumenten van onze producten, onze werknemers, onze leveranciers, ons management en onze investeerders, overheden en beleidsmakers, sectororganisaties en andere partners, en de bredere samenleving.

Betrokkenheid wordt aangemoedigd door middel van dialoog, interviews, documentenonderzoek of online enquêtes om inzicht te krijgen in de voornaamste prioriteiten van onze stakeholders. In onze algemene strategische ambitie wordt rekening gehouden met hun standpunten. Als onderdeel van onze dubbele materialiteitsbeoordeling pleegden we ook overleg met vertegenwoordigers van de belangrijkste stakeholdergroepen over de duurzaamheidsimpacten, -risico's en -opportuniteiten om zo de belangrijkste thema's vanuit het perspectief van financiële en impactmaterialiteit te bepalen.

BELANGRIJKSTE STAKEHOLDERS	BENADERD VIA	DOEL	HOE WORDT DE UITKOMST MEEGENOMEN?
Werknemers	<ul style="list-style-type: none"> > Dubbele materialiteitsbeoordeling d.m.v. gesprekken en enquête > Sociale dialoog en collectieve organisatie > Klokkenuiderskanaal 	<ul style="list-style-type: none"> > Inzicht verwerven in materiële duurzaamheids- en HR-thema's 	<ul style="list-style-type: none"> > Informatie voor de ESG-strategie > Informatie voor HR-strategie > Geëngageerde en geïnformeerde medewerkers
Leveranciers	<ul style="list-style-type: none"> > Dubbele materialiteitsbeoordeling d.m.v. gesprekken en enquête > SBTi Scope 3-screening > Scorecard leveranciers > Klokkenuiderskanaal 	<ul style="list-style-type: none"> > Inzicht verwerven in materiële duurzaamheidsthema's > Op de hoogte blijven van nieuwe verpakkingstechnologie > Bepalen van GHG voetafdruk en koolstofreductie-roadmap 	<ul style="list-style-type: none"> > Informatie voor de ESG-strategie > Ontwikkeling van gezamenlijke projecten > Evolutie duurzame verpakkingsdoelstellingen > Intensifiëring van koolstofreductieroadmap > Informatie voor aanbestedingen
Klanten	<ul style="list-style-type: none"> > Dubbele materialiteitsbeoordeling d.m.v. gesprekken en enquête > Vragenlijsten via zelfevaluatie > Klokkenuiderskanaal 	<ul style="list-style-type: none"> > Inzicht verwerven in materiële duurzaamheidsthema's > Op de hoogte blijven van veranderende verwachtingen van de klanten 	<ul style="list-style-type: none"> > Informatie voor de ESG-strategie > Inspelen op verwachtingen van klanten > Compliance
Consumenten	<ul style="list-style-type: none"> > Marktonderzoek > Sociale media > Consumentenhotline > Klokkenuiderskanaal 	<ul style="list-style-type: none"> > Inzicht verwerven in materiële duurzaamheidsthema's > Op de hoogte blijven van veranderende verwachtingen van de consumenten 	<ul style="list-style-type: none"> > Informatie voor de ESG-strategie > Uitwerken van relevante consumentenvoorstellen
NGO's	<ul style="list-style-type: none"> > Webinars > Themavergaderingen 	<ul style="list-style-type: none"> > Inzicht verwerven in materiële duurzaamheidsthema's > Visie op de tier2+-waardeketen begrijpen 	<ul style="list-style-type: none"> > Informatie voor de ESG-strategie > Informatie voor het due-diligenceraamwerk > Informatie voor aanbestedingen
Financiële instellingen	<ul style="list-style-type: none"> > Dubbele materialiteitsbeoordeling d.m.v. gesprekken en enquête > Contacten met investeerders > Themavergaderingen 	<ul style="list-style-type: none"> > Inzicht verwerven in materiële duurzaamheidsthema's > Opvolgen van veranderende verwachtingen > Verbeteren van transparantie 	<ul style="list-style-type: none"> > Informatie voor de de ESG-strategie
Onderzoeksinstellingen	<ul style="list-style-type: none"> > Dubbele materialiteitsbeoordeling d.m.v. gesprekken en enquête > Themavergaderingen 	<ul style="list-style-type: none"> > Inzicht verwerven in materiële duurzaamheidsthema's 	<ul style="list-style-type: none"> > Informatie voor de ESG-strategie > Beste praktijken bij de aanpak van ESG-uitdagingen
Sectororganisaties	<ul style="list-style-type: none"> > Sectorevenementen > Webinars > Themavergaderingen 	<ul style="list-style-type: none"> > Inzicht verwerven in materiële duurzaamheidsthema's 	<ul style="list-style-type: none"> > Informatie voor de ESG-strategie > Beste praktijken bij de aanpak van ESG-uitdagingen

Via regelmatige contacten met onze stakeholders (contacten met klanten, overleg met leveranciers, aanwervingen, netwerkevenementen...), krijgen we inzicht in hoe zij de onderneming zien en hoe zij onze strategie en onze inspanningen op het vlak van duurzaamheid beoordelen. Vervolgens wordt dit besproken binnen de Group Sustainability Steerco, waarna dit naar het management gaat en, indien nodig, naar het Audit & Sustainability Committee.

Dankzij de contacten met onze belangrijkste stakeholders is onze duurzaamheidsstrategie steeds verder geëvolueerd. We verwijzen naar 1.4.4. hieronder betreffende de uitkomst van de dubbele materialiteitsbeoordeling.

I.4. BEHEER VAN IMPACTEN, RISICO'S EN OPPORTUNITEITEN

I.4.1. Inleiding

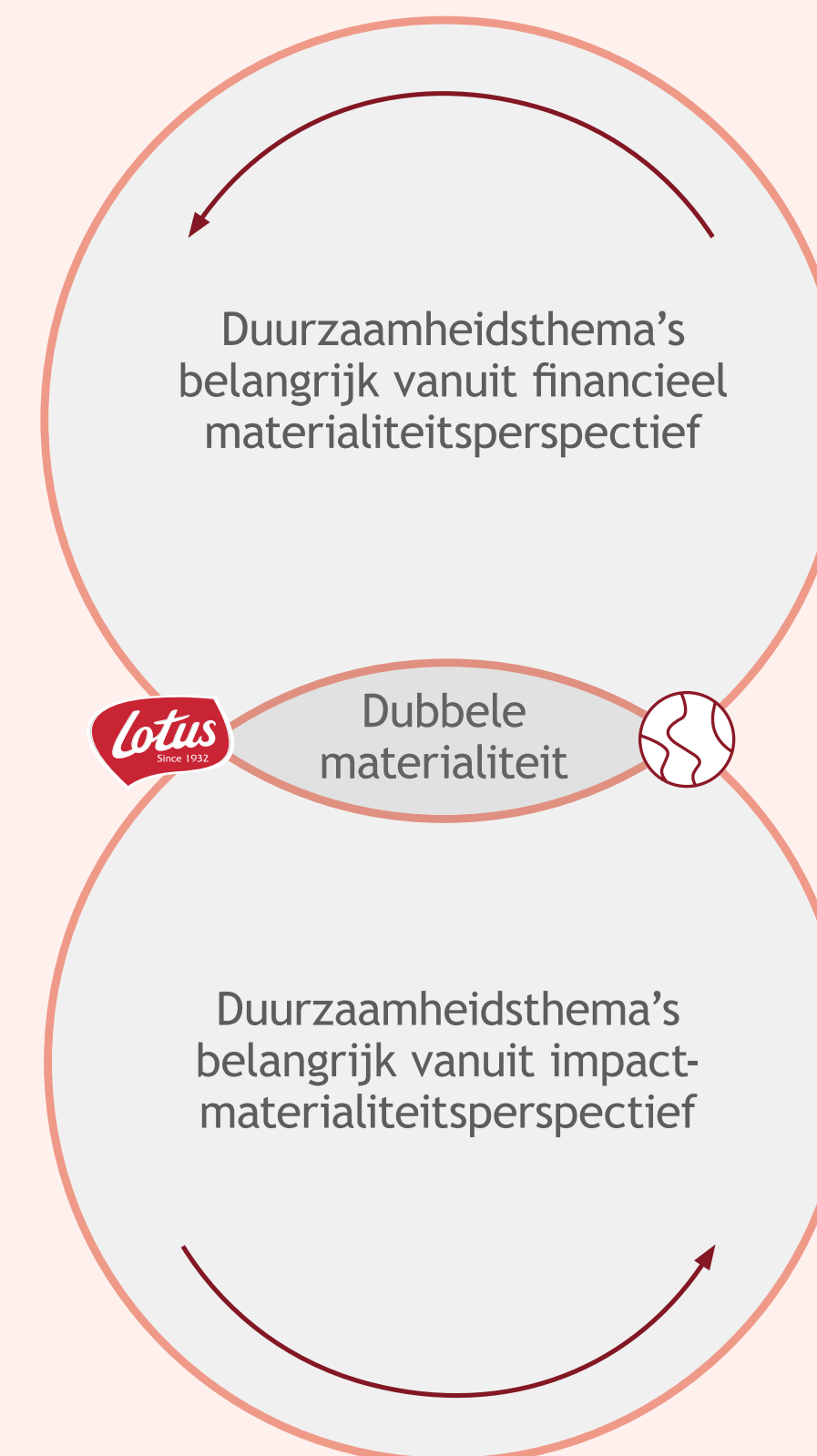
Lotus Bakeries heeft sinds geruime tijd zijn duurzaamheidsprogramma 'Care for Today, Respect for Tomorrow', dewelke gebaseerd was op de 'enkele' materialiteitsbeoordeling. Gezien de snelle verandering van de wereld vandaag, worden we geconfronteerd met een reeks nieuwe uitdagingen in ons bedrijf en doorheen de waardeketen. We interageren met veel partijen, dus is het essentieel om de impact van onze activiteiten en snacks op de wereld goed te begrijpen. Om de prioriteiten van ons duurzaamheidsprogramma te bevestigen of te heroverwegen, heeft Lotus Bakeries in 2023 een brede en diepgaande beoordeling uitgevoerd door de lens van de dubbele materialiteitsbeoordeling, waarbij een lijst met onderwerpen is beoordeeld vanuit zowel een financieel als een impactmaterialiteitsperspectief.

Deze evaluatie heeft onze ESG-strategie herbevestigd en de duurzaamheidsthema's bepaald die belangrijk zijn. We hebben die thema's samengebracht in de vijf Leidende Kernprincipes voor een duurzame toekomst.

DUBBELE MATERIALITEIT

FINANCIËLE MATERIALITEIT / OUTSIDE-IN

Impact van het milieu of de samenleving op onze organisatie



IMPACTMATERIALITEIT / INSIDE-OUT

Impact van onze organisatie op het milieu of de samenleving

I.4.2. Onze dubbele materialiteitsbeoordeling

De dubbele materialiteitsbeoordeling is een cruciaal element om te begrijpen hoe de Groep zijn omgeving en gemeenschap, inclusief zijn waardeketen, beïnvloedt, en ook hoe de wereld rondom de Groep onze activiteiten beïnvloedt. Om de materiele impacten, risico's en opportuniteiten (IRO's) te bepalen, hebben we een gefaseerde aanpak opgezet die heeft geresulteerd in een dubbele materialiteitsmatrix.

Methodologie

Het uitgangspunt waren de duurzaamheidsprioriteiten van de bestaande enkelvoudige materialiteitsbeoordeling van Lotus Bakeries, aangevuld met de vereisten van CSRD, met inbegrip van de ESRS-thema's en subthema's. Aan de hand hiervan hebben we een uitgebreide lijst met potentiële IRO's samengesteld. Op basis van documentenonderzoek en werkgroepen met stakeholders en experts werden **22 relevante thema's** (samengebracht in IRO's) bepaald als meest relevant voor Lotus Bakeries om daarna met andere actoren in de waardeketen te bespreken. We pleegden overleg door middel van dialoog en interviews om de volledigheid van de geselecteerde thema's te garanderen, gevolgd door een online-enquête, wat resulteerde in de 22 belangrijkste thema's vanuit financiële en impactmaterialiteit.

De **rangschikking van de thema's** werd uitgevoerd aan de hand van de antwoorden, alsook per cluster van stakeholders, om potentiële thema's te identificeren die van groter belang zijn voor een bepaalde groep stakeholders. Een onderwerp wordt als materieel beschouwd wanneer deze de drempel van 7 of hoger overschrijdt op een schaal van 9 punten. De IRO's werden beoordeeld op hun waarschijnlijkheid en financiële omvang.

De geïdentificeerde IRO's (opgesomd hieronder in I.4.5) zijn beoordeeld voor onze volledige waardeketen en we hebben zowel de indirecte als de directe gevolgen in rekening gebracht. De ligging van onze vestigingen werden beoordeeld op hun impact. De belangrijkste afhankelijkheden van Lotus Bakeries werden bepaald, zoals grondstoffen, onze belangrijkste leveranciers en klanten, alsook onze afhankelijkheid van onze medewerkers. De IRO's met impactmaterialiteit werden beoordeeld op hun werkelijke of potentiële impact, de ernst (schaal, omvang en onherstelbaar karakter) en de waarschijnlijkheid dat ze zich voordoen. De thema's met financiële materialiteit werden beoordeeld op risico's en opportuniteiten en werden getoetst aan het risicomanagementproces van Lotus Bakeries dat gericht is op het identificeren, beoordelen en prioriteren van risico's met als doel om een allesomvattende en geïntegreerde aanpak te garanderen.

De uitkomst van de dubbele materialiteitsbeoordeling, zijnde de dubbele materialiteitsmatrix, vormt de basis van onze strategische **ESG Leidende Kernprincipes** binnen het 'Care for Today, Respect for Tomorrow'-programma. Alsook dient het als richtlijn om de ESRS-standaarden te selecteren waarover we voor CSRD moeten rapporteren. Deze beoordeling biedt een strategische leidraad inzake duurzaamheidskwesties en hoe we dit kunnen integreren met onze ambitie: een breed aanbod van 'branded snacks' voor elke gelegenheid voor consumenten wereldwijd.

De dubbele materialiteitsbeoordeling werd gepresenteerd aan het Audit & Sustainability Committee en de uitkomst ervan, de dubbele materialiteitsmatrix en strategie, werd **goedgekeurd door de Raad van Bestuur**. De Raad heeft zijn vertrouwen bevestigd in de veerkracht van het businessmodel van Lotus Bakeries met betrekking tot onze impacten, risico's en opportuniteiten en blijft ons duurzaamheidsprogramma 'Care for Today, Respect for Tomorrow' en de vijf ESG Leidende Kernprincipes steunen.



DE DUBBELE MATERIALITEITSBEOORDELING ALS INPUT VOORDUURZAAMHEIDSSTRATEGIE

LOGLIST

- > Vorige enkelvoudige materialiteitsbeoordeling
- > Bijna 100 thema's op basis van verslaggevingsstandaarden (ESRS, GRI)

SHORTLIST

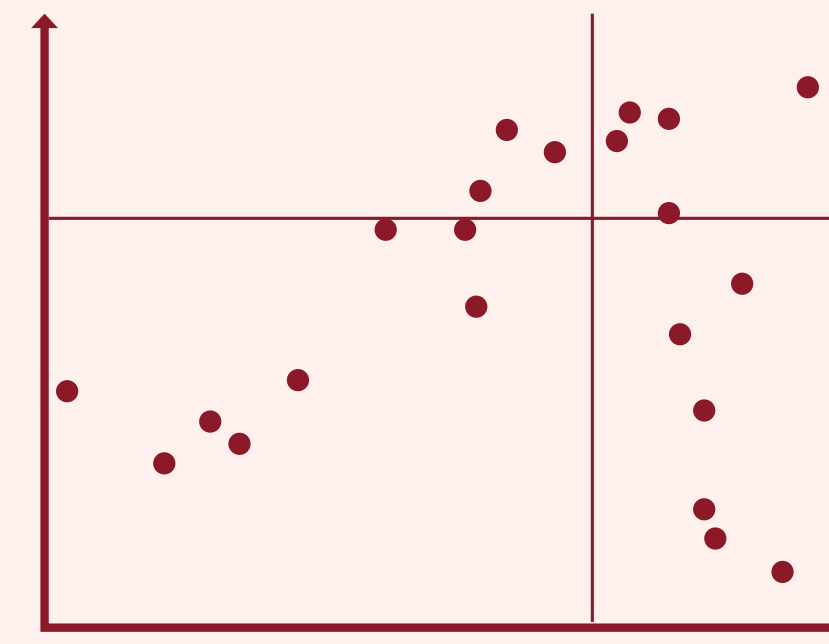
- > 22 geïdentificeerde thema's
- > Gebaseerd op impacten, risico's en opportuniteiten

OVERLEG MET STAKEHOLDERS

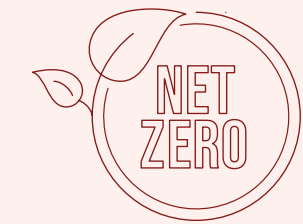
- > Overleg via dialoog en gesprekken om na te gaan of de geselecteerde thema's volledig zijn, gevolgd door een online survey en om zo tot de 22 hoofdthema's te komen vanuit het principe van financiële en impactmaterialiteit

SCORE

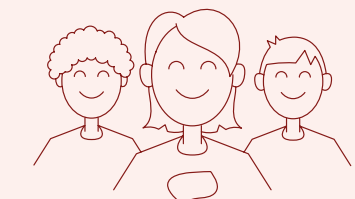
- > Beoordelen van de 22 hoofdthema's op een schaal van 9 punten vanuit materieel en financieel perspectief



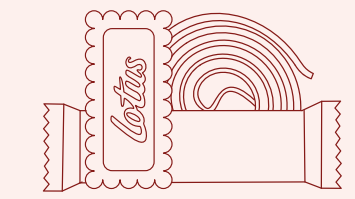
Dubbele
materialiteitsbeoordeling



ROAD TO NET ZERO



ONE LOTUS FAMILY



A BALANCED PORTFOLIO
OF GREAT TASTE



ETHICAL BUSINESS CONDUCT



SUSTAINABLE SOURCING

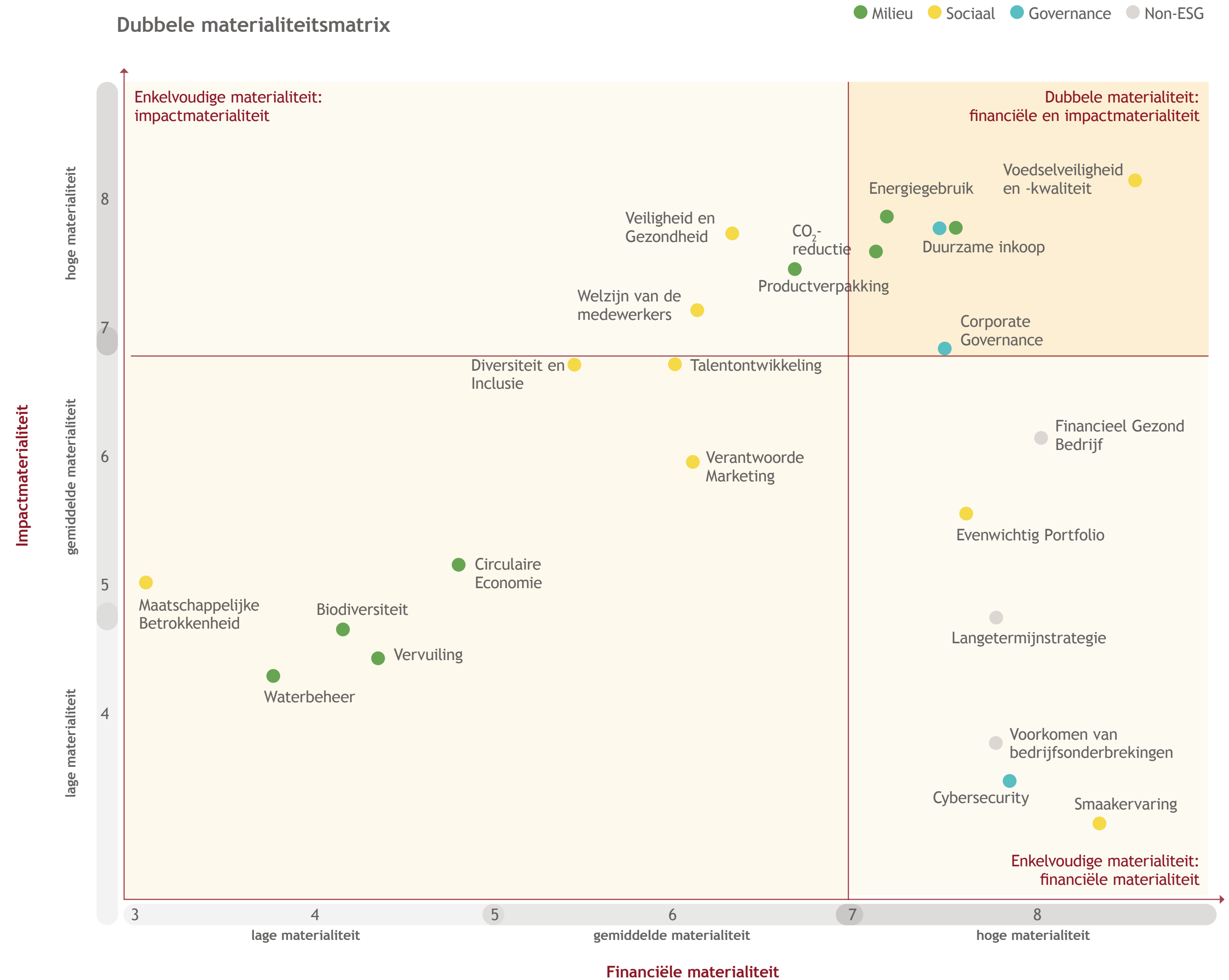


Uitkomst van de dubbele materialiteitsbeoordeling

Zoals hierboven vermeld, werden de 22 thema's, geïdentificeerd aan de hand van documentenonderzoek en gesprekken met stakeholders, op een schaal van 9 punten gescoord.

Hoewel "Talentontwikkeling" en "Diversiteit en Inclusie" de materialiteitsdrempel niet hebben gehaald, hebben we na intern overleg toch besloten dat deze IRO's belangrijk zijn voor Lotus Bakeries en dus ook als zodanig in het duurzaamheidsverslag dienen te worden opgenomen.

Dubbele materialiteitsmatrix





I.4.3. Onze geïdentificeerde ESG thema's

De volgende thema's werden beoordeeld vanuit een impact- en/of financiële materialiteitsperspectief:

THEMA'S MET DUBBELE MATERIALITEIT

● Voedselveiligheid en -kwaliteit	Verzekeren van de veiligheid en kwaliteit van onze producten, inclusief naleving van voedselveiligheidsnormen en certificeringen en traceerbaarheid.
● ● Duurzame inkoop	Verzekeren dat de juiste initiatieven worden genomen om de leveranciers en andere stakeholders binnen de waardeketen te beheren en zo de impact op het milieu te beperken. Dit omvat onder andere de duurzame inkoop van basisingrediënten, zoals palmolie, chocolade, suiker, tarwe en andere gevoelige ingrediënten. Het betekent eveneens dat de toevoerketen op een ethische manier wordt benaderd, zodat de sociale impact tot een minimum beperkt blijft, ook op het vlak van arbeidsomstandigheden, eerlijke handel en mensenrechten.
● Energiegebruik	Ons energieverbruik verlagen of fossiele brandstoffen vervangen door hernieuwbare energiebronnen in onze productievestigingen en in onze volledige toevoerketen om zo onze indirecte broeikasgasemissies van de energieopwekking te verlagen.
● CO ₂ -reductie	Het terugdringen van de directe broeikasgasemissies in onze productie, ons wagenpark, ons transport en onze volledige toevoerketen om zo sneller een netto-nuluitstoot te halen en er mee voor te zorgen dat de opwarming van de aarde niet meer dan 1,5°C hoger ligt dan in pre-industriële tijden.
● Corporate Governance	Bedrijfsactiviteiten uitvoeren overeenkomstig internationaal geaccepteerde principes en praktijken en daarbij zorgen voor een robuust risicobeheersysteem en het integreren van duurzaamheidspraktijken.

THEMA'S MET IMPACTMATERIALITEIT

● Productverpakking	Duurzamere verpakkingen door minder materiaal te gebruiken, de recycleerbaarheid te verhogen en zoveel mogelijk gebruik te maken van gerecycleerd verpakkingsmateriaal voor alles wat niet in contact komt met het voedsel.
● Veiligheid en Gezondheid	Een sterke veiligheidscultuur bevorderen en zorgen voor de juiste werkomstandigheden op de werkvloer zodat elke medewerker beschermd wordt tegen werkgerelateerde gezondheidsklachten.
● Welzijn van de medewerkers	Bevorderen van een TOP-cultuur (Teamspirit, Open dialoog, Passie), zodat de medewerkers zich mentaal, fysiek én emotioneel goed voelen. Dit betekent zowel momenten van connectie en engagement op het werk, als momenten van disconnectie.
● Talentontwikkeling	De talenten, vaardigheden en competenties van de medewerkers trainen en verbeteren op basis van de strategische noden van de organisatie en de evaluatie van de prestaties en de carrière-ontwikkeling van de medewerker. Opleidingen en ontwikkeling zijn er in allerlei vormen en maten: op het werk, online cursussen of persoonlijke training.
● Diversiteit en Inclusie	Een diverse en inclusieve werkplek bieden, zodat iedereen zich even betrokken voelt, ongeacht wie ze zijn of wat ze doen voor het bedrijf. Diversiteit heeft onder meer betrekking op ras, gender, seksuele oriëntatie, leeftijd, religie, land van herkomst en beperking.

THEMA'S MET FINANCIËLE MATERIALITEIT

● Financiële Gezondheid	Financiële stabiliteit op de lange termijn en het vermogen om marktgerelateerde of financiële tegenslagen het hoofd te bieden.
● Evenwichtig Portfolio	Zorgen voor een evenwichtig portfolio van snacks, gaande van heerlijke Biscoff®-koekjes en gezonde repen tot snacks voor baby's en peuters. Toegankelijk voor iedereen, op elk moment.
● Langetermijnstrategie	Het bedrijf moet in staat zijn om duurzame groei te realiseren, de waarde van zijn portfolio te vergroten en dit alles te koppelen aan winst.
● Voorkomen van Bedrijfsonderbrekingen	Het ontwikkelen van plannen om grote en langdurige onderbrekingen in onze fabrieken als gevolg van uitzonderlijke gebeurtenissen te voorkomen of tot een minimum te beperken.
● Cybersecurity	Alle data- en informatiemiddelen beschermen en veiligheidsmaatregelen implementeren om cyberaanvallen te voorkomen.
● Smaakervaring	Het vermogen om snacks te ontwikkelen die een memorabele ervaring bieden voor iedereen, waar ook ter wereld.

De volgende thema's werden bij de laatste dubbele materialiteitsbeoordeling als niet materieel beoordeeld:

NIET-MATERIËLE THEMA'S

● Maatschappelijke Betrokkenheid	Welvaart voor iedereen door een positieve bijdrage te leveren aan het leven in de regio's waar Lotus Bakeries actief is. Dit engagement omvat initiatieven zoals The Foundation for Education, alsook lokale betrokkenheid bij de gemeenschappen waarin we actief zijn.
● Verantwoorde Marketing	Duidelijke informatie verstrekken inzake ingrediënten en voedingswaarde. Inspanningen om consumenten te informeren en gezonde eetpatronen te bevorderen. Zorgen voor verantwoorde en ethische marketing- en reclamepraktijken.
● Vervuiling	Vervuiling is het introduceren van schadelijke stoffen in het milieu, vaak veroorzaakt door menselijke activiteiten zoals het weggooien van afval, zoals plasticafval, of de afvloeiing geproduceerd door fabrieken en economische activiteiten, zoals het gebruik van pesticiden in de landbouw. Deze verontreinigende stoffen kunnen de kwaliteit van lucht, water en land schaden.
● Waterbeheer	Waterstress aanpakken door manieren te ontwikkelen om ons watergebruik te reduceren, te hergebruiken en te bewaren, dit voor onze eigen activiteiten alsook in samenwerking met onze leveranciers.
● Biodiversiteit	Maatregelen ontwikkelen om de biodiversiteit te beschermen en te behouden, i.e. ook inspanningen leveren om de ecosystemen op onze eigen sites te beschermen en manieren om duurzame landbouwvormen bij onze leveranciers te stimuleren. Minder bestuiving kan leiden tot verminderde beschikbaarheid van gewassen.
● Circulaire Economie	Bijdragen aan een circulaire economie door onze productie-efficiëntie steeds te verbeteren. Dit door te blijven inzetten op minder afval en nog meer initiatieven te ontplooiën op het vlak van watergebruik, bovenop de initiatieven om onze milieu-impact (in de vorm van broeikasgassen) te verkleinen.

I.4.4. Omzetting in de ESG-strategie van Lotus Bakeries

Care for Today, Respect for Tomorrow

Lotus Bakeries wil op een duurzame en rendabele manier groeien door consumenten over de hele wereld 'branded snacks' voor elke gelegenheid aan te bieden. Die ambitie houdt in dat we op een duurzame manier waarde willen creëren; niet alleen voor de huidige generaties, maar ook voor die van de toekomst. Om ons doel te bereiken en onze duurzaamheidsstrategie, -doelstellingen en lange-termijn ambitie waar te maken, focussen we op de thema's waarvan we geloven dat we het meeste impact kunnen hebben en waar we het meest ons steentje aan kunnen bijdragen.

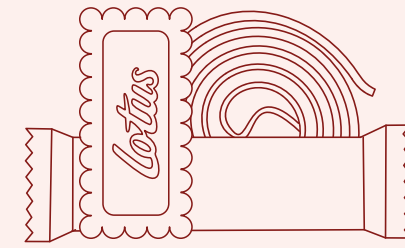
De dubbele materialiteitsbeoordeling bevestigde onze strategie zoals werd vastgelegd in ons programma 'Care for Today, Respect for Tomorrow'. Het verhelderde de thema's die essentieel zijn voor ons bedrijf en onze stakeholders. Deze materiële thema's werden opgenomen in de **vijf Leidende Kernprincipes** voor een duurzame toekomst die de ambitie van onze onderneming ondersteunen: zorgen voor kleine geluksmomentjes dankzij het aanbieden van een divers aanbod aan 'branded snacks' met een superieure smaak, voor elke klant, elke gelegenheid en in elk land.

Voor elk van onze vijf Leidende Kernprincipes heeft Lotus Bakeries een verbintenis aangegaan die zal worden uitgevoerd via specifieke focusgebieden. Bijgevolg zijn er binnen elk van deze gebieden beleidslijnen en acties geformuleerd.



LOTUS BAKERIES' ESG LEIDENDE KERNPRINCIPES EN DE MATERIËLE TOPICS

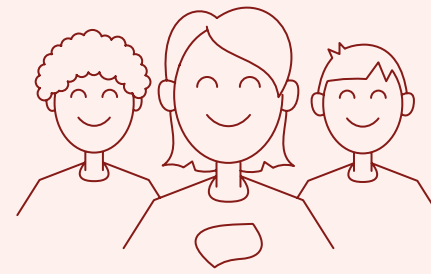
ESG LEIDENDE KERNPRINCIPES



A BALANCED PORTFOLIO OF GREAT TASTE

Wij streven ernaar om alle consumenten te verrassen met vertrouwde en heerlijke merken die inspelen op de veranderende verwachtingen van mensen. We bieden zowel verwen- als better-for-you snackopties, waardoor consumenten een gebalanceerde voedingsstijl kunnen hebben. Een portfolio van verschillende verpakkingsformaten kan leiden tot een grotere toegankelijkheid.

- Voedselveiligheid en -kwaliteit
ESRS S4
- Evenwichtig Portfolio
ESRS S4
- Smaakervaring
ESRS S4
- Financieel Gezond Bedrijf
Non-ESG
- Langetermijnstrategie
Non-ESG
- Voorkomen van
bedrijfsonderbrekingen
Non-ESG



ONE LOTUS FAMILY

Wij geloven in de kracht van onze mensen om onze prestaties te verbeteren. Wij mikken op een inclusieve werkplek waar medewerkers zich betrokken voelen. Daarbij zijn we toegewijd aan het bieden van langdurige werkgelegenheid binnen het bedrijf. Onze beleidslijnen met betrekking tot, maar niet beperkt tot, mensenrechten, gezondheid en veiligheid, en welzijn zijn al geïmplementeerd en zullen in de toekomst worden voortgezet. Daarnaast besteden we ook aandacht aan zaken zoals training, diversiteit en de onboarding van nieuwe medewerkers.

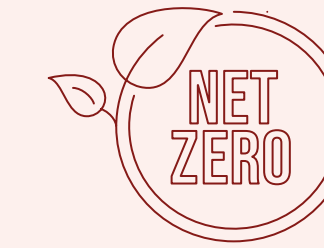
- Diversiteit en Inclusie
ESRS S1
- Veiligheid en Gezondheid
ESRS S1
- Talentontwikkeling
ESRS S1
- Welzijn van medewerkers
ESRS S1



ETHICAL BUSINESS CONDUCT

Wij zijn toegewijd aan het handelen volgens de wet, ethisch en met integriteit tegenover al onze belanghebbenden. We streven ernaar mensenrechten te bevorderen in onze hele waardeketen als fundament van onze activiteiten, naast andere belangrijke ethische bedrijfsrichtlijnen. We blijven toegewijd aan het ondersteunen van het UN Global Compact door de Tien Principes van de Verenigde Naties te handhaven en ervoor te zorgen dat ze deel uitmaken van onze strategie, cultuur en dagelijkse activiteiten.

- Corporate Governance
ESRS G1
- Cybersecurity
ESRS G1



ROAD TO NET ZERO

Wij strijden mee tegen de klimaatverandering en het minimaliseren van onze impact op het milieu voor al onze activiteiten, verpakkingen en volledige waardeketen. We voeren onze decarbonisatie-roadmap uit in lijn met onze SBTi-doelstellingen. Daarnaast omvat het onze verpakkingstrategie, inclusief vermindering, ontwerpen voor recycleerbaarheid en streven naar circulariteit, wat bijdraagt aan het beperken van onze impact op het milieu.

- Koolstofreductie
ESRS E1
- Energieverbruik
ESRS E1
- Productverpakkingen
ESRS E5



SUSTAINABLE SOURCING

We zetten ons in om onze toeleveringsketens veerkrachtiger te maken door het milieu te beschermen en tegelijkertijd het welzijn in onze hele toeleveringsketen te waarborgen en door hoge ethische bedrijfsnormen te stellen via governance-initiatieven. We richten ons op milieuvriendelijke keuzes binnen onze waardeketen om onze decarbonisatie-traject te ondersteunen. We zijn vastberaden om door te gaan met het ontwikkelen van goede praktijken en het verbeteren van de transparantie in onze toeleveringsketens.

- Duurzame inkoop
ESRS E1
ESRS G1

LINK MET MATERIËLE TOPICS



Integratie van de VN duurzame ontwikkelingsdoelen

De Global Compact van de Verenigde Naties (VN), waarvan Lotus Bakeries sinds 2021 lid is, is een wereldwijd duurzaamheidsinitiatief voor bedrijven dat in het leven werd geroepen door de Verenigde Naties.

Lotus Bakeries engageert zich ertoe om de Tien Principes van de Verenigde Naties op het vlak van mensenrechten, arbeidsomstandigheden, milieu en anticorruptie na te leven en te integreren in haar strategie, bedrijfscultuur en dagelijkse activiteiten, en om het werk van het UN Global Compact om de duurzame ontwikkelingsdoelen (Sustainable Development Goals of SDG's) te promoten. Onze deelname aan het Global Compact-programma betekent dat we jaarlijks ons engagement hernieuwen en verslag uitbrengen van de vooruitgang die we hebben geboekt inzake de Tien Principes.

De ESG-strategie van Lotus Bakeries is erop gericht actief bij te dragen aan de SDGs van de Verenigde Naties. De ESG Leidende Kernprincipes zijn de motor achter ons 'Care for Today, Respect for Tomorrow'-programma. De focusgebieden binnenin ons programma hebben een directe impact op verschillende SDG's. Het onderstaande overzicht geeft de SDG's weer die aansluiten bij ons duurzaamheidsprogramma.





LOTUS BAKERIES' ESG LEIDENDE KERNPRINCIPES EN DE DUURZAME ONTWIKKELINGSDOELEN VAN DE VN

LEIDENDE KERNPRINCIPES		2	3	4	5	7	8	9	10	12	13	14	15	16	17
		GEEN HONGER	GEDEGEZONDHEID EN WELZIJN	KWALITEITS-ONDERWAS	GENDER-GELIJKHEID	BETAALBARE EN DUURZAME ENERGIE	WAARDIG WERK EN ECONOMISCHE GROEI	INDUSTRIE, INNOVATIE EN INFRASTRUCTUUR	ONGELIJKHEID VERMINDEREN	VERANTWOORDE CONSUMPTIE EN PRODUCTIE	KLIJMAACTIE	LEVEN IN HET WATER	LEVEN OP HET LAND	VREDE, JUSTITIE EN STERKE PUBLIEKE DIENSTEN	PARTNERSCHAP OM DOELSTELLINGEN TE BEREIKEN
ROAD TO NET ZERO	Koolstofvoetafdruk					●		●			●		●		
	Energiegebruik					●					●				
	Duurzame verpakkingen									●	●	●	●		
ONE LOTUS FAMILY	Welzijn, DEI		●	●	●		●								
	Gezondheid en veiligheid		●				●								
A BALANCED PORTFOLIO OF GREAT TASTE	Balanced Portfolio		●							●					
	Voedselveiligheid en-kwaliteit		●							●					
ETHICAL BUSINESS CONDUCT	Bedrijfsethiek en -cultuur	●													
	Cybersecurity							●						●	●
SUSTAINABLE SOURCING	Samenwerken in de waardeketen										●				
	Duurzame inkoop-programma's						●		●		●		●		



I.4.5. Materiële impacten, risico's en opportuniteiten

We hebben de impacten, risico's en opportuniteiten voor milieu, sociaal en governance geëvalueerd en hoe deze samenhangen met onze strategie en bedrijfsmodel. Deze beoordeling levert een overzicht op van de materiële impacten, risico's en opportuniteiten (IRO's) voor onze volledige waardeketen.

De onderstaande tabel geeft de impacten, risico's en opportuniteiten weer die we hebben geïdentificeerd voor onze materiële topics. De tabel bevat een verwijzing (m.n. de Leidende Kernprincipes) naar waar deze in ons duurzaamheidsverslag worden toegelicht. Bovendien geeft de tabel duidelijk aan of deze impacten, risico's en opportuniteiten betrekking hebben op onze eigen activiteiten of zich in onze waardeketen, upstream (bv. bij leveranciers) dan wel downstream (bv. bij klanten), voordoen.

○○○ Korte termijn ●○○ Middellange termijn ●●● Lange termijn

KOOLSTOFVOETAFDRIJK VERKLEINEN

ESG Leidende Kernprincipes	Road to Net Zero	ESRS E1	
Impactmaterialiteit	Positieve impact in Eigen activiteiten & Waardeketen		
	Bijdragen tot een beperking van de wereldwijde klimaatopwarming tot 1,5°C boven het pre-industriële niveau zoals vastgelegd in het Akkoord van Parijs	Het decarbonisatiebeleid en de snelle uitrol van acties kunnen leiden tot minder broeikasgassen en uiteindelijk bijdragen tot minder klimaatopwarming. De acties kunnen betrekking hebben op het gebruik van gas of elektriciteit, of emissies betreffende de inkoop van grondstoffen.	○○○ ●○○ ●●●
	Negatieve impact in Upstream Waardeketen		
	Onstabiele beschikbaarheid van grondstoffen	Als we niet decarboniseren en bijdragen tot het inperken van de wereldwijde klimaatopwarming tot 1,5°C, dan kunnen de weerpatronen veranderen en kunnen er meer extreme weersomstandigheden optreden. Dit kan op de middellange of lange termijn een impact hebben op de beschikbaarheid en de kwaliteit van grondstoffen. Wij reageren hierop met onze strategische decarbonisatiedoelstellingen en onze acties om de waardeketen te decarboniseren.	○○○ ●○○ ●●●
Financiële materialiteit	Marktopportuniteit in Downstream Waardeketen		
	Vlotte toegang tot nieuwe klanten/markten	De roep om decarbonisatie wordt luider bij klanten en consumenten. Dankzij ons SBTi-engagement en ons decarbonisatieroadmap zal de broeikasgasuitstoot van Lotus Bakeries dalen, wat onze klanten helpt met hun decarbonisatieplan.	○○○ ●○○ ●●●
	Technologische opportuniteit in Eigen activiteiten		
	Technologie	Investeringen in nieuwe technologieën zullen ertoe bijdragen dat Lotus Bakeries haar decarbonisatiedoelstellingen binnen de vooropgestelde termijn zal halen. Door activa toekomstbestendig te maken kunnen we die activa langer gebruiken. Dit kan helpen om de verwachte koolstofbelasting te vermijden.	○○○ ●○○ ●●●
Regelgevingsrisico in Eigen activiteiten			
	Naleving van nieuwe wetgeving en regulering	Lotus Bakeries is een mondiale onderneming die onderworpen is aan allerlei Europese, Amerikaanse, binnen- en buitenlandse milieuwetten en -regels, die zullen blijven evolueren. Elke overtreding kan Lotus Bakeries kwetsbaar maken voor rechtszaken, administratieve boetes en burgerlijke procedures en kan een materiële negatieve impact hebben.	●●●

**ENERGIEGEBRUIK**

ESG Leidende Kernprincipes	Road to Net Zero	ESRS E1	
Impactmaterialiteit	Positieve impact in Eigen activiteiten		
	Energieverbruik, alternatieve energiebronnen	Minder energieverbruik en overstappen op alternatieve energiebronnen zijn belangrijke hefboomen in ons decarbonisatieplan. Ze kunnen bijdragen om minder broeikasgassen uit te stoten en zo helpen de klimaatopwarming in te perken.	○○○ ○○○ ○○○
	Negatieve impact in Upstream Waardeketen		
	Energieverbruik	Als we er niet in slagen om minder energie te verbruiken, kan de vraag naar energie stijgen. Wat meer druk op de energiesector zet om alternatieven op te schalen.	○○○ ○○○ ○○○
Financiële materialiteit	Marktopportuniteit in Eigen activiteiten		
	Energie-onafhankelijkheid	De energietoevoer kan worden beïnvloed door de klimaatverandering of door veranderende regulering. Door de energietoevoer voor onze eigen activiteiten veilig te stellen (bv. zonnepanelen, batterijen) en meer autonomie na te streven door te investeren in schonere technologie en in eigen energieproductie kunnen we onze bedrijfscontinuïteit versterken.	○○○ ○○○ ○○○
	Risico in Eigen activiteiten		
	Energieprijzen	Significante prijsstijgingen kunnen een impact hebben op de Groep. Minder energieverbruik door middel van energiebesparende maatregelen kan leiden tot kostenbesparing.	○○○

PRODUCTVERPAKKING (INFLOW)

ESG Leidende Kernprincipes	Road to Net Zero	ESRS E1 ESRS E5	
Impactmaterialiteit	Positieve impact in Eigen activiteiten & Waardeketen		
	Minder verpakking, gerecycleerde verpakking	Ons verpakkingsbeleid kan helpen door minder verpakking op de markt te brengen, ze technisch recycleerbaar te maken en minder nieuw materiaal te gebruiken.	○○○ ○○○ ○○○
	Negatieve impact in Downstream Waardeketen		
	Verpakkingsafval	Als we er niet in slagen om minder verpakking te gebruiken, kan dit negatieve gevolgen voor het milieu hebben.	○○○ ○○○ ○○○
Financiële materialiteit	Opportuniteit in Eigen activiteiten		
	Kostenbesparing	Door minder verpakkingsmateriaal op de markt te brengen, kunnen we de kosten drukken.	○○○ ○○○ ○○○



PRODUCTVERPAKKING (OUTFLOW)

ESG Leidende Kernprincipes	Road to Net Zero	ESRS E1 ESRS E5	
Impactmaterialiteit	Positieve impact in Downstream Waardeketen		
	Voedselverspilling tegengaan	Correcte voorverpakte formaten en porties kunnen zorgen voor een langere houdbaarheid, wat voedselverspilling kan helpen tegengaan.	○○○ ●●○ ●●○
	Positieve impact in Eigen activiteiten & Waardeketen		
	Circulariteit	Het Verpakkingsbeleid van Lotus Bakeries kan een positieve impact hebben door het aanbieden van technisch recycleerbare materialen en zo voor meer circulariteit zorgen.	○○○ ●●○ ●●○
	Negatieve impact in Downstream Waardeketen		
	Verpakkingsafval	Het weggooien van verpakkingen door consumenten, kan verpakkingsafval veroorzaken. Onze reactie hierop is dat we onze verpakkingen gebruiken om consumenten voor te lichten over wanneer en hoe ze moeten recyclen.	○○○ ●●○ ●●○
Financiële materialiteit	Risico in Eigen activiteiten & Downstream Waardeketen		
	Perceptie van de consument - Verpakkingsbelastingen	Consumenten verwachten van bedrijven dat ze de negatieve impact van verpakkingen reduceren. Voorverpakte goederen verkopen kan de perceptie van de consument negatief beïnvloeden, als consumenten niet goed begrijpen dat die verpakking zorgt voor meer voedselveiligheid en een langere houdbaarheid. Belastingssystemen zoals extended producer responsibility (EPR), heffingen op plastic en zwerfvuilheffingen worden in steeds meer landen ingevoerd, wat kan leiden tot een hogere belastingdruk.	○○○ ●●○ ●●○



SUSTAINABLE SOURCING

ESG Leidende Kernprincipes	Sustainable sourcing	ESRS E1 ESRS G1	
Impactmaterialiteit	Positieve impact in Downstream Waardeketen		
	Gezamenlijk engagement met de leveranciers over sociale en milieu- effecten	Lotus Bakeries neemt tarwebloem, suiker, palmolie, eieren en chocolade af. Het beheren van onze relaties met leveranciers, het toepassen van ethische bedrijfsnormen zoals respect voor de mensenrechten, het toepassen van goede bestuurspraktijken om onze leveranciers te beoordelen, het opzetten van een due-diligencesysteem en deelname aan duurzame sectoroverschrijdende of specifieke programma's, kunnen een positieve impact hebben op de gemeenschappen en het levensonderhoud van de werknemers in de waardeketen, alsook een positieve impact op het milieu hebben.	
	Positieve impact in Waardeketen		
	Respect voor de mensenrechten	Mensenrechtenimpacten kunnen zich voordoen in de waardeketen. Het beoordelen van onze waardeketen op het respecteren en bevorderen van mensenrechten, inclusief arbeidspraktijken, kan bijdragen aan tot het verhelpen van het directe leed van werknemers in de waardeketen, maar ook aan het doorbreken van de vicieuze cirkel van armoede en kan bijdragen aan duurzame ontwikkeling.	
Financiële materialiteit	Negatieve impact in Waardeketen		
	Onstabiele beschikbaarheid van grondstoffen	Het niet duurzaam inkopen van grondstoffen kan bijdragen aan ontbossing, verontreiniging of verlies van biodiversiteit. De grondstoffen die het vaakst in verband worden gebracht met ontbossing zijn palmolie, cacao, soja en hout (papier & pulp). Een grondstof die vaak wordt gelinkt aan verontreiniging of biodiversiteitsverlies is tarwebloem. Deze effecten kunnen op hun beurt de decarbonisatie in de waardeketen negatief beïnvloeden, wat leidt tot klimaatverandering. Dit kan op middellange of lange termijn de beschikbaarheid en kwaliteit van grondstoffen aantasten, met gevolgen voor het wereldwijde voedselsysteem en de mondiale voedselbeschikbaarheid.	
	Opportunititeit in Downstream Waardeketen		
	Marktopportunities	Consumenten en klanten verwachten steeds vaker dat we duurzaam inkopen. Producten onderschrijven via duurzame inkoop programma's, waaronder maatschappelijk welzijn en degelijke landbouwpraktijken, kan het aanbod van Lotus Bakeries aantrekkelijker maken voor klanten en consumenten.	
	Opportunititeit in Upstream Waardeketen		
	Technologische opportuniteit	Samenwerken met grondstofleveranciers om koolstofarme varianten of alternatieven voor grondstoffen met een hoog emissieniveau te vinden, kan de decarbonisatie vooruithelpen en leiden tot een duurzamere inkoop. Hetzelfde geldt voor natuurvriendelijke varianten die minder vervuilen en de biodiversiteit niet aantasten. Dit kan het wereldwijde voedselsysteem positief beïnvloeden.	
Risico in Upstream Waardeketen			
Marktgerelateerd risico	De klimaatverandering of andere ecologische uitdagingen kunnen de beschikbaarheid en kwaliteit van grondstoffen op de middellange of lange termijn aantasten en de prijzen van de grondstoffen doen fluctueren. Sectorgenoten ontwikkelen programma's die verder gaan dan een gedragscode voor leveranciers. Als we stilstaan, kan dit de relaties met onze leveranciers aantasten of kunnen we leveranciers verliezen. Dit zou onze toeleveringsketens kunnen verzwakken. Een tekort aan grondstoffen kan tot volatielere prijzen leiden.	 	
Risico in Waardeketen			
Regelgevingsrisico	Lotus Bakeries is een mondiale onderneming die onderworpen is aan allerlei Europese, Amerikaanse, binnen- en buitenlandse milieuwetten en -regels, die zullen blijven evolueren. Elke overtreding van die wetten en regels of onvoldoende inzicht in mogelijke overtredingen van arbeidsvoorwaarden, regels m.b.t. gelijke behandeling of andere werkgerelateerde arbeidersrechten binnen de waardeketen kan Lotus Bakeries blootstellen aan reputatieschade, rechtszaken, administratieve boetes en burgerlijke procedures. Dat alles kan een negatieve materiële impact hebben.	 	

**GEZONDHEID & VEILIGHEID**

ESG Leidende Kernprincipes	One Lotus Family	ESRS S1	
Impactmaterialiteit	Negatieve impact in Eigen activiteiten Gezondheid, veiligheid, welzijn en een flexibele werkplek	Een sterke veiligheidscultuur en uitgekiende veiligheidssystemen zorgen voor minder arbeidsongevallen en afwezigheden. Een doortastend beleid op het vlak van arbeidsomstandigheden, werktijden en evenwicht tussen werk en privé kan leiden tot minder stress en kan het welbevinden van de medewerkers verbeteren. Dergelijke maatregelen kunnen er mee voor zorgen dat het personeel veilig kan werken, zich verbonden en zelfverzekerd voelt en aan boord blijft. Dat alles kan voor meer welzijn zorgen. Wij verwachten dat onze leveranciers, klanten en andere zakenpartners dezelfde normen respecteren.	○○○ ●●○ ●●○
	Negatieve impact in Eigen activiteiten Respect voor de mensenrechten	Mensenrechten kunnen een invloed op onze eigen activiteiten hebben. Het beoordelen van respect voor en het bevorderen van mensenrechten, inclusief arbeidsomstandigheden, kan bijdragen aan het verhelpen van leed bij eigen personeel en aan een duurzame en ethische bedrijfscultuur.	○○○ ●●○ ●●○
Financiële materialiteit	Opportunititeit in Eigen activiteiten Veiligheid en -gezondheid van de werknemers	Een sterke veiligheidscultuur en uitgekiende veiligheidssystemen zorgen voor minder arbeidsongevallen en afwezigheden. Een doortastend beleid op het vlak van arbeidsomstandigheden, werktijden en evenwicht tussen werk en helpt om te concurreren om het beste talent. Deze maatregelen kunnen helpen om de bedrijfscontinuïteit te waarborgen en waarde te creëren met onze activiteiten.	○○○ ●●○ ●●○
	Risico in Eigen activiteiten Strijd om talent	Lotus Bakeries is afhankelijk van zijn mensen en zou misschien geen talent meer kunnen aantrekken of houden. Als de arbeidsomstandigheden, de werktijden of het flexibele arbeidsbeleid niet aan de verwachtingen van de medewerkers voldoen, kunnen zij ervoor kiezen om op te stappen. Dit kan een negatieve impact hebben op de activiteiten die Lotus Bakeries uitvoert om waarde te creëren.	○○○ ●●○ ●●○

TALENTONTWIKKELING

ESG Leidende Kernprincipes	One Lotus Family	ESRS S1	
Impactmaterialiteit	Positieve impact in Eigen activiteiten Opleiding	Met opleidingen investeer je als bedrijf in de inzetbaarheid van mensen binnen en buiten je organisatie. Opleidingen maken mensen over het algemeen veerkrachtiger. En ze zorgen voor meer werkzekerheid.	○○○ ●●○ ●●○
	Risico in Eigen activiteiten Strijd om talent	Lotus Bakeries is afhankelijk van zijn mensen en zou misschien geen talent meer kunnen aantrekken of houden. Als medewerkers ongelijkheid of oneerlijke praktijken ervaren die niet in de lijn van hun verwachtingen liggen, dan kunnen zij ervoor kiezen om op te stappen. Dit kan een negatieve impact hebben op de activiteiten die Lotus Bakeries uitvoert om waarde te creëren.	○○○ ●●○ ●●○

DIVERSITEIT EN INCLUSIE

ESG Leidende Kernprincipes	One Lotus Family	ESRS S1	
Impactmaterialiteit	Positieve impact in Eigen activiteiten Diversiteit, gelijkheid en inclusie	Diversiteit, gelijkheid en inclusie maken mensen sterker en helpen hen om het beste uit zichzelf te halen. Door meer divers talent aan te trekken, kan de werkomgeving creatiever en rijker worden. Het kan helpen om een sterk gevoel van verbondenheid te creëren en mensen zich verbonden te laten voelen met hun baan. Dit kan bijdragen tot gezondere gemeenschappen in het algemeen.	○○○ ●●○ ●●○

**WELZIJN VAN DE MEDEWERKERS**

ESG Leidende Kernprincipes	One Lotus Family	ESRS S1	
Impactmaterialiteit	Positieve impact in Eigen activiteiten		
	Het hebben van een welzijnsbeleid	Welzijnsbeleid en -maatregelen zorgen ervoor dat werknemers werkzekerheid hebben en zich verbonden voelen met hun werk.	○○○ ●●○ ●●○
	Negatieve impact in Eigen activiteiten		
	Respect voor het welzijn van onze werknemers	Het niet zorgen voor welzijn kan ertoe leiden dat werknemers zich vervreemd voelen, ziek worden of een burn-out krijgen, waardoor ze hun inkomen verliezen om zichzelf en hun gezin te onderhouden.	○○○ ●●○ ●●○

EVENWICHTIG PORTFOLIO

ESG Leidende Kernprincipes	A Balanced Portfolio of Great Taste	non-ESRS	
Financiële materialiteit	Risico in Downstream Waardeketen		
	Marktgerelateerd risico	Het niet aanbieden van een evenwichtig assortiment kan een risico vormen. We streven naar omzetgroei via een evenwichtig assortiment van smakelijke snacks op basis van verschillende criteria: 1) Voldoen aan de behoeften van de consument door een assortiment van heerlijke snacks (B&B), het 'better-for-you'-platform (NF) alsook de Local Heroes aan te bieden; 2) Hogere toegankelijkheid voor klanten door verschillende prijsklassen, verschillende verpakkingsformaten en distributie op gedetailleerd niveau; 3) Het blijven aanbieden van plantaardige oplossingen (Biscoff, NF) en deel zijn van de verschuiving naar plantaardige eiwitten kan bijdragen aan omzetkansen.	○○○ ●●○ ●●○

VOEDSELVEILIGHEID EN -KWALITEIT

ESG Leidende Kernprincipes	A Balanced Portfolio of Great Taste	ESRS S4	
Impactmaterialiteit	Positieve impact in Downstream Waardeketen		
	Voedselveiligheid en -kwaliteit	Een sterk voedselveiligheid en -kwaliteitsbeleid verhoogt de veiligheid voor de consument en verbetert zijn ervaring als hij of zij een snack verorbert. We laten de consumenten heel even intens genieten.	○○○ ●●○ ●●○
Financiële materialiteit	Risico in Eigen activiteiten & Downstream Waardeketen		
	Marktgerelateerd risico	Als Lotus Bakeries de kwaliteits- en veiligheidsnormen niet haalt, stelt het zich bloot aan bedrijfsonderbrekingen, rechtszaken, productaansprakelijkheidsclaims en terugroepacties. Een gewaarborgde voedselveiligheid en -kwaliteitsbeleid helpen ons om betrouwbare merken uit te bouwen en duurzame zakenrelaties aan te gaan.	○○○ ●●○ ●●○



SMAAKERVARING

ESG Leidende Kernprincipes	A Balanced portfolio of great taste	ESRS S4	
Impactmaterialiteit	Positieve impact in Downstream Waardeketen		
	Bijdragen tot de proteïneshift	Blijven inzetten op plantaardige oplossingen, zoals Biscoff of de Natural Foods-merken, kan bijdragen tot de wereldwijde proteïneshift met meer plantaardige voedingsproducten in het dieet van de consument.	○○○ ●●○ ●●○
Financiële materialiteit	Opportunititeit in Downstream Waardeketen		
	Een evenwichtig portfolio	Met een evenwichtig portfolio van heerlijke, smaakvolle snacks, alsook voedzame, better-for-you snacks, én Local Heroes kunnen we beter inspelen op de noden van de consument. Een portfolio van uiteenlopende formaten op een granulair niveau gedistribueerd kan onze snacks toegankelijker maken voor de consument. Hiermee zou Lotus Bakeries waarde kunnen creëren.	○○○ ●●○ ●●○

CORPORATE GOVERNANCE

ESG Leidende Kernprincipes	Ethical Business Conduct	ESRS G1	
Impactmaterialiteit	Positieve impact in Eigen activiteiten & Waardeketen		
	Transparantie in de waardeketen	Door alle partijen in de waardeketen toe te laten hun stem te laten horen of hun bezorgdheden te uiten, kunnen de gezamenlijke bedrijfsdoelen worden bereikt en kan worden bijgedragen tot een fijnere omgeving en een betere samenleving. Het kan ook leiden tot gepast risicobeheer van de leveranciers van Lotus Bakeries.	○○○ ●●○ ●●○
	Positieve impact in Eigen activiteiten & Waardeketen		
	Gezamenlijk engagement met leveranciers tegen corruptie en omkoping	Een doorgedreven corporate governance waarbij omkoping en corruptie worden voorkomen door preventieve maatregelen te nemen, zoals due-diligenceprocedures in de omgang met derde partijen, kan helpen om de bedrijfsdoelen te behalen. Het kan ook bijdragen tot een fijnere omgeving en een betere samenleving.	○○○ ●●○ ●●○
Financiële materialiteit	Opportunititeit in Eigen activiteiten & Waardeketen		
	TOP-cultuur die het bedrijf naar gemeenschappelijke doelen stuwt	Een ethische bedrijfscultuur die bijdraagt tot een duurzame toekomst, zowel in eigen activiteiten als jegens onze leveranciers (duurzame inkoop), onze klanten en onze consumenten, kan helpen om onze gezamenlijke bedrijfsdoelen te halen en kan ook bijdragen tot een fijnere omgeving en een betere samenleving.	○○○ ●●○ ●●○

CYBERSECURITY

ESG Leidende Kernprincipes	Ethical Business Conduct	ESRS G1	
Financiële materialiteit	Risico in Eigen activiteiten		
	Bedrijfsonderbrekingen en cybersecurity	Met de altijd maar toenemende digitalisering blijft het risico reëel dat onbevoegden toegang krijgen tot vertrouwelijke gegevens van Lotus Bakeries of tot persoonlijke gegevens die door Lotus Bakeries worden verwerkt. Cybercriminaliteit staat hoog op de agenda. Bedrijfsonderbrekingen veroorzaakt door onverwachte gebeurtenissen kunnen de activiteiten en het bedrijf beïnvloeden. Mogelijke gevolgen van deze risico's zijn onder andere schade aan onze merkreputatie en een mogelijk concurrentienadeel.	○○○ ●●○ ●●○



I.4.5.1. Materiële ESG thema's

De materiële IRO's en bijbehorende toelichtingen worden in de volgende hoofdstukken verder besproken.

I.4.5.2. Andere materiële non-ESG thema's

Langetermijnstrategie

De dubbele materialiteitsbeoordeling heeft duidelijk gemaakt dat onze stakeholders het belangrijk vinden dat Lotus Bakeries duurzaam groeit, de waarde van haar portfolio vergroot en tegelijk meer rentabiliteit kan genereren.

Het verhaal van Lotus Bakeries begint met een gekarameliseerd koekje bestaande uit enkel natuurlijke ingrediënten, en genoemd naar de bloem die puurheid symboliseert, de lotus. Met de slogan 'de perfecte snack voor elke gelegenheid' als basis van onze missie richten we ons op unieke, alom geliefde snacks op maat van iedereen. Van de welverdiende traktatie na de middag tot de extra energieboost voor onderweg. Door scherp denkwerk op de lange termijn te koppelen aan snelle besluitvorming op de korte termijn, eigen aan een beursgenoteerd familieonderneming, bouwt Lotus Bakeries aan merken voor toekomstige generaties.

We hebben een duidelijke strategie voor ogen om de wereldtop te bereiken en duurzame groei te genereren. Merken uitbouwen staat centraal in die strategie. Lotus Bakeries is wereldwijd actief in de sector van de snacks met merken zoals Lotus®, Biscoff®, nākd®, TREK®, BEAR®, Kiddylicious®, Peter's Yard®, Dinosaurus®, Peijnenburg® en Annas®.

Elk van deze merken heeft zijn eigen DNA en doelpubliek, die de juiste focus en aandacht vereisen. Daarom hebben we onze strategie ingedeeld in drie pijlers: Lotus® Biscoff®, Lotus™ Natural Foods en Lotus® Local Heroes. Voor meer details inzake onze strategie en missie, zie "Onze merkenstrategie" in dit Jaarverslag.

Financieel gezond bedrijf

Als commercieel bedrijf met meer dan 4.150 medewerkers moet Lotus Bakeries financiële stabiliteit op lange termijn bieden en in staat zijn om marktgerelateerde of financiële tegenvallers op te vangen.

Aldus deelt de onderneming op periodieke basis haar robuuste financiële prestaties, veerkracht en aanpassingsvermogen in het licht van veranderende economische, ecologische en maatschappelijke uitdagingen. Met haar Geconsolideerde Jaarrekening brengt Lotus Bakeries op een transparante manier verslag uit van diens financiële situatie en prestaties.

Bedrijfsonderbrekingen

Voor een voedingsbedrijf is het cruciaal dat er plannen worden ontwikkeld om grote en lange bedrijfsonderbrekingen als gevolg van ongewone gebeurtenissen te voorkomen en tot een minimum te beperken. Bedrijfsonderbrekingen kunnen ook het gevolg zijn van het feit dat bepaalde kwaliteits- en veiligheidsnormen niet worden gehaald.

Om bedrijfsonderbrekingen te voorkomen, verbetert Lotus Bakeries haar continuïteitsprocessen en -plannen voortdurend. Deze strategie onderbouwen we door geïntegreerde maatregelen te treffen en door functie- en bedrijfsoverschrijdend samen te werken.

I.4.5.3. Relevante, niet-materiële ESG thema's

Naast de bovenstaande materiële thema's, zijn er nog andere thema's onderzocht. Echter, deze werden in de dubbele materialiteitsbeoordeling niet als materieel beschouwd. De thema's worden wel behandeld in bestaande beleidslijnen van de Groep. Houd er rekening mee dat deze onderwerpen niet onderworpen zijn aan de gedetailleerde openbaarmakingsvereisten van de CSRD en niet worden gedekt door de beperkte controle door de externe accountant.

Verontreiniging (ESRS E2)

Voor de materialiteitsbeoordeling m.b.t. verontreiniging hebben we de kwaliteitsmanagers van verschillende vestigingen van Lotus Bakeries bevroegd. Zij volgen een duidelijk proces om verontreinigingsrisico's te identificeren, waaronder het respecteren van lokale regelgeving, milieuvergunningen en licenties; productieprocessen om snacks te bakken en repen koud te persen, grondstoffen en verpakkingsmaterialen en technische hulpstoffen, reinigings- en smeermiddelen. Het huidige beleid (zoals onze Gedragscode voor Leveranciers) behandelt en dekt het potentiële risico op verontreiniging, maar het wordt niet individueel aangepakt.

Lotus Bakeries verbindt zich ertoe alle noodzakelijke regels en voorschriften van overheden wereldwijd na te leven. We hebben overleg gepleegd met de lokale gemeenschappen van onze grootste vestiging in België om onze impact te kunnen inschatten. In het verleden werden er geen inbreuken vastgesteld. Om de vervuilingrisico's met betrekking tot onze waardeketen te kunnen evalueren, hebben we de risico-informatie bestudeerd van bedrijven die in maatschappelijk verantwoord ondernemen gespecialiseerd zijn. Die informatie toont aan dat grond-of waterverontreiniging upstream in de landbouw op het niveau van de landbouwers kan worden aangetroffen. Voor Lotus Bakeries werd dit niet als materieel beschouwd.

Afval en circulaire economie (E5)

Afval, gedefinieerd onder het thema Circulaire Economie (ESRS E5) en beoordeeld met de beschrijving “continu verbeteren van onze productie-efficiëntie met voortdurende inspanningen om afval te verminderen”, ligt onder de materialiteitsdrempel voor Lotus Bakeries. Wij zullen, op vrijwillige basis, onze aanpak van afval en geselecteerde maatstaven van het geproduceerde en verwijderde afval in onze eigen activiteiten bekendmaken. Voor het afval dat downstream wordt gegenereerd met betrekking tot het einde van de levenscyclus (van zowel de producten als verpakkingen) verwijzen we naar II.2.5. van het duurzaamheidsverslag.

In het kader van onze interne, operationele rapportering volgt Lotus Bakeries alle types afval op. Het afval in de eigen activiteiten betreft voornamelijk productieafval, vet, restafval, papier en karton. Waar nodig worden afvalregisters bijgehouden, zoals voorgeschreven door de wettelijke verplichtingen. Lotus Bakeries volgt nauwgezet de evolutie van de afvalproductie op over de productievestigingen heen.

Gezien Lotus Bakeries op een verantwoorde wijze wenst om te gaan met afval, past het in eerste instantie de afvalhiërarchie toe. De eerste stap is het voorkomen van afval. Waar mogelijk wordt geproduceerd afval hergebruikt. Waar dit niet mogelijk is, wordt het afgevoerd naar de hoogst mogelijke afvalverwerkingsmethode. Het overgrote aandeel van ons productieafval gaat naar veevoer (zie ‘Niet-gevaarlijk afval die wordt omgeleid van verwijdering d.m.v. voorbereiding tot hergebruik’). Verpakkingsafval uit onze fabrieken wordt grotendeels gerecycleerd. Waar recycleren niet mogelijk is, wordt het materiaal verbrand met energierugwinning waardoor de CO₂e-impact van de verwijdering wordt beperkt. Pas in laatste instantie wordt het afval gestort of verbrand zonder energierugwinning. De verwerkingsmethode is sterk afhankelijk van het land waar het materiaal wordt gebruikt, aangezien de beschikbaarheid van recyclinginfrastructuur wereldwijd sterk verschilt.



AFVAL GEGENEREERD IN OPERATIES (IN TON)	2025	2024
Niet-gevaarlijk afval	20.169	17.848
Niet-gevaarlijk afval die wordt omgeleid van verwijdering d.m.v. voorbereiding tot hergebruik	13.223	12.420
Niet-gevaarlijk afval die wordt omgeleid van verwijdering d.m.v. recyclage	3.910	2.981
Niet-gevaarlijk afval die wordt omgeleid van verwijdering d.m.v. andere nuttige toepassingen	1.536	1.339
Niet-gevaarlijk afval die wordt toegeleid naar verwijdering d.m.v. verbranding	981	908
Niet-gevaarlijk afval die wordt toegeleid naar verwijdering d.m.v. storting	518	200
Niet-gevaarlijk afval die wordt toegeleid naar verwijdering d.m.v. andere vormen van afvalverwijdering	-	-
Gevaarlijk afval	7	7
Gevaarlijk afval die wordt omgeleid van verwijdering d.m.v. voorbereiding tot hergebruik	-	-
Gevaarlijk afval die wordt omgeleid van verwijdering d.m.v. recyclage	-	-
Gevaarlijk afval die wordt omgeleid van verwijdering d.m.v. andere nuttige toepassingen	-	-
Gevaarlijk afval die wordt toegeleid naar verwijdering d.m.v. verbranding	1	-
Gevaarlijk afval die wordt toegeleid naar verwijdering d.m.v. storting	-	-
Gevaarlijk afval die wordt toegeleid naar verwijdering d.m.v. andere vormen van afvalverwijdering	6	7
Totaal geproduceerd afval	20.176	17.855
Percentage van gerecycleerd afval	93%	94%
Percentage van niet-gerecycleerd afval	7%	6%
Percentage gevaarlijk afval	0,03%	0,04%
Percentage radioactief afval	0%	0%

Water en waterbeheer (ESRS E3)

Uit kwalitatieve gesprekken met externe stakeholders is gebleken dat waterbeheer binnen de brede voedings-en landbouwsector als belangrijk wordt beschouwd. Tegelijk wordt erkend dat het waterverbruik in onze activiteiten ver onder de industrienorm ligt. Dat verklaart waarom waterbeheer bij Lotus Bakeries niet als materieel wordt beschouwd. Desalniettemin zetten we ons in om op onze locaties efficiënt met water om te gaan.

Lotus Bakeries voldoet aan alle geldende lokale, nationale en internationale wetgevingen. We hebben de locatie van elk van onze productievestigingen gescreend en gebieden met een hoog risico geïdentificeerd met behulp van de Water Risk Filter-tool van het WWF en de Aqueduct Water Risk Atlas. Bovendien verwachten we, zoals uiteengezet in onze Gedragscode voor Leveranciers, dat onze leveranciers respectvol omgaan met het milieu, met inbegrip van respect voor watervoorraden en het waarborgen van een goed (afval)waterbeheer.

Water is essentieel voor de verwerking van voedingsmiddelen en voor het handhaven van de hygiëne in onze productiefabrieken. Als onderdeel van onze interne, operationele rapportering brengt Lotus Bakeries regelmatig verslag uit over haar waterverbruik in het kader van de periodieke operationele rapportering van onze productievestigingen. Op basis van deze gerapporteerde cijfers volgen we nauwlettend de evoluties in het waterverbruik in de verschillende productievestigingen op.

Lotus Bakeries onttrekt water voornamelijk aan gemeentelijke watervoorzieningen, maar ook een kleiner aandeel aan grond- en regenwater.



WATERGEBRUIK (IN M³)	2025	2024
Totaal wateronttrekking	226.289	156.500
Totaal waterverbruik	15.482	13.200
Totaal waterlozingen	210.807	143.300

De lozing van water uit onze faciliteiten kan naast procesafvalwater ook regenwater en oppervlaktewater omvatten. Voordat het geloosd werd, werd 17,2% gezuiverd door middel van zuiveringsprocessen. Het resterende deel kon zonder behandeling geloosd worden, omdat het voldeed aan de lokaal opgelegde criteria.

Lotus Bakeries heeft duurzame wateropvangprojecten geïmplementeerd om de waterefficiëntie te verbeteren. Hergebruik van water helpt onze afhankelijkheid van zoetwaterbronnen te verminderen. In onze nieuwe fabriek in Thailand hebben we bijvoorbeeld een regenwaterbekken aangelegd, dat als buffer dient in geval van hevige regenval in het regenseizoen. In het droge seizoen wordt dit water gebruikt voor het besproeien van de planten en bomen in de groene zone op het terrein. Daarnaast hebben we een ondergronds regenwaterreservoir aangelegd. Dit regenwater wordt gebruikt voor de sanitaire voorzieningen.

Biodiversiteit (ESRS E4)

Tijdens onze dubbele materialiteitsbeoordeling hebben we 36 wereldwijd erkende hotspots¹ van biodiversiteit bestudeerd. Ons onderzoek bevestigt dat Lotus Bakeries geen vestigingen in de buurt van of in diversiteitsgevoelige gebieden heeft. Onze activiteiten hebben dan ook geen negatieve impact op biodiversiteit. Lotus Bakeries respecteert de vereisten van de lokale regelgeving, milieuvergunningen en licenties om negatieve impact op biodiversiteit te beperken of zelfs te vermijden. Voor elk belangrijk project, zoals de bouw van een fabriek in onbebouwd gebied, de aanpassing van bestaande verwerkingsinstallaties

¹ Biodiversiteit hotspots hebben minstens 1.500 unieke soorten (die nergens anders te vinden zijn) en hebben minstens 70% van hun oorspronkelijke vegetatie verloren.

of van infrastructuur, wordt de potentiële impact op de biodiversiteit door middel van een helder proces geïdentificeerd of geëvalueerd. Upstream, in de landbouw, heeft het verlies aan biodiversiteit verschillende oorzaken², zoals invasieve soorten, klimaatverandering, ontbossing of andere veranderingen in grondgebruik, verontreiniging, minder zuiver water, verzuring van de oceaan of afval. Klimaatverandering, veroorzaakt door ontbossing - die tot meer broeikasgasemissies leidt door de daarmee gepaard gaande bosbranden, waardoor koolstofreservoirs permanent verdwijnen - wordt op zich wel als materieel beschouwd en wordt behandeld onder ESRS E1 Klimaatverandering (zie II.1). Ontbossing wordt behandeld onder Sustainable Sourcing (zie VI.4.2). De impact op de biodiversiteit van plasticafval van verpakkingen die we op de markt brengen, wordt behandeld onder ESRS E5 Materiaalgebruik en circulaire economie (zie II.3. Duurzame verpakkingen).

Werknemers in de waardeketen (ESRS S2)

Palmolie is een belangrijke grondstof voor Lotus Bakeries. In het verleden werd de grondstof gelinkt aan milieu- en sociale risico's. Duurzaamheidsprogramma's, zoals RSPO, en goede bestuurlijke praktijken, zoals het opzetten van due diligence systemen die upstream tot een keten van acties kunnen leiden, zijn manieren om risico's te voorkomen. De EUDR die van toepassing is op palmolie en andere grondstoffen, zal de kans dat problemen zich voordoen verkleinen tot geen of een verwaarloosbaar risico. Na zorgvuldige overweging hebben we besloten dat de risico's met betrekking tot werknemers in de waardeketen worden afgedekt in het 'Sustainable sourcing'-hoofdstuk.

Getroffen gemeenschappen (ESRS S3)

Hoewel het onderwerp in onze dubbele materialiteitsbeoordeling niet als materieel werd beschouwd, hebben we onze initiatieven toch opgenomen in een afzonderlijke sectie, zie VIII. We zullen onze acties binnen 'Foundation for Education' blijven voortzetten als onderdeel van onze maatschappelijke betrokkenheid.

² Bron: Het VN-Milieuprogramma - De vijf hoofdoorzaken van de natuurrisico's



II. ROAD TO NET ZERO

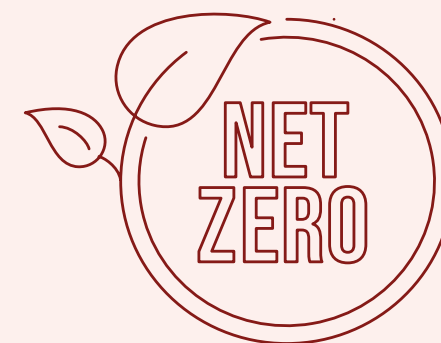
ONS ENGAGEMENT

Klimaatverandering en milieu-degradatie vormen een grote uitdaging. Met name voor bedrijven in de voedings- en landbouwsector, die verantwoordelijk zijn voor meer dan een derde van de wereldwijde emissies. Lotus Bakeries erkent de noodzaak van koolstofreductie en heeft SBTi-doelstellingen gesteld om innovatie, samenwerking met partners en naleving van regelgeving te stimuleren. Onze strategie richt zich op het verminderen van het energieverbruik, de overgang naar alternatieve energiebronnen en het verbeteren van de operationele efficiëntie. Naast de broeikasgasuitstoot verminderen, kan dit ook de weerbaarheid tegen externe bedreigingen, zoals schommelende energieprijzen en klimaatgerelateerde risico's, versterken.

Verpakkingen zijn cruciaal voor ons, waarbij een evenwicht moet worden gevonden tussen het minimaliseren van de milieu-impact en het waarborgen van productkwaliteit en voedselveiligheid. Ons verpakkingsbeleid is gericht op het verminderen van het verpakkingsvolume, het verbeteren van de recycleerbaarheid en het verminderen van de afhankelijkheid op primaire grondstoffen. Door de hiervoor genoemde acties komen we tegemoet aan de veranderende regelgeving, de verwachtingen van belanghebbenden en de risico's die gepaard gaan met verpakkingsafval. Door de overgang naar een meer circulaire economie, kan het bedrijf milieu- en zakelijke voordelen realiseren, de merkreputatie versterken en verantwoord beheer in de hele waardeketen handhaven.

ONZE FOCUSGEBIEDEN

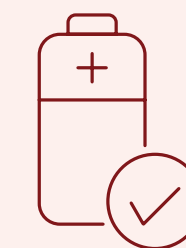
ROAD TO NET ZERO



Onze koolstofvoetafdruk verkleinen



Duurzamer energiegebruik



Duurzame verpakkingen



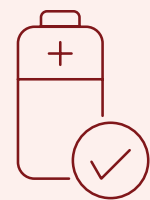


ONZE DOELSTELLINGEN EN PRESTATIES



Tegen 2050 een broeikasgasuitstoot van netto-nul bereiken in onze hele waardeketen in overeenstemming met SBTi

	MEET-EENHEID	REFERENTIE JAAR	DOELSTELLING	STATUS 2025	STATUS 2024
Lotus Bakeries verbindt zich ertoe om de absolute Scope 1 en 2 broeikasgasemissies tegen 2030 met 42% te reduceren ten opzichte van het referentiejaar 2023	%	2023	-42% tegen 2030	7%	-6%
Lotus Bakeries verbindt zich ertoe om de absolute Scope 3 FLAG-broeikasgasemissies tegen 2030 met 30,3% te reduceren ten opzichte van het referentiejaar 2023	%	2023	-30,3% tegen 2030	7%	-6%
Lotus Bakeries verbindt zich ertoe dat 89% van haar leveranciers, in termen van emissies, die betrekking hebben op Gekochte goederen en diensten en Upstream vervoer en distributie tegen 2029 wetenschappelijk onderbouwde doelstellingen zullen hebben	%	2023	89% tegen 2030	28%	23%
Lotus Bakeries verbindt zich ertoe om de absolute Scope 1 en 2 broeikasgasemissies tegen 2050 met 90% te reduceren ten opzichte van het referentiejaar 2023	%	2023	-90% tegen 2050	Lopende	Lopende
Lotus Bakeries verbindt zich ertoe om de absolute Scope 3 FLAG-broeikasgasemissies tegen 2050 met 72% te reduceren ten opzichte van het referentiejaar 2023	%	2023	-72% tegen 2050	Lopende	Lopende
Lotus Bakeries verbindt zich ertoe om de absolute Scope3-broeikasgasemissies uit Gekochte goederen en diensten, Kapitaalgoederen, Brandstof-en energieactiviteiten, Upstream vervoer en distributie, Afval geproduceerd bij activiteiten en Downstream vervoer en distributie tegen 2050 met 90% te reduceren ten opzichte van het referentiejaar 2023	%	2023	-90% tegen 2050	Lopende	Lopende
Lotus Bakeries verbindt zich ertoe om tegen 2050 broeikasgasemissies in de hele waardeketen tot netto-nuluitstoot te herleiden	%	2023	Net zero tegen 2050	Geëngageerd	Geëngageerd
Lotus Bakeries verbindt zich ertoe om geen ontbossing te plegen in haar primaire ontbossingsgerelateerde grondstoffen, met als streefdatum 31 december 2025	%	2023	Geen ontbossing tegen eind 2050	94%	n.v.t.



Verhogen van het gebruik van hernieuwbare elektriciteit en energie-efficiëntie

	MEET-EENHEID	REFERENTIE JAAR	DOELSTELLING	STATUS 2025	STATUS 2024
De energie-intensiteit per geproduceerde ton met 10% verminderen tegen 2030 ten opzichte van het referentiejaar 2023	%	2023	-10% tegen 2030	-5,7%	-10,0%
Aandeel van de hernieuwbare elektriciteit verhogen	MWh	2023	Stijging	+3.176	+1.148



Impact van verpakkingen beperken

	MEET-EENHEID	REFERENTIE JAAR	DOELSTELLING	STATUS 2025	STATUS 2024
Tegen eind 2025 minstens 98% van onze verpakkingen technisch recycleerbaar maken	%	2019	> 98% tegen eind 2025	98,2%	98,1%

SDGs GERELATEERD AAN ONS ESG LEIDEND KERNPRINCIPE





II.1. ONZE KOOLSTOFVOETAFDRUK VERKLEINEN

II.1.1. Waarom ligt het ons nauw aan het hart?

De strijd tegen de klimaatverandering en de aantasting van het milieu is een van de grootste uitdagingen van de 21^{ste} eeuw voor onze activiteiten, onze klanten, onze leveranciers, onze gemeenschappen en onze planeet. De voedings- en landbouwsector speelt een cruciale rol in die strijd, aangezien de sector zelf verantwoordelijk is voor meer dan een derde van de wereldwijde uitstoot van broeikasgassen³.

Het koolstofreductiebeleid en de snelle implementatie van maatregelen m.b.t. onze eigen activiteiten en waardeketen kunnen bijdragen aan het inperken van onze broeikasgasuitstoot. Als de uitstoot van broeikasgassen niet wordt teruggedrongen, kan dit leiden tot veranderingen in weerpatronen en een toename van extreme weersomstandigheden. Dit zou op middellange of lange termijn kunnen leiden tot een grotere druk op de vraag naar grondstoffen en energie, en ook van invloed kunnen zijn op de kwaliteit van grondstoffen.

Aangezien decarbonisatie een groeiende verwachting is van klanten en consumenten, hebben we ambities gezet die aligneren met het Akkoord van Parijs; dat als doel heeft de klimaatverandering te beperken en ernaar streeft de temperatuurstijging te beperken tot 1,5°C boven het pre-industriële niveau. Met een 'Science Based Targets initiative' (SBTi)-verbintenis en een roadmap voor koolstofreductie, kunnen we innovatie en samenwerking met partners in de waardeketen (waaronder klanten, consumenten en leveranciers) stimuleren, evenals voldoen aan milieuregelgeving en mogelijk koolstofbelasting vermijden.

Onze ambitie op het gebied van koolstofreductie is goedgekeurd door ons Executive Committee (EXCO), beoordeeld door ons Audit & Sustainability Committee en bekrachtigd door onze Raad van Bestuur.

De Groep heeft een high-level veerkrachtanalyse uitgevoerd in het kader van de bepaling van de materiële IRO's. De reikwijdte van de analyse ging van onze fabrieken en kantoren in eigendom tot de locaties van de belangrijkste grondstoffen die we inkopen. De beoordeelde klimaatgerelateerde gevaren waren zowel chronische als acute temperatuur-, wind-, water- en vaste-massa gerelateerde risico's zoals gedefinieerd in de gedelegeerde verordening (EU) 2021/2139 van de Commissie. De beoordeling had betrekking op de korte, middellange en lange termijn. Er werd geen gebruik gemaakt van scenarioanalyse. De identificatie van gevaren was gebaseerd op het 'Synthesis Report on Climate Change 2023' van het IPCC, klimaatadaptatieplannen van de landen waar we actief zijn en andere bronnen. Op basis van deze kwalitatieve analyse hebben we geconcludeerd dat het businessmodel van Lotus Bakeries veerkrachtig is voor fysieke klimaatgerelateerde risico's. Momenteel hebben we geen analyse uitgevoerd van klimaatgerelateerde transitierisico's.

II.1.2. Onze aanpak en beleid

Lotus Bakeries heeft ervoor gekozen om mee te werken aan de strijd tegen de klimaatopwarming en heeft zich geëngageerd om klimaatverandering tegen te gaan en de impact op het milieu te minimaliseren. Door middel van ons [Milieubeleid](#) (samen met ons Koelmiddelenbeleid en de Gedragscode voor leveranciers) leggen we onze ambities en principes vast om de milieu-uitdagingen aan te gaan.

Ons Milieubeleid bestaat uit drie pijlers:

**Koolstofvoetafdruk
verkleinen**

**Duurzame
verpakking**

**Duurzaam
inkopen**

³ Bron: Climate change - Synthesis Report 2023, Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC)



De ambitie om tegen 2050 een netto-nuluitstoot van broeikasgassen te bereiken, zoals geformaliseerd in bovenstaande beleid, wordt mogelijk gemaakt dankzij onze roadmap voor koolstofreductie, die werd gevalideerd door SBTi.

Methodologie voor broeikasgasberekening

De koolstofvoetafdruk ('carbon footprint') van Lotus Bakeries is de som van de totale uitstoot aan broeikasgassen ('Greenhouse Gas' - GHG), uitgedrukt in metrische ton koolstofdioxide-equivalent (tCO₂e). Hiervoor wordt het GHG Protocol als leidraad gebruikt. Overeenkomstig het GHG Protocol Corporate Standard rapporteren volgens de drie scopes en nemen we alle zeven broeikasgassen in acht: koolstofdioxide (CO₂), methaan (CH₄), distikstofoxide (N₂O), fluorkoolwaterstoffen (HFC's), perfluorkoolwaterstoffen (PFC's), zwavelhexafluoride (SF₆) en stikstoftrifluoride (NF₃).

Lotus Bakeries hanteert het principe van de operationele zeggenschap. Lotus Bakeries is eigenaar van 100% van haar productiefaciliteiten. Alle productievestigingen en verkoopskantoren van Lotus Bakeries zijn opgenomen in de scope van de koolstofvoetafdruk.

De input voor de berekening zijn de activiteitengegevens en de relevante emissiefactoren. De emissiefactoren worden aangeleverd door een externe partner. Als onderdeel van hun proces voeren ze een analytische review uit op de gerapporteerde cijfers en de impact die dit heeft op de totale emissies voor de Lotus Bakeries Groep. Om de voortgang ten opzichte van de emissiereductiedoelstellingen te bewaken, worden de broeikasgasemissies jaarlijks gerapporteerd.

Scope 1 - Directe broeikasgasemissies

Directe broeikasgasemissies komen van bronnen die eigendom zijn van of worden beheerd door Lotus Bakeries. Dit is alles wat ter plaatse gebeurt en waarover Lotus Bakeries directe controle heeft.

Onder Scope 1-emissies vallen:

- > Stationaire verbranding van fossiele brandstoffen voor onze eigen activiteiten
- > Mobiele verbranding van fossiele brandstoffen voor onze eigen activiteiten
- > Vluchtige emissies van onze eigen activiteiten
- > Procesemissies (bv. bakpoeder) van onze eigen activiteiten

Scope 1-emissies worden voornamelijk berekend als de geconsumeerde energie vermenigvuldigd met de relevante emissiefactor.

De gerapporteerde data in deze scope zijn gebaseerd op data die we rechtstreeks van onze leveranciers krijgen, of die steunen op het feitelijke verbruik dat door onze fabrieken werd gerapporteerd. De gebruikte emissiefactoren komen van door de sector erkende databanken, en elke emissiefactor is gekoppeld aan een specifieke energiebron die voor de uitstoot verantwoordelijk is. Over de brongegevens of de emissiefactoren m.b.t. de Scope 1-emissies worden geen significante veronderstellingen of beoordelingen gemaakt.

Scope 2 - Elektriciteit - Indirecte broeikasgasemissies

Scope 2 heeft betrekking op emissies uit het opwekken van elektriciteit die Lotus Bakeries voor haar activiteiten gebruikt. Die elektriciteit wordt gedefinieerd als elektriciteit die wordt aangekocht of die op een andere manier binnen de organisatorische grenzen van Lotus Bakeries wordt gebracht. Scope 2-emissies worden fysiek uitgestoten op de plaats waar ze worden opgewekt.



Onder de Scope 2-emissies vallen indirecte emissies die worden gelinkt aan aangekochte elektriciteit, warmte en stoom of koeling⁴ voor onze eigen activiteiten, met inbegrip van de elektriciteit die door ons elektrisch wagenpark wordt verbruikt.

Scope 2-emissies worden berekend als de aangekochte energievolumes vermenigvuldigd met de land-specifieke emissiefactor. De activiteitengegevens komen rechtstreeks van de energieleverancier, wat betekent dat er geen veronderstellingen worden gemaakt over de brondata.

Locatiegebaseerde emissies worden berekend op basis van de gemiddelde land-specifieke emissiefactor. Marktgebaseerde emissies houden rekening met de energiemix die Lotus Bakeries van de energieleverancier aankoopt, overeenkomstig de principes en vereisten van het GHG-protocol. Als die mix niet bekend is, wordt ervan uitgegaan dat de geleverde elektriciteit de resterende ('residual') land-specifieke energiemix is. Omdat de bovenstaande informatie het resultaat is van het werkelijke verbruik vermenigvuldigd met een wetenschappelijk onderbouwde emissiefactor, worden er bij de Scope 2-berekening geen significante veronderstellingen of beoordelingen gemaakt.

Scope 3 - Andere indirecte broeikasgasemissies

Scope 3 is een aanvulling op het GHG-protocol die toelaat om alle andere indirecte emissies te behandelen. Scope 3-emissies zijn het gevolg van activiteiten in de waardeketen, en zijn afkomstig van bronnen die geen eigendom zijn van of niet gecontroleerd worden door Lotus Bakeries.

We hebben onze volledige waardeketen bekeken, zowel upstream (bv. aankoop van grondstoffen) als downstream (bv. producten aan het einde van hun levensduur). Hieronder valt ook de productie bij onze co-fabrikanten.

⁴ Aangekochte warmte, stoom en koeling zijn op dit ogenblik niet van toepassing voor Lotus Bakeries.

Onder Scope 3-emissies vallen:

- > Gekochte goederen en diensten (met inbegrip van de gevolgen van directe verandering in landgebruik en landbeheer; bestaande uit grondstoffen, verpakkingen...)
- > Kapitaalgoederen
- > Brandstof- en energieactiviteiten
- > Upstream vervoer en distributie
- > Afval geproduceerd bij activiteiten
- > Zakelijk reisverkeer
- > Woon-werkverkeer van werknemers
- > Upstream geleasede activa
- > Downstream vervoer en distributie
- > Verwerking van verkochte producten
- > End-of-life-verwerking verkochte producten

Scope 3-emissies worden voornamelijk berekend op basis van activiteitengegevens van leveranciers vermenigvuldigd met relevante emissiefactoren.

De grootste Scope 3-categorie is de categorie 'Gekochte goederen en diensten'. Voor grondstoffen en verpakkingen vermenigvuldigen we het aangekochte gewicht van elke subgroep met de relevante emissiefactor. Waar relevant, splitsen we op naar regio van herkomst. Voor de activiteiten van co-fabrikanten zijn de activiteitengegevens gebaseerd op de volumes die de co-fabrikant realiseert. Een opsplitsing per productcategorie zorgt voor een correcte toewijzing van emissiefactoren en een verbeterde granulariteit. We gebruiken een tweeledige emissiefactor voor de co-fabrikant. Voor de FLAG⁵-component is deze gebaseerd op het hoofdingrediënt van het eindproduct, voor de non-FLAG-component kijken we naar

⁵ De sector bosbouw, landgebruik en landbouw (FLAG) heeft heel sterk te lijden onder de klimaatverandering, maar stoot ook heel veel uit. Overeenkomstig de recentste SBTi-normen hebben we een specifieke FLAG-doelstelling.



het industriële proces waaraan het product is onderworpen om tot de relevante emissiefactor te komen. Elke andere categorie van 'Gekochte goederen en diensten' die niet gericht kan worden toegewezen, is berekend op basis van de uitgaven.

Voor Upstream en Downstream vervoer en distributie worden de emissies berekend op basis van de feitelijk vervoerde volumes, de geschatte afstanden en de relevante emissiefactoren voor de betrokken transportmiddelen. Voor Afval en Brandstof- en energieactiviteiten wordt voor de activiteitengegevens het werkelijke verbruik gebruikt. Voor Zakelijk reisverkeer nemen we alle zakelijke vluchten en treinritten mee. Taxiritten hebben we niet opgenomen gezien de bron te diffuus is en ze ook een beperkte impact op de totale uitstoot heeft. Voor het Woon-werkverkeer van werknemers hebben we de gewerkte dagen op kantoor per werknemer vermenigvuldigd met de pendelafstand (en per transportmiddel). Indien het woon-werkverkeer niet gekend is hebben we een conservatieve inschatting gemaakt en die op de hele Groep toegepast. Voor categorieën waarvoor geen activiteitengegevens beschikbaar zijn, worden de financiële gegevens vermenigvuldigd met relevante emissiefactoren die specifiek zijn voor de uitgavencategorie.

De Investerings hebben we buiten Scope 3 gehouden omdat de omvang en de impact zeer beperkt zijn en hier een hoge mate van onzekerheid speelt.

Hoewel Gebruik van verkochte goederen en Franchises binnen de scope 3 berekening vallen, zijn deze categorieën niet relevant voor onze business en resulteren daarom in nul emissies.

Voorname databanken die voor de emissiefactoren werden gebruikt:

- > EcolInvent
- > Agribalyse
- > World Food LCA Database (WFLDB)
- > Base Empreinte (ADEME)
- > International Energy Agency (IEA)
- > Association of issuing bodies (AIB)
- > UK Department for Energy Security and Net Zero (DESNZ, vroeger BEIS)

Voor Scope 3-emissies wordt 86% van onze emissies berekend aan de hand van primaire activiteitsgegevens die zijn verkregen van leveranciers of andere partners in de waardeketen, wat bijdraagt aan een robuuste gegevenskwaliteit. Voor emissiefactoren worden geen primaire emissiefactoren van leveranciers gebruikt, maar passen we gemiddelde emissiefactoren voor de sector toe. Het vervangen van sectorgemiddeldes voor het berekenen van de Scope 3-emissies door leveranciersspecifieke emissiefactoren is een belangrijke factor om de kwaliteit van onze berekening verder te verbeteren. We zijn van plan om alternatieven te vinden voor op uitgaven gebaseerde berekeningen, maar dit is sterk afhankelijk van de informatie waarover we beschikken.

Broeikasgasintensiteit (Scope 1, 2 & 3)

Dit wordt berekend als de totale Scope 1-, Scope 2- (marktgebaseerd) en Scope 3-emissies, gedeeld door de geconsolideerde omzet zoals opgenomen in de Geconsolideerde Winst- en Verliesrekening.

Voor meer informatie met betrekking tot onze berekeningsmethode, zie [Carbon Accounting Manual](#).



Methodologie om de doelstellingen te bepalen

Lotus Bakeries heeft doelstellingen vastgesteld waarbij het Science Based Target initiative als leidende methodologie werd gebruikt. Lotus Bakeries heeft doelstellingen vastgesteld voor de directe en indirecte uitstoot van zijn eigen activiteiten (Scope 1 en 2 - marktgebaseerd), alsook voor de uitstoot van zijn upstream en downstream waardeketen (Scope 3), met inbegrip van elementen van de waardeketen die verband houden met bosbouw, landbouw en landgebruik (FLAG), met 2023 als referentiejaar.

Overeenkomstig het SBTi heeft Lotus Bakeries doelgrenzen vastgesteld voor zijn koolstofreductieplan. Deze grenzen stellen ons in staat om onze inspanningen te focussen op de gebieden waar we de grootste impact kunnen realiseren, in overeenstemming met het Akkoord van Parijs en de SBTi-richtlijnen.

Voor Scope 1 en 2 vallen alle emissies binnen de grens. Voor Scope 3 is de grens in 2030 vastgelegd op 67% om dan te stijgen naar 91,9% tegen 2050.

De onderstaande tabel geeft de doelgrenzen van Lotus Bakeries weer:

SBTI-DOELGRENZEN	2030 GRENS	2050 GRENS
Scope 1 & 2	Alles	Alles
Scope 3 - FLAG	Gekochte goederen en diensten: primaire grondstoffen (palmolie, cacao, tarwebloem, koolzaadolie)	Gekochte goederen en diensten: uitgebreide lijst van grondstoffen
Scope 3 - Non-FLAG	<ul style="list-style-type: none"> Gekochte goederen en diensten Upstream vervoer en distributie 	<ul style="list-style-type: none"> Gekochte goederen en diensten Kapitaalgoederen Brandstof- en energieactiviteiten Upstream vervoer en distributie Afval geproduceerd bij activiteiten Downstream vervoer en distributie

II.1.3. Onze doelstelling

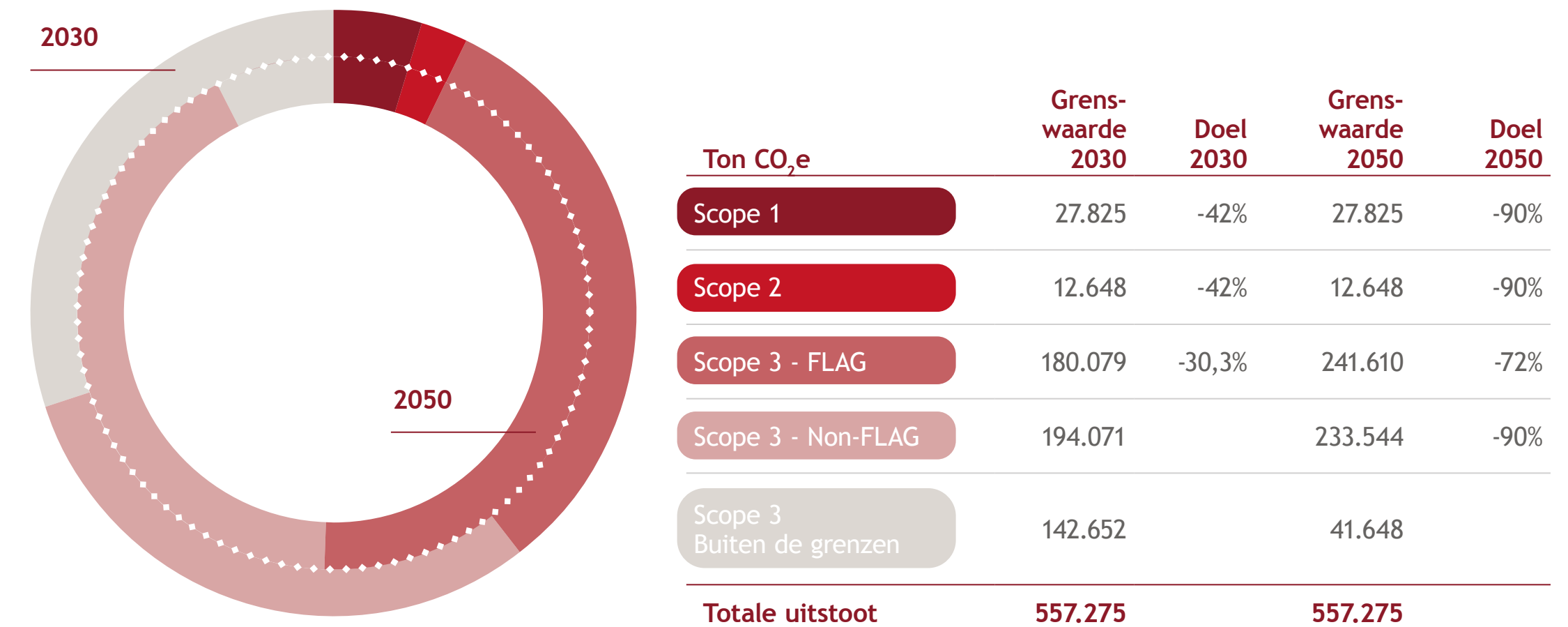
In 2023 heeft Lotus Bakeries zich aangesloten bij het Science Based Targets initiative (SBTi) om tegen 2050 een netto-nuluitstoot te bereiken. We hebben onze wetenschappelijk onderbouwde klimaatdoelstellingen voor 2030 en 2050 ingediend bij het SBTi en in februari 2025 validatie gekregen voor onze kortetermijn-, FLAG- en netto-nuldoelstellingen. De KPI's met betrekking tot deze doelstelling zijn van toepassing op de hele Lotus Bakeries Groep.

 Tegen 2050 een broeikasgasuitstoot van netto-nul bereiken in onze hele waardeketen in overeenstemming met SBTi

De KPI's (gevalideerd door SBTi) gelinkt aan dit doel zijn:

- > **Scope 1 & 2⁶:** Lotus Bakeries verbindt zich ertoe om de absolute Scope 1 & 2 broeikasgasemissies tegen 2030 met 42% en tegen 2050 met 90% te reduceren ten opzichte van het referentiejaar 2023.
- > **Scope 3 - FLAG:** Lotus Bakeries verbindt zich ertoe om de Scope 3 FLAG-broeikasgasemissies tegen 2030 met 30,3% en tegen 2050 met 72% te reduceren ten opzichte van het referentiejaar 2023.
- > **Scope 3 - Non-FLAG:** Lotus Bakeries verbindt zich ertoe dat 89% van haar leveranciers, in termen van emissies, die betrekking hebben op Gekochte goederen en diensten en Upstream vervoer en distributie tegen 2029 wetenschappelijk onderbouwde doelstellingen zullen hebben.
- > **Scope 3 - Non-FLAG:** Lotus Bakeries verbindt zich ertoe om de absolute Scope 3-broeikasgasemissies uit Gekochte goederen en diensten, Kapitaalgoederen, Brandstof-en energieactiviteiten, Upstream vervoer en distributie, Afval geproduceerd bij activiteiten en Downstream vervoer en distributie tegen 2050 met 90% te reduceren ten opzichte van het referentiejaar 2023.
- > **Ontbossingsengagement:** Lotus Bakeries verbindt zich ertoe om geen ontbossing te plegen in haar primaire ontbossingsgerelateerde grondstoffen, met als streefdatum 31 december 2025⁷.
- > **Netto-nul-uitstoot:** Lotus Bakeries verbindt zich ertoe om tegen 2050 broeikasgasemissies in de hele waardeketen tot netto-nuluitstoot te herleiden.

De bovenstaande doelen zijn gedefinieerd voor emissies binnen de doelgrenzen vastgelegd voor referentiejaar 2023 overeenkomstig het SBTi. De emissies voor het referentiejaar 2023 waren als volgt, met de grenzen voor de korte termijn (2030) en de lange termijn (2050):



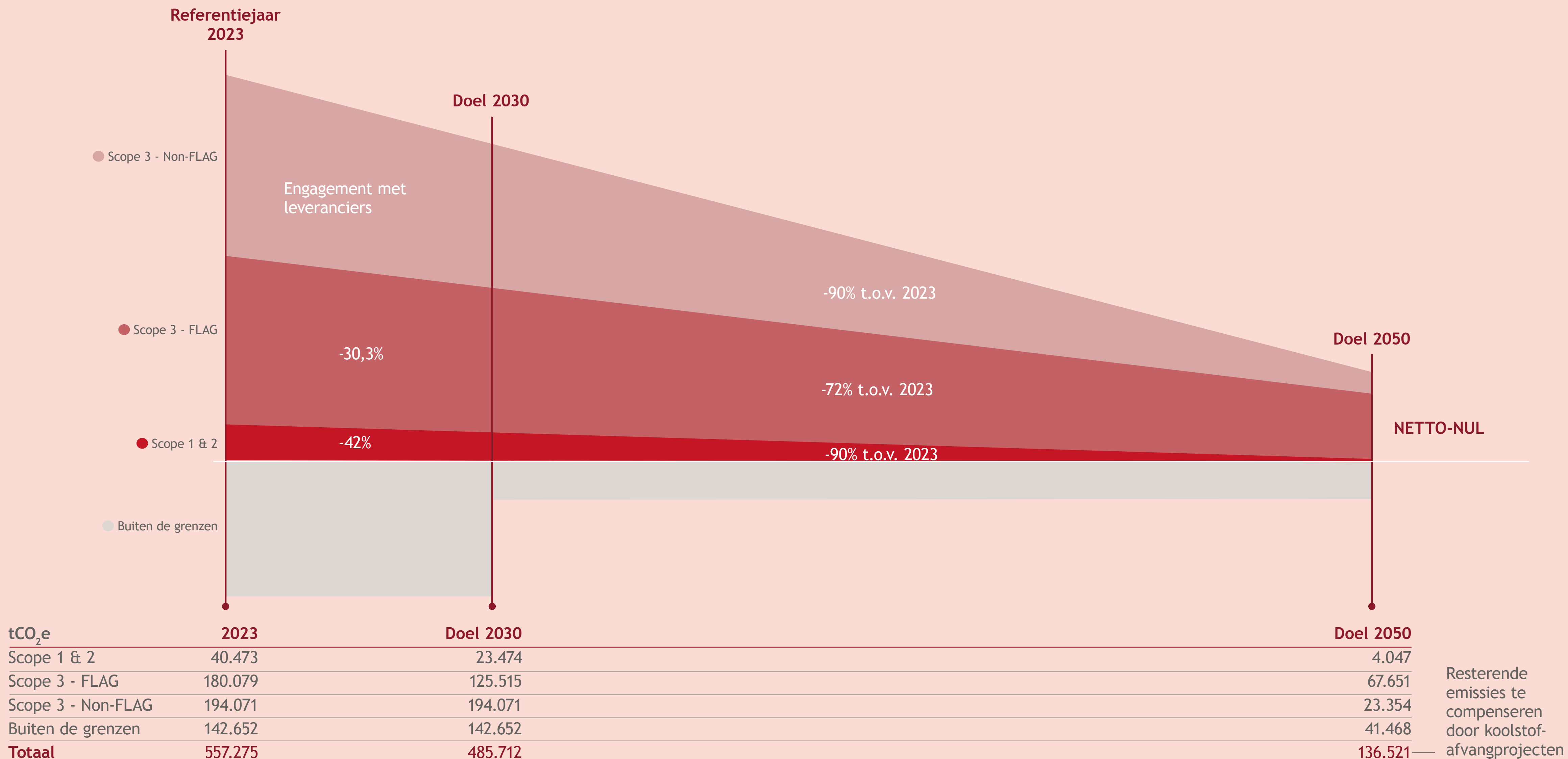
De bovenstaande doelstellingen worden geïntegreerd in de onderstaande globale roadmap.

⁶ Lotus Bakeries heeft voor Scope 1 en 2 een gezamenlijke doel geformuleerd omdat ze nauw met elkaar verbonden zijn en allebei worden beïnvloed door reductie-maatregelen m.b.t. dit doel.

⁷ Primaire ontbossingsgerelateerde grondstoffen die Lotus Bakeries in aanzienlijke hoeveelheden inkoopt, zijn palmolie en cacao.



KOOLSTOFREDUCTIE ROADMAP



De doelen voor Scope 1, 2 & 3 zijn brutodoelen en omvatten geen broeikasgasverwijdering, koolstofkredieten of andere vermeden emissies.

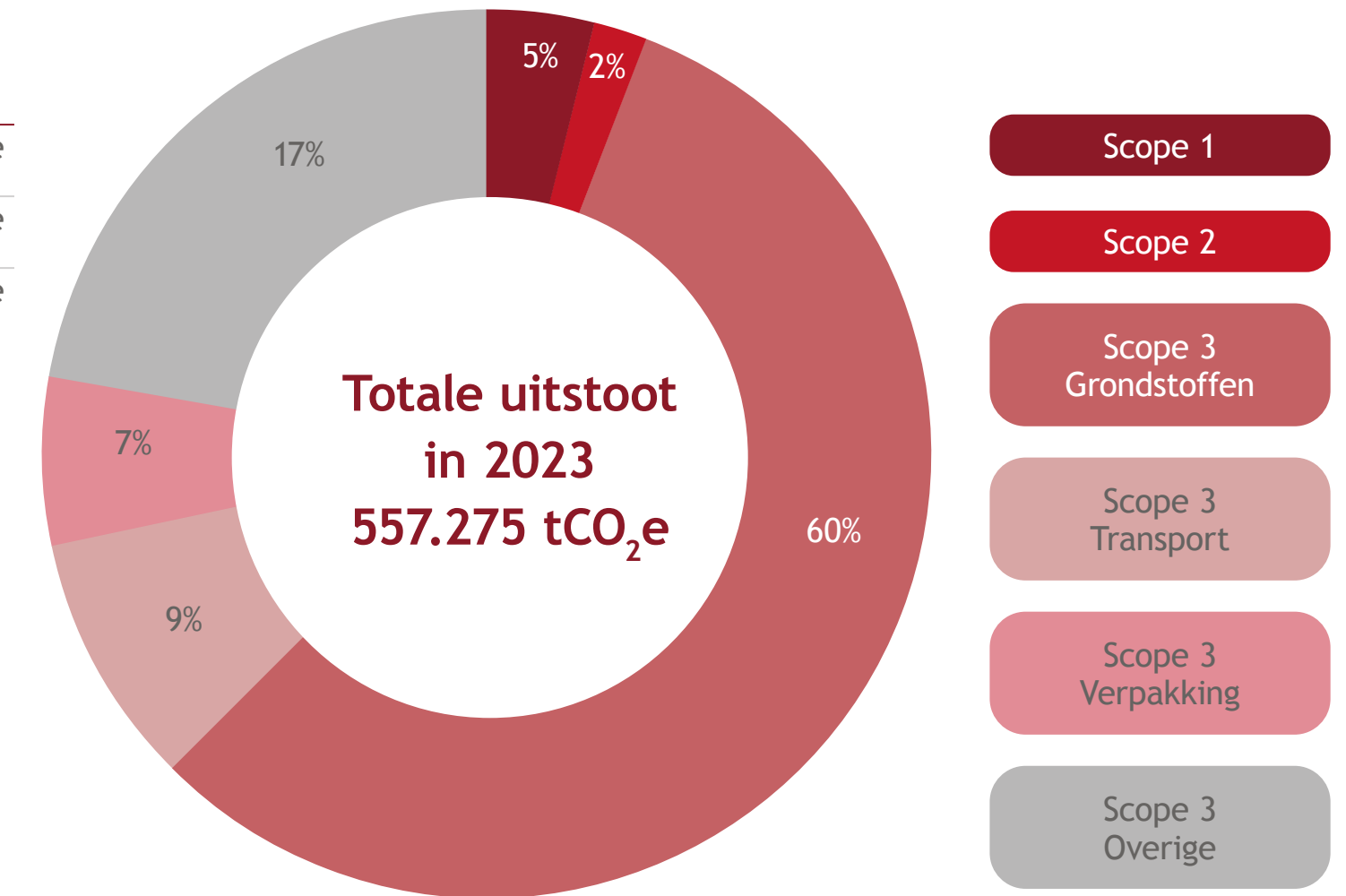
II.1.4. Koolstofreductie roadmap

Een gedetailleerde stappenplan werd ontwikkeld om de Scope 1, 2 & 3 reducties te modelleren. De roadmap is op locatieniveau opgebouwd en omvat een tussentijdse modellering van de geschatte emissies op weg naar de streefjaren 2030 en 2050. De roadmap houdt rekening met de voorziene groei van de Groep. Hieronder zullen we focussen op de 2030 koolstofreductie roadmap.

II.1.4.1. Koolstofvoetafdruk in referentiejaar 2023

In 2023 berekende Lotus Bakeries de baseline (het referentieniveau) van haar koolstofvoetafdruk. De aard van onze activiteiten is onveranderd ten opzichte van 2023. Daarom zijn wij van mening dat het gebruik van 2023 als referentiejaar relevante inzichten biedt in waar we onze inspanningen op het gebied van koolstofreductie moeten richten en helpt bij het bepalen van de aandachtsgebieden voor emissiereductieactiviteiten binnen de Groep.

Uitstoot per scope, 2023	
Scope 1	27.825 ton CO ₂ e
Scope 2	12.648 ton CO ₂ e
Scope 3	516.802 ton CO ₂ e



De belangrijkste hefboomen van de roadmap zijn geïdentificeerd op basis van inzichten in onze 2023 koolstofvoetafdruk. Uit onze analyse blijkt dat de mogelijkheden met het grootste potentieel voor emissiereductie in de grondstoffen aangekocht in onze waardeketen liggen. Verder zijn transport, verpakkingen en onze eigen activiteiten aangemerkt als aandachtsgebieden voor reductiemaatregelen. Alle aspecten zijn echter cruciaal voor het behalen van onze netto-nuldoelstelling. Emissies die niet kunnen worden beperkt, moeten tegen 2050 uit de atmosfeer worden verwijderd door middel van koolstofafvang.

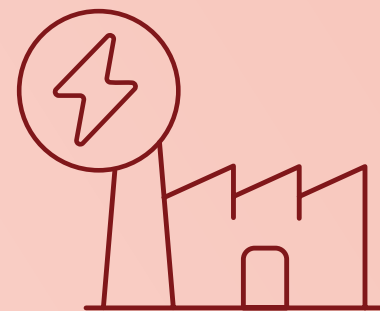


ACTIES

KOOLSTOFREDUCTIE ROADMAP

SCOPE 1 & 2

DIRECTE CONTROLE

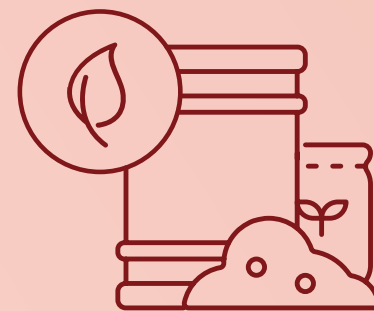


EIGEN ACTIVITEITEN

Focus op de elektrificatie van ons productieproces, de overstap van fossiele naar hernieuwbare energie en naar koelmiddelen die weinig impact hebben op de klimaatopwarming.

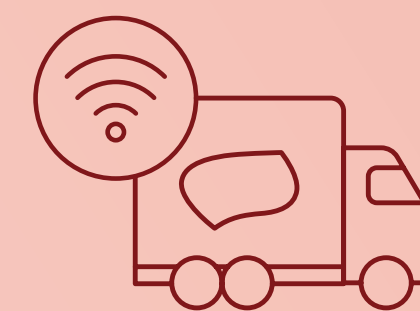
SCOPE 3

INDIRECTE CONTROLE



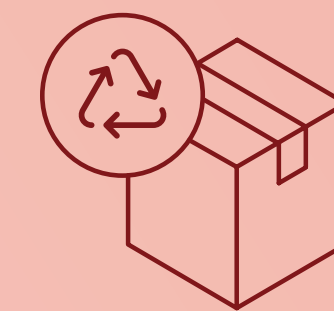
GRONDSTOFFEN

Focus op grondstoffen door onderzoek naar varianten die weinig koolstof uitstoten of alternatieven die grondstoffen met een hoge uitstoot kunnen vervangen.



TRANSPORT

Focus op efficiënt transport, optimalisatie van vestigingsplan en transportmiddelen.



VERPAKKING

Focus op het ontwerp van onze verpakkingen, met inbegrip van hun EoL-impact (einde levenscyclus) en recycleerbaarheid.

Om ervoor te zorgen dat onze klimaatambities om de uitstoot van broeikasgassen in onze waardeketen tegen 2050 tot nul te reduceren werkelijkheid worden, hebben we ons transitieplan verankerd in onze algemene bedrijfsstrategie en financiële planningsprocessen. Hierdoor kunnen we rekening houden met ons organische groeitraject. De acties met betrekking tot bovenstaande actiepunten zullen CAPEX-investeringen en -kosten met zich meebrengen, die werden meegenomen in de ontwikkeling van het koolstofreductieplan.

Om onze doelen te halen, zullen we moeten investeren in fysieke infrastructuur en apparatuur in onze eigen activiteiten. Hoewel we van mening zijn dat het merendeel van onze apparatuur een duurzame transitie kan doormaken, verwachten we toch te maken te krijgen met een aantal potentiële locked-in broeikasgasemissies gerelateerd aan onze huidige infrastructuur. Zoals ovens die werken op fossiele brandstoffen en koelsystemen die F-gassen gebruiken. We verwachten dat deze locked-in emissies onder de drempel zullen blijven die nodig is om onze doelstellingen te halen en dat ze ons niet zullen belemmeren om die te bereiken. Deze emissies zullen tegen 2050 worden gecompenseerd door koolstofverwijdering.

De OPEX-uitgaven houden verband met het onderzoeken van de impact van koolstofarme versies of alternatieve ingrediënten voor producten met een hoge uitstoot. Gezien de stijgende inflatie, is het van cruciaal belang om kosteneffectieve oplossingen te handhaven. De betaalbaarheid voor de consument blijft een primaire overweging in onze besluitvorming. Op het gebied van transport en verpakking willen we zowel de afgelegde afstand als de hoeveelheid verpakkingsmateriaal verder verminderen. We verwachten echter hogere koolstof- en verpakkingsbelastingen.

Voor de toelichtingen betreffende EU-taxonomie met details inzake onze duurzame CAPEX en OPEX voor het jaar 2025, verwijzen we naar II.4 hieronder.



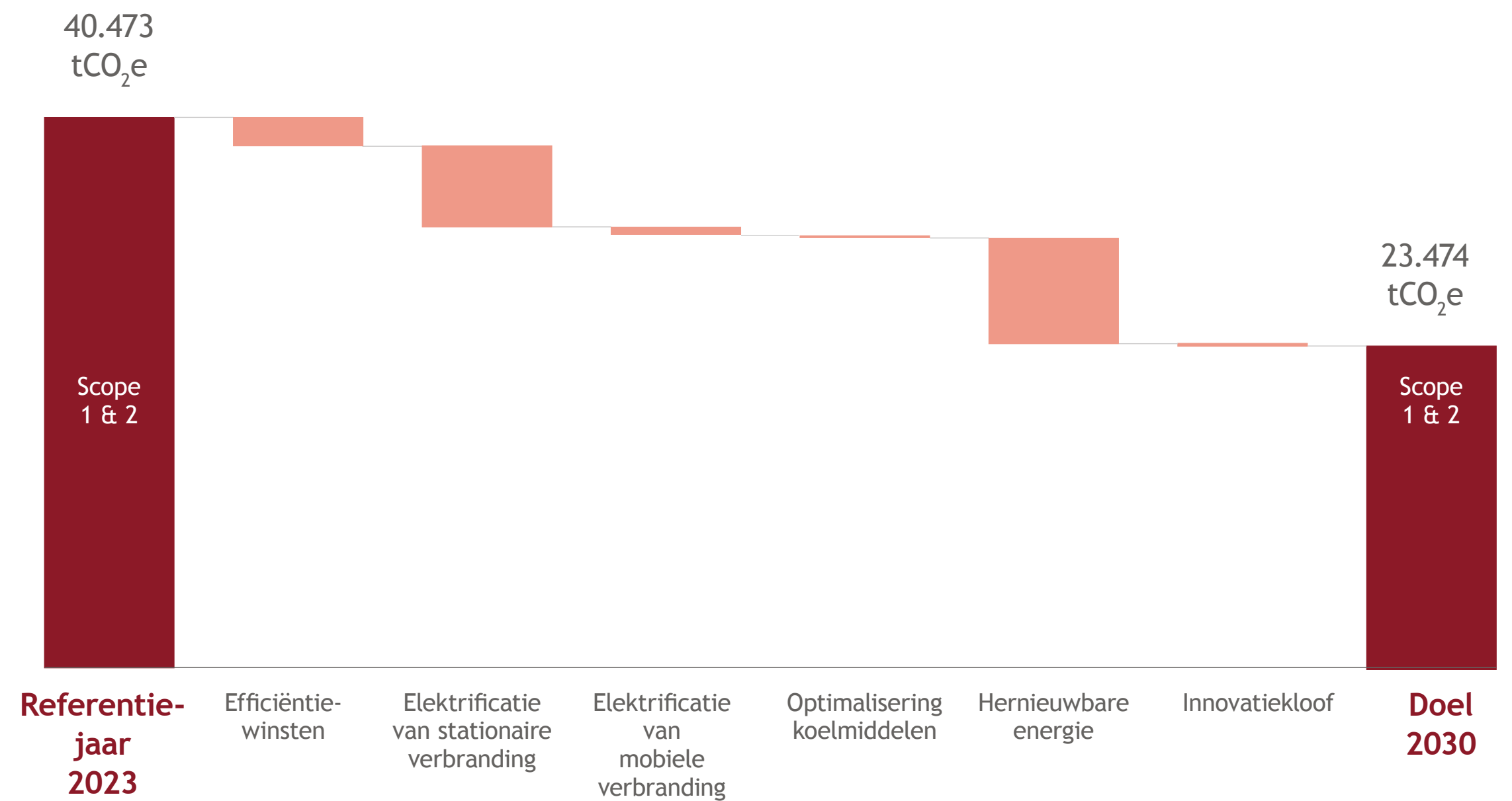
II.1.4.2. Hefbomen voor koolstofreductie

De gedetailleerde roadmap hieronder toont de inspanningen die nodig zijn om onze doelstellingen te bereiken. Al deze acties zijn belangrijk voor koolstofreductie, gezien we alle afzonderlijke doelstellingen moeten halen. Sommige acties werden reeds in uitvoering gebracht, terwijl andere meer tijd vergen om voor te bereiden en uit te voeren. In alle scopes is er een innovatiekloof in onze roadmap ingebed. Lotus Bakeries gelooft dat innovatie cruciaal zal zijn om onze netto-nul-doelstellingen te behalen.



Scope 1 & 2

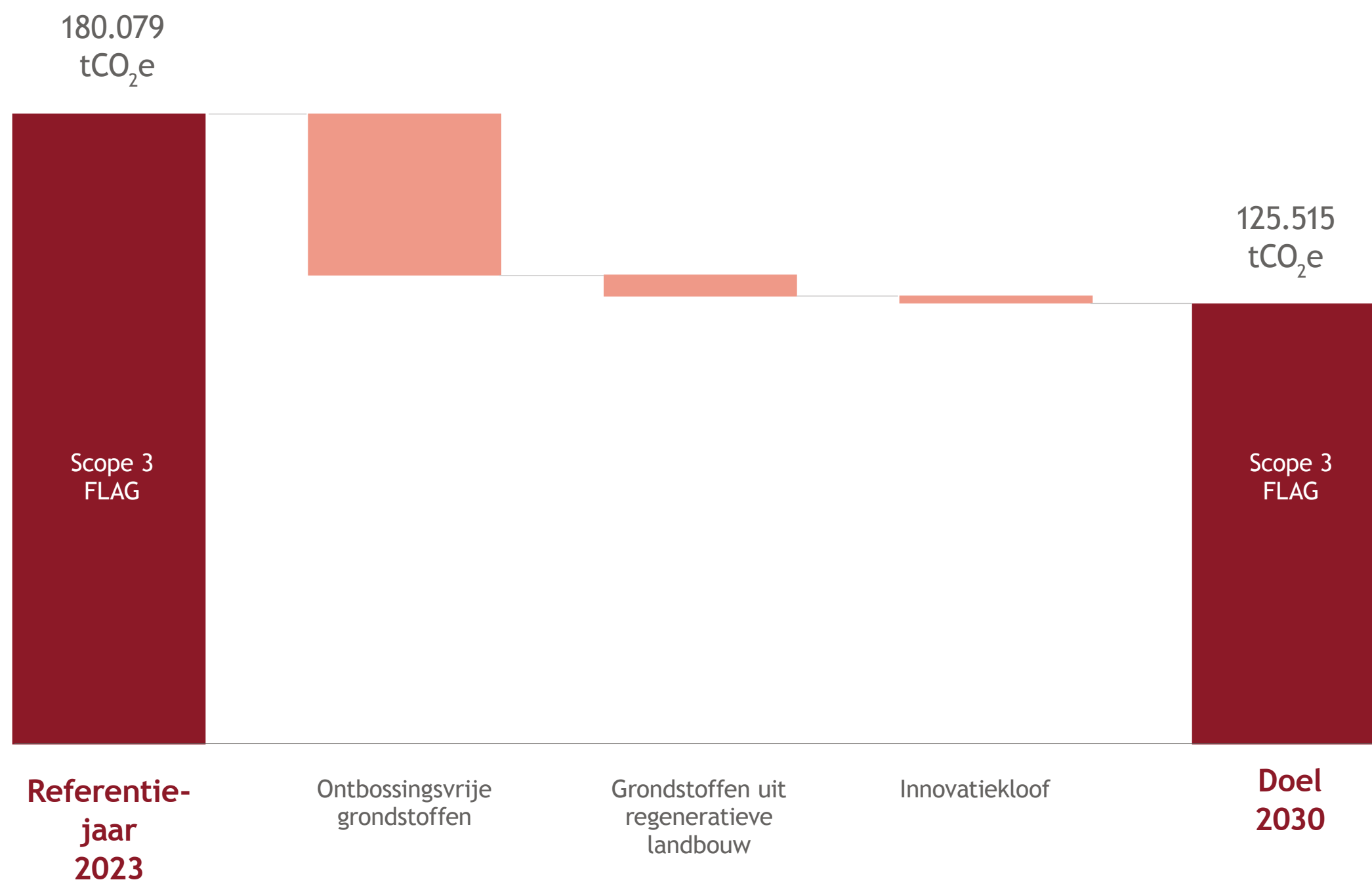
Scope 1 & 2 zijn gekoppeld aan onze eigen activiteiten. Energie uit fossiele brandstoffen vormt het grootste deel van onze broeikasgasemissies in onze eigen activiteiten. We onderzoeken de elektrificatie van gasovens bij de productie van onze koekjes en gebak, waarbij we prioriteit geven aan het behoud van onze unieke heerlijke smaak. Daarnaast kijken we naar het verminderen van energieverbruik door verbeterde efficiëntie in onze fabrieken en afvalvermindering, het elektrificeren van ons wagenpark, het overstappen op koelmiddelen met een lager Global Warming Potential (GWP) en het verhogen van het gebruik van hernieuwbare energie. Dit komt tot uiting in het volgende reductieplan voor onze 2030 doelstelling.





Scope 3 FLAG

Acties met betrekking tot onze grondstoffen hebben een aanzienlijk reductiepotentieel voor Scope 3 FLAG-gerelateerde emissies. Voorbeelden hiervan zijn een focus op ontbossingsvrije grondstoffen en regeneratieve landbouw. Samenwerking met grondstoffenleveranciers om koolstofarme versies of alternatieven voor grondstoffen met een hoge uitstoot te overwegen, zal waarschijnlijk bijdragen aan de vermindering van broeikasgassen. Dit wordt weergegeven in het volgende reductieplan op weg naar onze 2030 doelstelling met betrekking tot Scope 3 FLAG.



Scope 3 non-FLAG

Scope 3 non-FLAG emissies, exclusief emissies gerelateerd aan bosbouw, landgebruik en landbouw, vertegenwoordigen ongeveer 50% van onze totale Scope 3-emissies. Lotus Bakeries streeft ernaar dat tegen eind 2029 67% van haar leveranciers, op basis van uitstoot, wetenschappelijk onderbouwde ('science-based') doelstellingen heeft. Om dit doel te bereiken is een gerichte aanpak nodig. Daarom heeft Lotus Bakeries binnen Scope 3 prioriteit gegeven aan twee broeikasgascategorieën om leveranciers te overtuigen wetenschappelijk onderbouwde doelstellingen te stellen, namelijk - Gekochte goederen en diensten - en Upstream vervoer en distributie. Om een dekking van 67% van de totale Scope 3 non-FLAG emissies te bereiken, is het nodig om 89% van de leveranciers, op basis van uitstoot, binnen deze twee geselecteerde categorieën te betrekken. Dit percentage wordt ook opgenomen in onze SBTi-targets.

Hoewel het engagement met leveranciers het primaire doel is voor 2030, zijn er ook absolute reducties voorzien ter voorbereiding op het 2050 doel voor Scope 3 non-FLAG. Een belangrijk deel van die uitstoot is gerelateerd aan transport. Sinds 2019 heeft Lotus Bakeries ervoor gekozen om haar Biscoff®-productievestigingen te spreiden over verschillende continenten: Lembeke (België), Mebane (VS) en Chonburi (Thailand). Verder zijn we van plan om samen te werken met logistieke leveranciers om de afgelegde afstand en de hoeveelheid geladen goederen per transport te optimaliseren en om transportopties met een lagere broeikasgasuitstoot te vinden.

Naast transport zijn er ook relevante acties binnen onze duurzame verpakkingsinitiatieven, zoals het ontwerpen van verpakkingen met het oog op recycleerbaarheid en het vinden van verpakkingsalternatieven.

Voor meer details over de acties verwijzen we naar II.1.5. hieronder.





II.1.5. Onze acties

Scope 1 & 2

Stationaire verbranding

- > In het kader van een proefproject zijn in België twee elektrische ovens geïnstalleerd. Gedurende 2025 zijn we doorgedaan met het verzamelen van gegevens over productkwaliteit, financiële implicaties en de beschikbaarheid van een stabiele elektriciteitsvoorziening om het potentieel voor een bredere toepassing van elektrische ovens te beoordelen.
- > Het gebruik van steenkool voor warmteopwekking is volledig beëindigd en vervangen door alternatieve energiebronnen, wat heeft geleid tot een aanzienlijke vermindering van de broeikasgasuitstoot.

Mobiele verbranding

- > De elektrificatie van ons wagenpark is in 2025 voortgezet, waardoor 65% van onze voertuigen nu uit elektrische voertuigen bestaat (2024: 48%). In België (waar het grootste deel van het wagenpark zich bevindt) is 85% van de voertuigen elektrisch (2024: 63%). In andere Europese landen zal het nieuwe wagenbeleid ervoor zorgen dat alle nieuwe wagens volledig elektrisch zijn, wat de koolstofreductie van Scope 1-emissies bevordert.

Optimalisatie van de koelmiddelen

- > Er is een koelmiddelenbeleid opgesteld om de invoering van installaties met een laag GWP te stimuleren in geval van nieuwe investeringen.

Efficiëntieverbeteringen

- > Alle productievestigingen blijven prioriteit geven aan voortdurende efficiëntieverbeteringen in de productie, die niet alleen bijdragen aan de vermindering van de koolstofuitstoot, maar ook aan lagere bedrijfskosten en een hogere productie.
- > Om het energieverbruik en de energiemix effectief te monitoren, hebben we in verschillende fabrieken e-monitoringsystemen op onze productielijnen geïnstalleerd. Deze systemen bieden real-time inzicht in het energieverbruik, waardoor fabrieksmanagers en ingenieurs tijdig en gericht maatregelen kunnen ondernemen.

Hernieuwbare elektriciteit

- > Voor maatregelen met betrekking tot hernieuwbare elektriciteit, verwijzen we naar II.2.4. hieronder.



Scope 3

Zoals uiteengezet in onze koolstofreductie roadmap, vormt het reduceren van Scope 3-emissies onze grootste uitdaging. Om vooruitgang te boeken, zijn gerichte maatregelen nodig op het gebied van grondstoffen, transport en verpakkingen.

Grondstoffen

- > De verschuiving naar een meer plantaardig voedingspatroon is een belangrijke stap om het mondiale voedselsysteem binnen de ecologische grenzen te houden. Het portfolio van Lotus Bakeries is voor meer dan 75% plantaardig. We blijven de toegankelijkheid van deze plantaardige opties verbeteren om consumenten te ondersteunen bij het maken van milieubewuste keuzes.
- > Onze koolstofreductie roadmap omvat een verbintenis om ontbossingsvrije primaire ingrediënten in te kopen, waarbij we ons in eerste instantie tegen eind 2025 richten op palmolie en cacao. We hebben de ontbossingsvrije status beoordeeld (zie hieronder 'Prestatie ten opzichte van de SBTi-doelstellingen') en meer gedetailleerde emissiefactoren toegepast met betrekking tot de primaire ingrediënten.
- > Voor andere primaire ingrediënten zullen we nauw samenwerken met leveranciers om koolstofarme alternatieven te onderzoeken, waaronder regeneratieve landbouwpraktijken, waarbij we altijd onze geweldige smaak, kosteneffectiviteit, betaalbaarheid en de hoogste kwaliteitsnormen voorop stellen.

Transport

- > In 2025 heeft onze derde Biscoff® productievestiging in Thailand gedeeltelijk zijn activiteiten opgestart, met als doel om in 2026 volledig operationeel te zijn. Dit heeft geleid tot een vermindering van het langeafstandsvervoer over zee. Voor elke container die werd verstuurd van Thailand naar onze klanten en magazijnen in Azië-Pacific, hebben we ongeveer 20.000 kilometer bespaard in 2025, wat in een geschatte vermindering van de emissies met ongeveer 1.400 ton CO₂e heeft geresulteerd.
- > In 2025 hebben we een strengere procedure voor luchtvracht ingevoerd, waardoor de gerelateerde uitstoot met 40% is gedaald ten opzichte van 2024.
- > Er werd een netwerkstudie uitgevoerd voor het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk, wat heeft geleid tot een herpositionering van magazijnen dichterbij klanten en heeft geleid tot een vermindering van de afstanden die afgelegd moeten worden via de weg.
- > Transportmiddelen zijn cruciaal voor het verminderen van de emissies. Multimodaal transport werd reeds ingevoerd voor enkele transportroutes, zoals deze binnen of naar Tsjechië, Italië, Zweden en de Verenigde Staten.
- > Sinds 2025 beschikt onze transportpartner in België over twee elektrische vrachtwagens die speciaal voor Lotus Bakeries worden ingezet voor leveringen vanuit ons magazijn in Lokeren naar klanten in België.
- > Door te kiezen voor de duurzaam beheerde poolingdiensten van onze palletleveranciers dragen we bij aan het besparen van houtgrondstoffen, het verminderen van emissies en het terugdringen van afval.

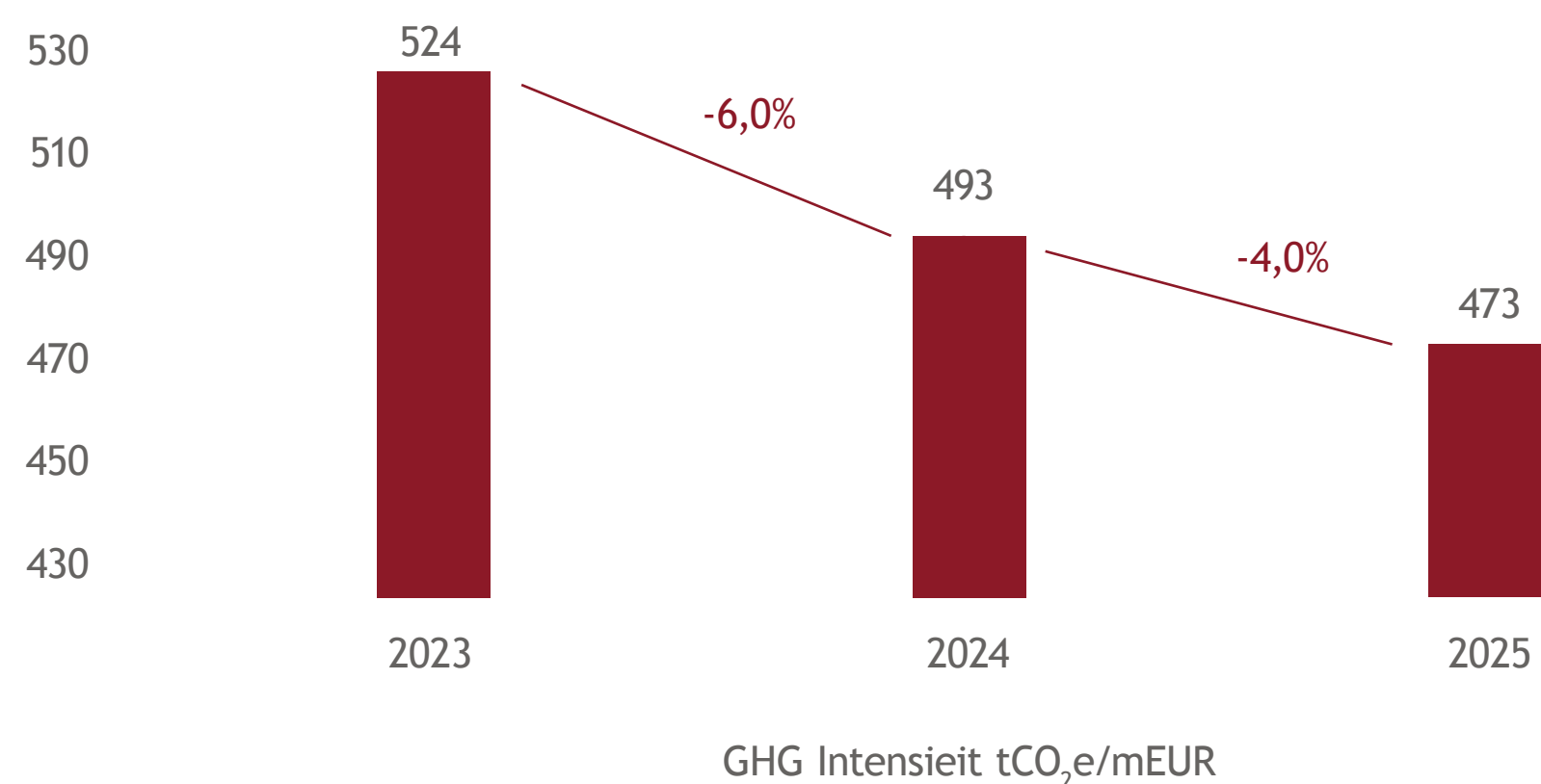
Verpakking

- > De ideale verpakking bevat zo min mogelijk verpakkingsmateriaal en maakt tegelijkertijd optimaal gebruik van gerecycleerde materialen. En dit liefst zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit, smaak, versheid en betaalbaarheid van onze producten. Voor de genomen maatregelen, verwijzen we naar II.3.4. hieronder.



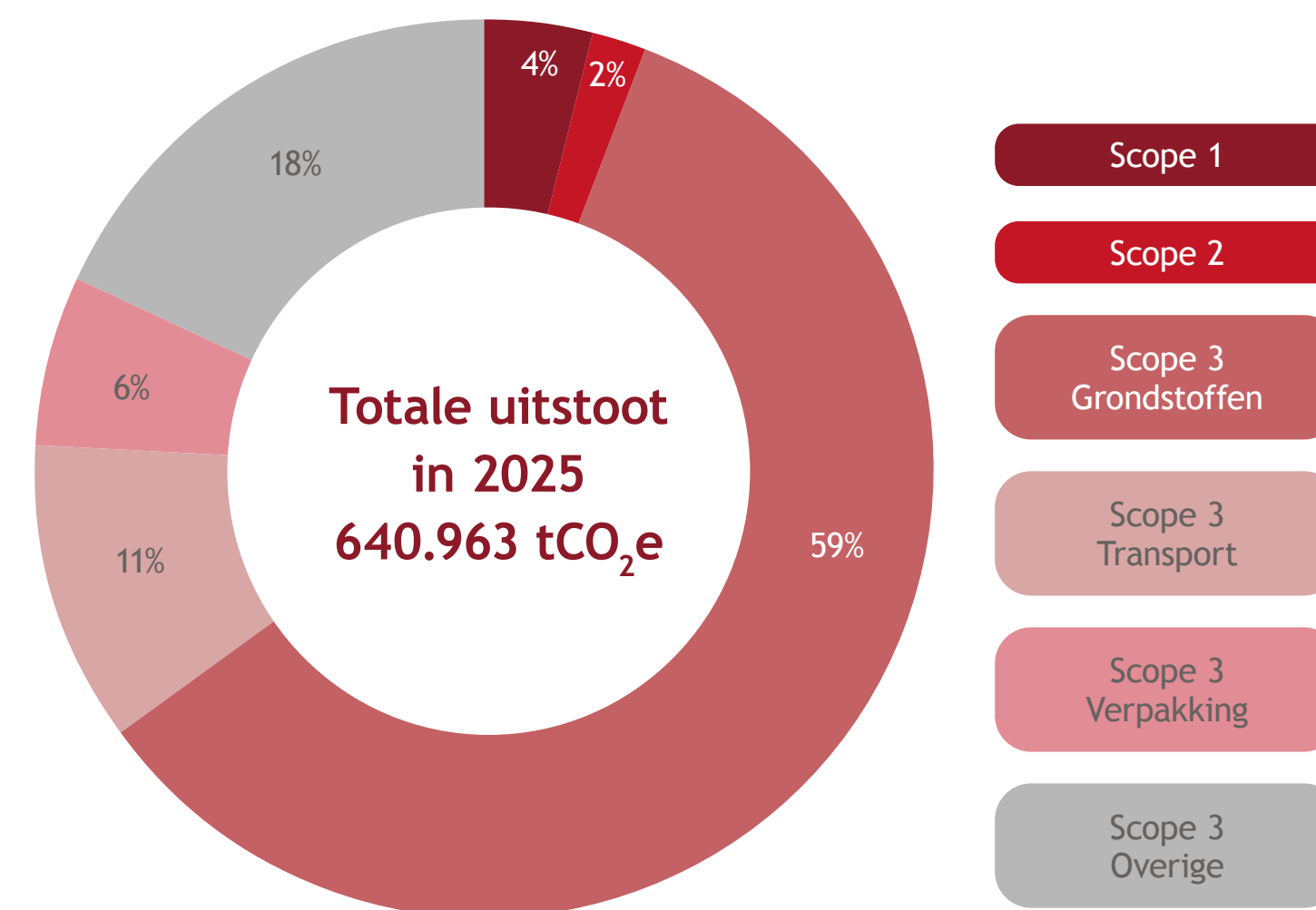
II.1.6. Onze prestaties

Algemene prestatie



Sinds ons 2023 referentiejaar hebben we een vermindering van 9,8% in broeikasgasintensiteit gerealiseerd, van 524 naar 473 tCO₂ per miljoen euro. Hoewel de sterke groei van de Groep tot een stijging van 15% in de absolute broeikasgasemissies - van 557.275 in 2023 tot 640.963 tCO₂e - heeft geleid, blijft deze groei aanzienlijk lager dan de geconsolideerde omzetgroei sinds ons referentiejaar. Dit toont aan dat we erin geslaagd zijn om onze emissies los te koppelen van onze financiële prestaties.

In 2025 bedroeg de totale uitstoot van broeikasgassen (Scope 1, 2 & 3) van Lotus Bakeries 640.963 tCO₂e, wat neerkomt op een stijging van 5,6% ten opzichte van het voorgaande jaar. Deze stijging blijft beperkt in vergelijking met de geconsolideerde omzetgroei en de uitbreiding van onze operationele voetafdruk van het voorgaande jaar. Door bij onze operationele expansie prioriteit te geven aan efficiëntie en duurzaamheid, hebben we vorig jaar onze marktgebaseerde broeikasgasintensiteit teruggebracht van 493 naar 473 tCO₂e per miljoen euro omzet, een daling van 4,0%. De verhouding van onze broeikasgasemissies tussen de drie scopes blijft stabiel ten opzichte van vorig jaar: 4% in Scope 1, 2% in Scope 2 en 94% in Scope 3.





Onze Scope 1-broeikasgasemissies zijn in 2025 met 7,1% gestegen ten opzichte van 2024. Hoewel de emissies door stationaire verbranding in grote lijnen de omzetgroei volgden, werd deze stijging gedeeltelijk gecompenseerd door de verdere introductie van elektrische voertuigen. Onze marktgebaseerde Scope 2-emissies stegen met 30,6%, voornamelijk als gevolg van de opstart van onze nieuwe Biscoff®-fabriek in Thailand, waar elektriciteit (voornamelijk gebruikt voor koeling) gepaard gaat met een hoge emissiefactor. Onze Scope 3-emissies stegen met 5,0%, voornamelijk als gevolg van de toegenomen hoeveelheid grondstoffen in lijn met onze omzetgroei. Hoewel we een omzetgroei hebben, nemen de emissies in verband met Transport af (zie II.1.5. Onze acties). Emissies in verband met Kapitaalgoederen worden berekend op basis van de uitgaven en nemen af als gevolg van bijgewerkte emissiefactoren in overeenstemming met de inflatie. De End-of-life verwerking van verkochte producten daalt, aangezien hypthesen met betrekking tot voedselverspilling in overeenstemming met de EU Product Environmental Footprint (PEF) werden toegepast. Voor Afval geproduceerd bij activiteiten, werd de methodologie herzien om deze in overeenstemming te brengen met het GHG-protocol.

BROEIKASGASINDICATOREN	MEETEENHEID	2025	2024	REFERENTIEJAAR 2023	EVOLUTIE 2025-2024	EVOLUTIE 2025-2023
Stationary combustion	tCO ₂ e	26.211	24.114	25.626	8,7%	2,3%
Mobile combustion	tCO ₂ e	979	1.265	1.150	-22,6%	-14,8%
Process emissions	tCO ₂ e	426	384	332	11,0%	28,3%
Fugitive emissions	tCO ₂ e	266	271	717	-1,8%	-63,0%
SCOPE 1	tCO₂e	27.882	26.033	27.825	7,1%	0,2%
of which covered by regulated emission trading schemes	%	-	-	-	-	-
Location-based	tCO ₂ e	16.894	12.944	12.235	30,5%	38,1%
Market-based	tCO ₂ e	15.502	11.869	12.648	30,6%	22,6%
SCOPE 2	tCO₂e	15.502	11.869	12.648	30,6%	22,6%
Gekochte goederen en diensten	tCO ₂ e	469.456	429.148	411.469	9,4%	14,1%
Upstream vervoer en distributie	tCO ₂ e	56.050	56.875	45.387	-1,5%	23,5%
Kapitaalgoederen	tCO ₂ e	31.412	37.897	25.099	-17,1%	25,2%
End-of-life-verwerking verkochte producten	tCO ₂ e	14.498	18.672	14.542	-22,4%	-0,3%
Downstream vervoer en distributie	tCO ₂ e	12.064	12.186	5.320	-1,0%	126,8%
Brandstof- en energieactiviteiten	tCO ₂ e	8.804	7.635	7.994	15,3%	10,1%
Woon-werkverkeer van werknemers	tCO ₂ e	2.902	2.836	2.343	2,3%	23,9%
Zakelijk reisverkeer	tCO ₂ e	2.028	2.415	2.294	-16,0%	-11,6%
Afval geproduceerd bij activiteiten	tCO ₂ e	95	1.048	986	-90,9%	-90,3%
Upstream geleasede activa	tCO ₂ e	250	291	574	-14,2%	-56,5%
Verwerking van verkochte producten	tCO ₂ e	18	18	-	1,9%	n.v.t.
Investerings	tCO ₂ e	-	-	794	n.v.t.	-100,0%
SCOPE 3	tCO₂e	597.579	569.021	516.802	5,0%	15,6%
Totale broeikasgasemissies (locatiegebaseerd)	tCO₂e	642.354	607.999	556.862	5,7%	15,4%
Totale broeikasgasemissies (marktgebaseerd)	tCO₂e	640.963	606.923	557.275	5,6%	15,0%
Geconsolideerde omzet	in duizenden EUR	1.355.061	1.231.914	1.062.962	10,0%	27,5%
Broeikasgasintensiteit (locatiegebaseerd)	tCO₂e/mEUR	474	494	524	-4,0%	-9,5%
Broeikasgasintensiteit (marktgebaseerd)	tCO₂e/mEUR	473	493	524	-4,0%	-9,8%

Prestatie ten opzichte van de SBTi-doelstellingen (referentiejaar 2023)

Scope 1 & 2⁸: Lotus Bakeries verbindt zich ertoe om de absolute Scope 1 & 2 broeikasgasemissies tegen 2030 met 42% te reduceren ten opzichte van het referentiejaar 2023.

> Ten opzichte van het referentiejaar 2023, is onze broeikasgasuitstoot voor Scope 1 & 2 met 7,2% gestegen. Binnen Scope 1 zijn we steeds meer overgestapt op energiebronnen met een lagere uitstoot, zoals LPG voor het verwarmen van ovens in onze Zuid-Afrikaanse BEAR-fabriek, en hebben we geïnvesteerd in zonnepaneelinstallaties op verschillende productievestigingen. Niettemin heeft de algemene groei van de Groep geleid tot een toename van stationaire verbranding ten opzichte van het referentiejaar. In Scope 1 zetten we sinds het referentiejaar 2023 de uitrol van ons wagenbeleid (elektrische voertuigen) voort. Onze marktgebaseerde Scope 2-emissies zijn met 22,6% gestegen ten opzichte van het referentiejaar, grotendeels als gevolg van de uitbreiding van onze productiecapaciteit.

Scope 3 - FLAG: Lotus Bakeries verbindt zich ertoe om de absolute Scope 3 FLAG-broeikasgasemissies tegen 2030 met 30,3% te reduceren ten opzichte van het referentiejaar 2023.

> Binnen de grenswaarden bedroegen onze Scope 3 FLAG-broeikasgasemissies 191.834 tCO₂e. Dit maakt deel uit van onze Scope 3 categorie Gekochte goederen en diensten. Dit vertegenwoordigt een stijging met 6,5% ten opzichte van het referentiejaar, wat beperkt blijft in vergelijking met de geconsolideerde omzetgroei over dezelfde periode. Een gedetailleerder overzicht van de componenten stelden ons in staat om meer granulaire emissiefactoren toe te kennen aan de verschillende ingekochte grondstoffen.

Scope 3 - Non-FLAG: Lotus Bakeries verbindt zich ertoe dat 89% van haar leveranciers, in termen van emissies, die betrekking hebben op Gekochte goederen en diensten en Upstream vervoer en distributie tegen 2029 wetenschappelijk onderbouwde doelstellingen zullen hebben.

> In 2025 werden onze leveranciers ingedeeld op basis van hun emissie-impact en klimaatgereedheid, waarbij is gekeken naar het beschikken over wetenschappelijk onderbouwde doelstellingen. Als gevolg daarvan hebben we vastgesteld dat 28% van onze Scope 3 non-FLAG-emissies afkomstig is van leveranciers inzake Gekochte goederen en diensten en Upstream vervoer en distributie die wetenschappelijk onderbouwde doelstellingen hebben.

> Vanaf 2026 zullen we actief in gesprek gaan met onze leveranciers met een hoge uitstoot die laag scoren op vlak van klimaatgereedheid. We zullen hun voortgang op het gebied van klimaat en hun bijdrage tot de reductieplannen van Lotus Bakeries beoordelen.

Ontbossingsengagement: Lotus Bakeries verbindt zich ertoe om geen ontbossing te plegen in haar primaire ontbossingsgerelateerde grondstoffen, met als streefdatum 31 december 2025⁹.

> Om te voldoen aan onze SBTi-doelstellingen inzake de ontbossingsvrije inkoop van primaire ontbossingsgerelateerde grondstoffen, volgen we de AFI-richtlijnen. Dit aangevuld met Mass Balance-certificering om deze op een ontbossingsvrije manier in te kopen. In 2025 hebben we 94% van onze primaire ontbossingsgerelateerde grondstoffen op een ontbossingsvrije manier ingekocht. De resterende 6% hebben we beoordeeld aan de hand van een nieuw ingevoerde due diligence-procedure voor leveranciers, waarbij geen of slechts verwaarloosbare risico's met betrekking tot ontbossingsvrije inkoop werden vastgesteld. Zodra de EU Deforestation Regulation (EUDR) van kracht is, zal de ontbossingsvrije inkoop vanaf 30 december 2026 100% bedragen, aangezien de resterende 6% onder een EUDR Due Diligence Statement zal vallen.

⁸ Lotus Bakeries heeft voor Scope 1 & 2 (marktgebaseerd) een gezamenlijke doel geformuleerd omdat ze nauw met elkaar verbonden zijn en allebei worden beïnvloed door reductie-maatregelen m.b.t. dit doel.

⁹ Primaire ontbossingsgerelateerde grondstoffen die Lotus Bakeries in aanzienlijke hoeveelheden inkoop, zijn palmolie en cacao.

II.1.7. Broeikasgasverwijderingen en projecten voor broeikasgasmitigatie, gefinancierd met carbon credits

Ons koolstofreductieplan zal resulteren in een significante reductie van onze uitstoot. Helaas zijn er ook rest-emissies die we onmogelijk kunnen reduceren. In de netto-nul strategie zullen deze emissies tegen 2050 uit de atmosfeer moeten worden gehaald door middel van koolstofafvang.

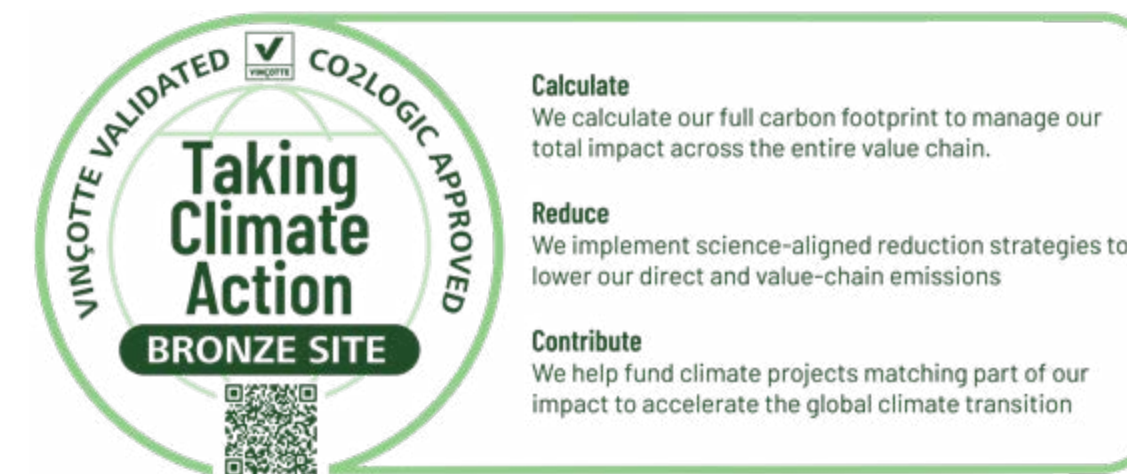
Om ons daarop voor te bereiden heeft Lotus Bakeries zich aangesloten bij het samenwerkingsproject van de Colruyt-Groep om bomen te planten in de Democratische Republiek Congo: 10.000 hectare bos, goed voor meer dan 12 miljoen bomen. Verwacht wordt dat dit project de Gold Standard-verificatie krijgt. Lotus Bakeries is ervan overtuigd dat we de uitstoot voor de volledige waardeketen pas echt kunnen terugdringen als we samenwerken met gelijkgestemde partners.

Echter, recent geplante bossen halen nog geen significante hoeveelheden koolstof uit de atmosfeer. Op dit ogenblik gebeuren er binnen onze waardeketen of onze eigen activiteiten nog geen verwijderingen. Daarom zijn extra maatregelen vereist die verder gaan dan onze eigen waardeketen, om onze ambitie waar te maken en de doelstellingen van het Akkoord van Parijs te halen. Dit zal nodig zijn tot het bebossingsproject voldoende koolstof afvangt. Sinds 2015 heeft Lotus Bakeries zijn Scope 1- en 2-emissies gecompenseerd door externe projecten via carbon credits (koolstofkredieten) te ondersteunen en zo broeikasgasuitstoot te vermijden. Overeenkomstig de SBTi-richtlijn, hanteert Lotus Bakeries de term 'Beyond Value Chain Mitigation' (BVCM of mitigatiemaatregelen/investeringen die buiten de waardeketen vallen).

Bij BVCM gaat het om inspanningen zoals het opwekken van hernieuwbare energie of andere duurzame projecten die verder gaan dan de eigen activiteiten en de eigen toevoerketen. Zo kan Lotus Bakeries tegelijk bijdragen tot de globale klimaatdoelstellingen en haar eigen klimaatmaatregelen uitbreiden.

In 2025 heeft Lotus Bakeries haar Scope 1- en 2-emissies gecompenseerd door een project te steunen dat afvalwatergassen omzet in hernieuwbare elektriciteit. Het project werd goedgekeurd door de Verified Carbon Standard (VCS), een externe certificeringsinstantie. Omdat dit project de opwekking van broeikasgassen voorkomt en lokale jobs creëert, levert Lotus Bakeries een positieve bijdrage aan zowel de strijd tegen de klimaatverandering als de lokale gemeenschap.

In 2025 hebben we 43.384 ton Scope 1- en 2-broeikasgasemissies gecompenseerd door middel van carbon credits. Hiervan was 100% gerelateerd aan vermijdingsprojecten en 100% was geverifieerd aan internationale VCS-kwaliteitsnormen. De annulatie van deze carbon credits wordt om de drie jaar extern gevalideerd door Vinçotte.



II.1.8. Interne CO₂-prijszetting

Interne koolstofprijszetting is een manier om milieuoverwegingen mee te nemen in zakelijke beslissingen, uitstootreducties te bevorderen en duurzame doelstellingen van organisaties aan te moedigen.

Op dit ogenblik maakt Lotus Bakeries nog geen gebruik van interne CO₂-prijszetting.

II.2. EEN DUURZAMER ENERGIEGEBRUIK

II.2.1. Waarom ligt het ons nauw aan het hart?

Het verminderen van het energieverbruik en de overgang naar alternatieve energiebronnen zijn cruciale stappen in de strategie van Lotus Bakeries om de koolstofuitstoot te verminderen. Ze dragen rechtstreeks bij aan een lagere uitstoot van broeikasgassen en helpen de opwarming van de aarde tegen te gaan.

Door het energieverbruik actief te verminderen en te investeren in schonere technologieën, helpt Lotus Bakeries zijn koolstofvoetafdruk te verkleinen en ondersteunt het de overgang naar een koolstofarme economie. Dit sluit niet alleen aan bij doelstellingen op het gebied van klimaatactie, maar getuigt ook van verantwoord milieubeheer.

Als het energieverbruik niet wordt verminderd, kan dit leiden tot een verhoogde energievraag, waardoor de energiesector onder extra druk komt te staan om duurzame alternatieven uit te breiden. Bovendien worden bedrijven geconfronteerd met potentiële risico's als gevolg van schommelende energieprijzen, wetswijzigingen en de fysieke gevolgen van klimaatverandering op de energievoorziening. Door de energieautonomie te vergroten - bv. door de installatie van zonnepanelen, batterijopslag en on-site energieopwekking - versterkt Lotus Bakeries zijn veerkracht en bedrijfscontinuïteit tegen deze externe bedreigingen.

Ten slotte kunnen het verbeteren van de energie-efficiëntie en het omarmen van hernieuwbare energie leiden tot aanzienlijke kostenbesparingen en een grotere operationele onafhankelijkheid.

II.2.2. Onze aanpak en beleid

Ons doel is om onze energie-intensiteit te verbeteren en de hoeveelheid gebruikte hernieuwbare elektriciteit te verhogen, en tegelijk onze onafhankelijkheid van het elektriciteitsnet te vergroten.

Een duurzamer energiegebruik richt zich op drie assen:

Verminderen wat we gebruiken
energie-efficiëntie

Meer hernieuwbare elektriciteit
zelf gegenereerd

Meer hernieuwbare elektriciteit
milieuvriendelijke inkoop

II.2.3. Onze doelstelling

Naast de hierboven vermelde doelen voor de koolstofvoetafdruk, heeft Lotus Bakeries ook doelen gesteld om haar energieverbruik te verbeteren door de energie-efficiëntie te verhogen.

Verhogen van het gebruik van hernieuwbare elektriciteit en energie-efficiëntie

De KPI's gelinkt aan dit doel zijn:

- > De energie-intensiteit per geproduceerde ton met 10% verminderen tegen 2030 ten opzichte van het referentiejaar 2023.
- > Aandeel van de hernieuwbare elektriciteit verhogen.



II.2.4. Onze acties

Om ons energieverbruik te monitoren, hebben we op meerdere locaties binnen de Groep een e-monitoringsysteem op onze productielijnen geplaatst. Dit maakt benchmarking binnen ons productienetwerk mogelijk en het biedt waardevolle inzichten in waar optimalisaties mogelijk zijn om de energie-efficiëntie te verbeteren.

Zo is een van onze Belgische productievestigingen uitgerust met een nieuwe luchtbehandelingsunit. Door passieve koeling toe te passen, werd meer dan 100 MWh aan energiebehoefte geëlimineerd, werden de werkomstandigheden verbeterd en hebben we onze broeikasgasuitstoot verminderd.

In 2025 heeft de Groep haar capaciteit op het gebied van zonne-energie verder uitgebreid door op meerdere locaties additionele systemen te installeren.

- > De productievestiging in Zuid-Afrika, die in 2024 al werd uitgerust met een uitgebreide zonne-installatie en batterijopslag, werd in 2025 verder uitgebreid. Hierdoor voorziet de zonne-installatie van de locatie nu in 59% van haar elektriciteitsbehoefte.
- > Onze nieuwe productievestiging in Thailand heeft reeds tijdens de eerste bouwfase zonnepanelen voorzien. Dit systeem, dat in december in gebruik werd genomen, zal naar verwachting jaarlijks ongeveer 700 MWh opwekken.
- > Sinds januari 2025 is er een nieuw zonnepark in gebruik genomen in onze fabriek in Enkhuizen (NL). 2.268 zonnepanelen wekken hernieuwbare elektriciteit op, waarmee ongeveer 40% van de elektriciteitsbehoefte, voornamelijk voor koelsystemen, van de locatie wordt voldaan.
- > Verschillende Belgische productievestigingen hebben hun zonne-energiecapaciteit uitgebreid om te voldoen aan de regionale Vlaamse regelgeving. In totaal hebben drie locaties 1.300 MWh aan zonne-energiecapaciteit toegevoegd.

Er zijn verdere studies gepland om te bepalen of er nog bijkomende mogelijkheden zijn om de opwekking van hernieuwbare energie uit te breiden.



II.2.5. Onze prestaties

De volgende tabel geeft een overzicht van Lotus Bakeries' energieverbruik en energiemix. Aangezien Lotus Bakeries actief is in de voedingssector, wordt het volgens de NACE secties A tot H in EU-verordening 2022/1288 beschouwd als opererend in een sector met een grote impact op het klimaat. Aangezien al onze omzet betrekking heeft op de voedingssector, is al onze omzet afkomstig van sectoren met een grote impact op het klimaat.

ENERGIEVERBRUIK EN -MIX	MEETEENHEID	2025	2024	REFERENTIE- JAAR 2023	EVOLUTIE 2025-2024	EVOLUTIE 2025-2023
Kolen en kolenproducten	MWh	-	2.029	14.017	-100,0%	-100,0%
Ruwe olie en petroleumproducten	MWh	11.712	9.215	9.656	27,1%	21,3%
Aardgas	MWh	129.938	120.147	104.851	8,1%	23,9%
Andere fossiele brandstoffen	MWh	-	-	-	n.v.t.	n.v.t.
Ingekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom of koeling uit fossiele bronnen	MWh	41.297	31.238	27.657	32,2%	49,3%
TOTAAL VERBRUIK UIT FOSSIELE ENERGIE	MWh	182.948	162.628	156.181	12,5%	17,1%
Aandeel fossiele bronnen in het totale energieverbruik	%	83%	83%	84%	-0,7%	-1,3%
TOTAAL VERBRUIK UIT KERNENERGIE	MWh	33.128	29.439	28.282	12,5%	17,1%
Aandeel kernenergie in het totale energieverbruik	%	15%	15%	15%	-0,7%	-1,3%
Hernieuwbare bronnen	MWh	-	-	-	n.v.t.	n.v.t.
Ingekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom of koeling uit hernieuwbare bronnen	MWh	2.072	1.850	2.019	12,0%	2,6%
Zelfopgewekte hernieuwbare energie uit andere bronnen dan fossiele bronnen	MWh	3.421	1.615	298	111,8%	1047,9%
TOTAAL VERBRUIK UIT HERNIEUWBARE ENERGIE	MWh	5.493	3.465	2.317	58,5%	137,1%
Aandeel hernieuwbare bronnen in het totale energieverbruik	%	2%	2%	1%	39,9%	99,8%
Totaal energieverbruik	MWh	221.568	195.532	186.780	13,3%	18,6%
Geconsolideerde omzet	in duizenden EUR	1.355.061	1.231.914	1.062.962	10,0%	27,5%
Energie-intensiteit	MWh/mEUR	164	159	176	3,0%	-6,9%



Algemene prestatie

In 2025 steeg ons energieverbruik op groepsniveau met 13,3% en nam de intensiteit per miljoen euro omzet toe met 3% ten opzichte van 2024. Deze stijging is voornamelijk het gevolg van onze nieuwe productievestiging in Thailand. Tijdens de opstartfase verbruikte de fabriek reeds elektriciteit, maar had ze haar operationele output of omzetsniveau nog niet bereikt, wat een invloed heeft op de intensiteitsmaatstaf. De trend op lange termijn blijft niettemin positief. Ten opzichte van het referentiejaar 2023 hebben we in 2025 een vermindering van 6,9% gerealiseerd in de energie-intensiteit per miljoen euro omzet.

Prestaties ten opzichte van onze energie-KPI's

Onze energie-intensiteit per geproduceerde ton is met 5,7% gedaald ten opzichte van 2023, terwijl onze doelstelling is om deze met 10% te verminderen ten opzichte van 2023. Deze evolutie onderstreept de impact van onze voortdurende initiatieven op het gebied van energie-efficiëntie, operationele optimalisaties en investeringen in modernere en efficiëntere productieactiva.

Naast het verbeteren van de energie-efficiëntie hebben we een KPI om het gebruik van hernieuwbare elektriciteit te verhogen. In 2025 zijn we aanzienlijk blijven investeren in onze zonne-energiecapaciteit (zie acties), wat heeft geresulteerd in een toename van hernieuwbare elektriciteit tot 5.493 MWh, vergeleken met 2.317 MWh in 2023.

II.3. DUURZAME VERPAKKINGEN

II.3.1. Waarom ligt het ons nauw aan het hart?

Bij Lotus Bakeries speelt verpakking een cruciale rol bij het leveren van hoogwaardige producten en het garanderen van een superieure smaakervaring voor onze consumenten. Het is essentieel voor het handhaven van voedselveiligheid en het minimaliseren van voedselverspilling in de hele waardeketen. We erkennen echter ook dat verpakkingen bijdragen aan milieueffecten, met name wat betreft het ontstaan van afval. Om deze impacten op het milieu aan te pakken, hanteert Lotus Bakeries al geruime tijd een Verpakkingsbeleid dat gericht is op het verminderen van de hoeveelheid verpakkingen die op de markt wordt gebracht, het verbeteren van de recycleerbaarheid en het minimaliseren van het gebruik van nieuwe materialen. Deze strategische koers werd versterkt door onze dubbele materialiteitsbeoordeling, waarin productverpakkingen werden aangemerkt als een gebied met een impact materialiteit.

Aangezien verpakkingen worden gebruikt voor al onze producten, betekent dit dat al onze business units in contact komen met dit materiële thema. Lotus Bakeries gebruikt een verscheidenheid aan verpakkingsmaterialen, gaande van materialen op basis van papier en pulp tot glas en plastic. Terwijl verpakkingen voornamelijk in onze eigen activiteiten beheerd worden, strekt de koolstofvoetafdruk zich overheen onze volledige waardeketen; van de inkoop van de verpakkingsgrondstoffen en de productie van verpakkingsmateriaal, tot de distributie en de end-of-life verwerking van het verpakkingsafval.

Verpakkingsafval wordt erkend als een belangrijk aandachtspunt op het gebied van milieu, met impacten doorheen de hele levenscyclus - van het gebruik van nieuwe materialen tot de verwijderingspraktijken door eindgebruikers. Toch kunnen verpakkingen ook positieve gevolgen hebben voor het milieu, bv. door voedselverspilling te minimaliseren dankzij geoptimaliseerde portiegroottes en een langere houdbaarheid te waarborgen.

De status quo handhaven kan potentieel leiden tot risico's op het vlak van veranderende wettelijke vereisten, toenemende verplichtingen op het gebied van uitgebreide producentenverantwoordelijkheid



(EPR), nieuwe heffingen op plastic en zwerfafval, en verschuivende verwachtingen bij klanten en consumenten. Er is een toenemende druk op bedrijven om verpakkingen te verminderen en blijkt te geven van milieubewustzijn. Bovendien kan een verkeerde interpretatie van de rol van verpakkingen in voedselveiligheid en afvalpreventie een negatieve invloed hebben op de perceptie van de consument.

Omgekeerd biedt het bevorderen van circulaire verpakkingen kansen om aan de verwachtingen van belanghebbenden te voldoen, de reputatie van het merk te versterken en kostenbesparingen te realiseren op het gebied van zowel materiaalinkoop als naleving van regelgeving.

Het is van cruciaal belang dat deze overgang naar een meer circulaire economie zorgvuldig wordt beheerd om potentiële risico's, zoals lastenverschuiving, te beperken en ervoor te zorgen dat investeringen in circulaire verpakkingen meetbare milieu- en bedrijfsvoordelen opleveren.

II.3.2. Onze aanpak en beleid

In 2024 heeft Lotus Bakeries zijn Verpakkingsbeleid herzien en uitgebreid om in te spelen op de snel veranderende verpakkingsmarkt en om tegemoet te komen aan de verwachtingen van belangrijke stakeholders, waaronder leveranciers, klanten, consumenten en sectororganisaties. Dit beleid is van toepassing op alle wereldwijde activiteiten, zowel in onze eigen productiefaciliteiten als bij onze externe productiepartners. Producten die onder licentie worden verkocht, vallen buiten het toepassingsgebied van dit beleid.

Het Verpakkingsbeleid richt zich op de milieu-impact in de hele waardeketen en wordt beheerd door het Executive Committee, dat verantwoordelijk is voor de uitvoering. Het beleid is beschikbaar op onze bedrijfswebsite en wordt proactief gecommuniceerd naar alle relevante belanghebbenden die bij de uitvoering ervan betrokken zijn.

¹⁰ Duurzame inkoop wordt door Lotus Bakeries gedefinieerd als het gebruik van gecertificeerde vezels uit verantwoord beheerde bossen, waaronder FSC[®]-, PEFC[™]- of SFI[®]-certificeringen. Deze certificeringen worden gepromoot wanneer de inkoopvoorwaarden dit toelaten.

¹¹ De verschuiving naar hernieuwbare grondstoffen houdt in dat materialen zoals karton, golfkarton, papier en hout worden gebruikt.

Ons Verpakkingsbeleid richt zich op drie assen:

LOTUS BAKERIES' VERPAKKINGSBELEID

Verminderen wat we gebruiken

Deze as focust zich op het minimaliseren van het volume aan verpakkingsmateriaal dat nodig is om onze producten veilig te vervoeren en te presenteren. Door het gebruik van **verpakkingsmateriaal te verminderen**, verminderen we ook de winning van nieuwe grondstoffen, dragen we bij tot een lagere milieu-impact en een efficiënter gebruik van middelen.

Ontwerpen voor morgen

Onder deze as streven we ernaar de **recycleerbaarheid** van onze verpakkingsmaterialen te verbeteren. Het verbeteren van de recycleerbaarheid ondersteunt de ontwikkeling van hoogwaardige gerecycleerde materialen, die opnieuw kunnen worden geïntegreerd in nieuwe toepassingen, wat de circulaire economie versterkt.

Streven naar circulariteit

Deze as omvat de **overgang** weg van het winnen van nieuwe grondstoffen, het duurzaam inkopen¹⁰ van verpakkingsmaterialen en het toegenomen gebruik van hernieuwbare grondstoffen¹¹. We geven prioriteit aan gerecycleerde papiervezels wanneer de materiaalintegriteit behouden kan blijven en bevorderen het gebruik van gerecycleerd glas. Voor kunststoffen wordt het gebruik van gerecycleerde inhoud aangemoedigd, hoewel voedselveiligheidseisen uitdagingen vormen.

Ons Verpakkingsbeleid ondersteunt duidelijk de afvalhiërarchie, waarbij preventie onze eerste prioriteit is. Wanneer verpakkingen niet te vermijden zijn, zorgt ons 'Design for Tomorrow'-beleid ervoor dat deze recycleerbaar zijn, waardoor de ecologische voetafdruk wordt verkleind en circulariteit wordt ondersteund.

II.3.3. Onze doelstelling

Impact van verpakkingen beperken

De KPI gelinkt aan dit doel is:

- > Tegen eind 2025 minstens 98% van onze verpakkingen technisch recycleerbaar maken.

Onze verpakkingsdoelstelling sluit aan bij de principes van circulariteit en ondersteunt de recyclinglaag van de afvalhiërarchie. Ze draagt bij aan het circulaire ontwerp van producten door ervoor te zorgen dat verpakkingsmaterialen opnieuw in de waardeketen kunnen worden geïntegreerd, waardoor de beschikbaarheid van gerecycleerd materiaal toeneemt en de afhankelijkheid van nieuwe grondstoffen afneemt. Voor meer details over de berekeningsmethodologie en de verpakkingen die onder het toepassingsgebied vallen, verwijzen we naar sectie II.3.5.

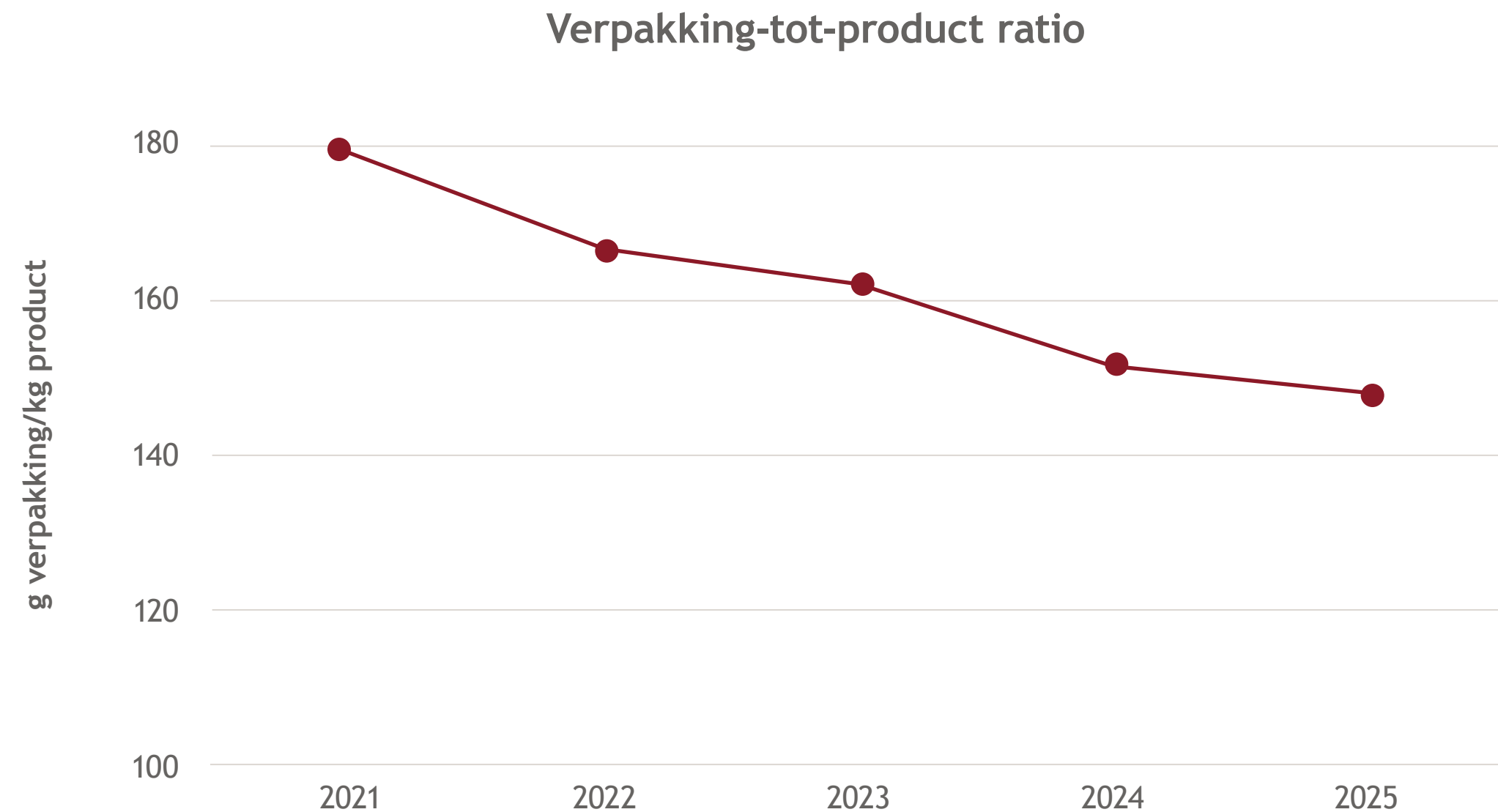
Lotus Bakeries is zich ervan bewust dat de komende verplichtingen van de EU-verordening inzake verpakking en verpakkingsafval (PPWR) volledige recycleerbaarheid vereisen tegen 2030. Aangezien de recycleerbaarheidseisen met betrekking tot PPWR nog niet bepaald zijn, passen we momenteel de door de industrie opgestelde ontwerprichtlijnen toe om de technische recycleerbaarheid van onze verpakkingen te beoordelen. Zodra de officiële PPWR-richtlijnen beschikbaar zijn, zullen we onze interne ontwerprichtlijnen bijwerken om volledige naleving van de regelgeving te garanderen.

II.3.4. Onze acties en prestaties

Verminderen wat we gebruiken

Het verminderen van verpakkingsmateriaal heeft altijd centraal gestaan in ons Verpakkingsbeleid. In het Verpakkingsbeleid worden onze inspanningen verder versterkt door de invoering van een verkeerslichtsysteem, dat op basis van de hoeveelheid gebruikt verpakkingsmateriaal bepaalt of een verpakkingsconcept aanvaardbaar is. Voor nieuwe ontwikkelingen moeten de verpakkingen onmiddellijk voldoen aan de drempels die door het verkeerslichtsysteem worden opgelegd. Bestaande concepten worden systematisch getoetst aan deze criteria en worden aangepast wanneer ze als te zwaar worden beschouwd.

Sinds de invoering van ons Verpakkingsbeleid houden we onze inspanningen op het gebied van verpakkingsvermindering bij aan de hand van de verpakking-tot-product ratio. Deze verhouding geeft de hoeveelheid verpakkingsmateriaal weer die nodig is om 1 kg eindproduct veilig bij de consument te krijgen. Aangezien Lotus Bakeries sterk blijft groeien, biedt de verhouding tussen verpakking en product een duidelijke, op intensiteit gebaseerde indicator van de vooruitgang die wordt geboekt bij het verminderen van verpakkingsmateriaal.



De grafiek toont aan dat we sinds 2021 een consistente vermindering van het gebruik van verpakkingsmateriaal zien. Deze besparingen zijn gerealiseerd door systematisch de efficiëntie van onze productverpakkingen te verhogen, dit door een combinatie van een voortdurende optimalisatie en gerichte verpakkingsverbeteringsprojecten.

Als gevolg hiervan wordt afvalproductie voorkomen, zowel binnen onze eigen activiteiten als downstream in onze waardeketen. Dit toont aan hoe efficiëntieverbeteringen direct leiden tot verbeteringen op het vlak van milieu.

In onze productievestiging in Zuid-Afrika hebben teams onderzocht hoe dagelijkse verpakkingskeuzes een tastbaar verschil kunnen maken. Door de folie die wordt gebruikt voor het verpakken van BEAR®- en nākd.®-producten zorgvuldig te bekijken, ontdekten ze een mogelijkheid om op een veilige manier de dikte van de folie te verminderen, zonder afbreuk te doen aan de bescherming of kwaliteit van het product.

Deze verbetering werd snel in praktijk gebracht. De vernieuwde, dunnere verpakking - die 12% minder plastic gebruikt - is op de markt geïntroduceerd en is nu verkrijgbaar. De optimalisatie-inspanningen voor beide merken leiden samen tot een jaarlijkse vermindering van ongeveer 40 ton plastic in consumentenverpakkingen; wat aantoont hoe initiatieven op grote schaal een betekenisvolle impact op het milieu kunnen hebben.

Naarmate de vermindering van verpakkingsmateriaal vordert, wordt verdere materiaalverlichting steeds meer bemoeilijkt door de verwerkbaarheid van deze verpakkingsmaterialen in onze productievestigingen. Om duurzame vermindering te realiseren, is het daarom noodzakelijk om zorgvuldig en continu een evenwicht te zoeken tussen materiaalefficiëntie en operationele prestaties.

Het bepalen van het optimale verpakkingsgewicht maakt inherent deel uit van onze dagelijkse inkoop- en R&D-activiteiten en wordt verder aangepakt door gestructureerde initiatieven voor verpakkingsvermindering. Lotus Bakeries blijft zich inzetten voor een verdere vermindering van verpakkingsmaterialen, met aanvullende reductie-initiatieven die de komende jaren zijn gepland.



Ontwerpen voor morgen

Sinds 2019 hebben we voor al onze producten op het gebied van recycleerbaarheid aanzienlijke vooruitgang geboekt. Als onderdeel van ons engagement om tegen eind 2025 meer dan 98% technisch recycleerbare verpakkingen op de markt te brengen, hebben we eind 2025 een score van 98,2% technische recycleerbaarheid behaald. Dankzij jaarlijkse systematische verbeteringen sinds 2019 hebben we onze doelstelling bereikt, waarbij we de voorkeur hebben gegeven aan verpakkingsoplossingen die zowel gemakkelijk te recycleren als betaalbaar zijn voor de consument. De genomen maatregelen om deze doelstelling te bereiken, hebben betrekking op circulair ontwerp of het voorkomen van afvalproductie.

Als we verder kijken dan de doelstelling en onderzoeken hoe we 100% technische recycleerbaarheid kunnen bereiken, zijn de laatste percentages het moeilijkst te realiseren. Bij het veranderen van verpakkingsmaterialen ligt de uitdaging in het handhaven van de hoogste voedselkwaliteit en het waarborgen van de operationele verwerkbaarheid, en tegelijkertijd onze producten betaalbaar te houden voor onze consumenten.

De grootste uitdaging om volledige technische recycleerbaarheid te bereiken, is het deksel van de Biscoff®-pasta pot. Voor de deksels van de Biscoff®-pasta potten zijn de afzonderlijke onderdelen (deksel en kartonnen steun) technisch recycleerbaar. De ISO 18601-norm definieert een verpakkingscomponent echter als een onderdeel van een verpakking dat met de hand of met eenvoudige fysieke middelen kan worden gescheiden. Deze definitie wordt ook gebruikt door de Ellen MacArthur Foundation. Hoewel de componenten van ons Biscoff®-deksel afzonderlijk recycleerbaar zijn, hebben consumenten momenteel een hulpmiddel nodig om ze te scheiden voor een goede sortering. Daarom moeten beide onderdelen samen worden beoordeeld en kan het deksel niet in zijn geheel als recycleerbaar worden aangemerkt. Als we deze strenge richtlijn zouden versoepelen, zouden we in 2025 een technische recycleerbaarheid van bijna 100% bereiken. Het blijft een uitdaging om een oplossing te vinden voor het deksel van de Biscoff®-pot die betaalbaar is en recycleerbaar volgens de strenge richtlijnen van de industrie.

Streven naar circulariteit

Het Verpakkingsbeleid van Lotus Bakeries draagt verder bij aan een circulaire economie binnen de as 'Streven naar circulariteit'-as. We streven ernaar om milieubewustzijn te creëren bij onze eindgebruikers en ervoor te zorgen dat producten worden gesorteerd en gerecycleerd, zodat het gerecycleerde materiaal vervolgens opnieuw kan worden gebruikt. Om de cirkel rond te krijgen, zijn er een aantal aandachtspunten die worden aangepakt in het kader van onze 'Streven naar circulariteit'-as.

Duurzaam inkopen

Voor nieuw, ongebruikt materiaal streven we ernaar om waar mogelijk duurzame grondstoffen te gebruiken. Als het gaat om de overstap naar hernieuwbare materialen, baseren we onze beslissingen op beoordelingen van de ecologische voetafdruk om onbedoelde gevolgen te voorkomen. Papier is bijvoorbeeld een hernieuwbare grondstof, maar kan soms een grotere impact op het milieu hebben dan plastic, omdat er vaak meer materiaal nodig is om hetzelfde doel te bereiken.

Voor vezelgebaseerde materialen informeren we tijdens aanbestedingsprocedures actief naar de beschikbaarheid en prijs van gecertificeerde vezels, zoals FSC-, PEFC- en SFI-certificeringen. Op dit moment is 84% van de papier- en pulpgebaseerde materialen afkomstig uit duurzaam beheerde bossen. Het is cruciaal om rekening te houden met de wereldwijde inkoop situatie, aangezien het inkopen van materialen uit gecertificeerde vezels op sommige locaties kan leiden tot langere transportafstanden en dus een grotere milieu-impact. Daarom heeft Lotus Bakeries geen doelstelling vastgelegd voor het percentage vezels dat afkomstig moet zijn uit duurzaam beheerde bossen. We blijven onze leveranciers echter uitdagen om ons gecertificeerde vezelgebaseerde materialen te leveren om het percentage gecertificeerde vezels in de komende jaren te verhogen.

Gerecycleerde materialen

Het gebruik van gerecycleerde materialen is cruciaal om de cyclus te sluiten. We hebben hoge percentages gerecycleerde inhoud in verpakkingen op basis van papier & pulp en glas van respectievelijk 78% en 45%. Gerecycleerde inhoud voor kunststofverpakkingen in toepassingen die in contact komen met voedsel is minimaal vanwege beperkingen in verband met voedselveiligheid. Mechanisch gerecycled plastic mag niet in contact komen met voedsel. Chemisch gerecycled plastic biedt hiervoor een oplossing, maar op dit moment wordt dit slechts op beperkte schaal beschikbaar gemaakt. Op dit moment is het nog niet mogelijk om de cirkel te sluiten en onze recycleerbare verpakkingen te hergebruiken als gerecycleerd materiaal in voedselverpakkingen. Een belangrijke stap die de afgelopen jaren is gezet, is een casestudy waarbij chemisch gerecycleerd materiaal werd toegevoegd aan onze 250g Biscoff-verpakking in Spanje. Deze eerste casestudy liet de uitdagingen en mogelijkheden zien van het gebruik van chemisch gerecycleerd materiaal in wikkels die rechtstreeks in contact komen met voeding. Deze gerecycleerde inhoud voor onze Biscoff 250g-wikkel in Spanje werd behouden in 2025.

Correcte inzameling



We werken de informatie op onze verpakkingen voortdurend bij. Verpakkingen die recycleerbaar zijn in het land waar deze worden vermarkt, dragen het 'Recycle Me'-logo. Als dat niet zo is, staat de 'Tidy Man' op de verpakking. Hij zet de consument aan om zich op een correcte manier van de verpakking te ontdoen. Op deze manier willen we bijdragen tot een optimaal afvalbeheer.

Sorteren en recyclen d.m.v. collectieve actie

Via allerlei netwerken en initiatieven draagt Lotus Bakeries bij tot de afvalverwerking wereldwijd. We zijn lid van het Flexible Plastic Fund in het Verenigd Koninkrijk, CEFLEX in Europa en we dragen bij aan Extended Producer Responsibility (EPR)-systemen over de hele wereld. Lotus Bakeries draagt bij aan EPR in alle landen waar dit verplicht is via de Packaging Responsibility Organisations (PRO's), zoals Fost-Plus in België, CITEO in Frankrijk en Verpact in Nederland. Deze PRO's kunnen door de overheid worden geleid of door de industrie worden georganiseerd. De middelen die aan EPR worden bijgedragen, worden gebruikt om de recyclingpercentages van onze verpakkingmaterialen in de respectievelijke landen te verhogen.



Het **Circular Economy for Flexible Packaging (CEFLEX)** initiatief is een samenwerking van meer dan 180 Europese bedrijven, verenigingen en organisaties die de volledige waardeketen van flexibele verpakkingen vertegenwoordigen. Het doel van het initiatief is om alle flexibele verpakkingen in Europa circulair te maken. 'Mission Circular' van CEFLEX streeft ernaar om alle flexibele verpakkingen in te zamelen en meer dan 80% van de gerecycleerde materialen te gebruiken voor nieuwe markten en voor toepassingen die nieuwe materialen kunnen vervangen.

Lotus Bakeries is sinds 2020 lid van het CEFLEX-initiatief en neemt actief deel aan de werkgroepen voor de ontwikkeling van designrichtlijnen voor een circulaire economie (D4ACE). Verder past Lotus Bakeries de reeds bestaande CEFLEX-richtlijnen toe om recycleerbare flexibele verpakkingen te ontwikkelen.



Het Flexible Plastic Fund is een samenwerkingsfonds van 18 gerenommeerde fabrikanten van consumentengoederen in het Verenigd Koninkrijk die meerwaarde bieden voor moeilijk te recycleren flexibele kunststoffen. Het Flexible Plastic Fund werkt samen met detailhandelaren, recyclagebedrijven, lokale overheden en fabrikanten die flexibele kunststofverpakkingen gebruiken om een efficiënt systeem te creëren dat hoogwaardige recyclage stimuleert van een materiaal dat voordien werd weggegooid. Het Fonds wil er op lange termijn voor zorgen dat de recyclage van flexibele kunststoffen in het Verenigd Koninkrijk volledig circulair wordt en dat het proces wordt gefaciliteerd door middel van huishoudelijke recyclage-inzamelingen.

Lotus Bakeries is sinds de oprichting van het Flexible Plastic Fund in 2021 lid met de merken Lotus Bakeries UK Ltd., Natural Balance Food en Kiddylicious®. Lotus Bakeries neemt actief deel aan de funder meetings en ondersteunt financieel de Flexcollect-pilootstudies naar huisvuilinzameling en de retailinzameling van flexibele plastics.

II.3.5. Maatstaven

Alle maatstaven worden berekend voor de eigen verpakkingen van Lotus Bakeries. Dit omvat verpakkingen die worden gebruikt voor afgewerkte producten die door Lotus Bakeries Group op de markt worden gebracht, ongeacht of deze in onze eigen productielocaties of door externe productiepartners worden geproduceerd. Het toepassingsgebied omvat consumenten-, distributie- en transportverpakkingen.

Inflows van verpakkingen

Lotus Bakeries gebruikt verpakkingen om haar producten te beschermen en te bewaren. Deze verpakkingen zijn gemaakt van plastic, glas, papier en pulp, metaal en andere diverse verpakkingsmaterialen. De volgende tabel geeft het gewicht en het gerecycleerde gehalte van de verpakkingstroom weer, inclusief de classificatie in biologische of technische materialen en of de biologische materialen duurzaam ingekocht zijn.

	GEWICHT (TON)	% VAN HET TOTAAL	GEWICHT GERECYCLEERD MATERIAAL (TON)	% GERECYCLEERD MATERIAAL	% DUURZAAM INGEKOCHT
Biologische materialen					
Papier en pulp	19.475	51%	15.203	78%	84%
Technische materialen					
Glas	8.442	22%	3.840	45%	n.v.t.
Plastic	7.400	20%	84	1%	n.v.t.
Metaal	192	1%	0	0%	n.v.t.
Overige	2.438	6%	0	0%	n.v.t.
Totaal verpakkingen	37.948	100%	19.128	50%	

De bovenstaande tonnages zijn berekend op basis van de ingekochte hoeveelheden en het gewicht per item per verpakingscomponent. De ingekochte hoeveelheden zijn afgeleid van de inkooporders en bevatten geen veronderstellingen. Het gewicht per verpakingscomponent is zoals ontvangen van onze leveranciers en bevat geen veronderstellingen. Voor verpakkingen die zijn ingekocht door productiepartners, zijn alleen de uitgaande gewichten bekend. Daarom wordt verondersteld dat de inkomende hoeveelheid gelijk is aan de uitgaande hoeveelheid. De gegevens zijn samengevoegd om de hierboven vermelde cijfers te verkrijgen.

Het percentage gerecycleerd materiaal per item is zoals ontvangen van de leverancier. Als er geen informatie beschikbaar is voor een specifiek verpakkingsonderdeel, wordt uitgegaan van het gemiddelde percentage gerecycleerd materiaal in de sector.

Biologische materialen worden als duurzaam ingekocht beschouwd als ze FSC-, PEFC- of SFI-gecertificeerd zijn. Informatie over certificering wordt ontvangen van de leverancier. Als er geen informatie beschikbaar is voor een specifiek verpakkingsonderdeel, wordt er geen certificering verondersteld.

Geen van de materialen is afkomstig van bijproducten of rechtstreeks uit afvalstromen zonder tussentijdse recycling. Dubbeltellingen werden vermeden door gebruik te maken van de inkoopgegevens van inkooporders, waar geen dubbele orders aanwezig zijn.

Outflows van verpakkingen

Lotus Bakeries heeft twee verschillende soorten verpakkingsoutflows.

Het eerste soort verpakkingsoutflow is gekoppeld aan verkochte goederen. Eens onze producten verpakt zijn, worden ze samen met de verpakking verkocht aan klanten en consumenten. Deze outflow verhoogt de duurzaamheid van onze producten door de houdbaarheid van onze producten te verlengen tot de houdbaarheidsdatum. Een belangrijke maatstaf die moet worden bekeken, en die verband houdt met onze doelstelling om de impact van verpakkingen te beperken, is het recycleerbaarheidsgehalte van onze verpakkingen. Dit wordt hieronder verder besproken.

De tweede soort verpakkingsoutflow is gerelateerd aan verpakkingafval dat ontstaat tijdens het productieproces. Dit kan bijvoorbeeld verband houden met het opstarten of stoppen van productielijnen of met verpakte producten die worden weggegooid vanwege kwaliteitscontrole. De kwantificering van dit verpakkingafval wordt samen met ander afval samengevat in 'Afval en circulaire economie' onder I.4.5.3. Relevante, niet-materiële ESG thema's.

Het percentage technisch recycleerbare verpakkingen is 98,2%.

Het percentage technisch recycleerbare verpakkingen wordt gedefinieerd als de gemiddelde technische recycleerbaarheid van al onze verpakkingen die in 2025 op de markt werden gebracht. Het percentage technische recycleerbaarheid wordt bepaald per verpakingscomponent, op basis van de meest recente ontwerprichtlijnen voor recycleerbaarheid. Het totale recycleerbaarheidspercentage wordt vervolgens berekend als een gewogen gemiddelde, op basis van het verpakkingsgewicht van elke verpakingscomponent en hun technische recycleerbaarheid. Het gewicht van de verpakingscomponenten is zoals ontvangen van onze leveranciers en bevat geen assumpties. Het recycleerbare gehalte van onze productverpakkingen wordt gevalideerd door onze assurance provider, zonder bijkomende externe validaties.

II.4. EU-TAXONOMIE

II.4.1. Inleiding

De EU-taxonomie is een classificatiekader dat is ontworpen om bedrijven, investeerders en beleidsmakers te helpen bij het identificeren van ecologisch duurzame activiteiten. Dit gedeelte bevat de EU-taxonomie bepalingen zoals bepaald in de Europese Taxonomieverordening (EU 2020/852) en de ondersteunende gedelegeerde verordeningen (Climate Delegated Acts - (EU) 2021/2139, Disclosures Delegated Act (2021/2178) & Environmental Delegated Act - (EU) 2023/2486).

De EU heeft zes milieudoelstellingen gedefinieerd:

1. Mitigatie van klimaatverandering
2. Adaptatie aan klimaatverandering
3. Duurzaam gebruik en bescherming van water en mariene hulpbronnen
4. Transitie naar een circulaire economie
5. Preventie en bestrijding van verontreiniging
6. Bescherming en herstel van de biodiversiteit en van ecosystemen

Voor elk van deze doelstellingen heeft de EU een index van economische activiteiten (de ‘Gedelegeerde Verordeningen’) gepubliceerd. Als een activiteit van de onderneming wordt beschreven in de Gedelegeerde Verordeningen, dan komt ze in aanmerking en moet ze worden opgenomen in de Taxonomie-tabel. Indien de betreffende activiteit een substantiële bijdrage tot een van de bovengenoemde zes doelstellingen levert, geen schade berokkent aan de vijf andere en wij als groep voldoen aan de sociale minimumgaranties, dan wordt die activiteit als afgestemd beschouwd.

Het is belangrijk op te merken dat niet-in aanmerking komende activiteiten onder de EU-taxonomieverordening aangeeft dat een activiteit momenteel niet wordt beschreven in de Delegated Acts. Deze status kan ontstaan omdat de activiteit nog niet binnen het toepassingsgebied van de regelgeving valt, een relatief beperkte

milieu-impact heeft in vergelijking met geprioriteerde sectoren, of omdat er op dit moment geen technische methode is gedefinieerd waarlangs de activiteit substantieel kan bijdragen aan de milieudoelstellingen. ‘Niet-in aanmerking komend’ weerspiegelt dus de grenzen van het huidige regelgevingskader en mag niet beschouwd worden als een indicatie van onze duurzaamheidsprestaties of ambitie - of een gebrek daaraan.

Update van de EU-taxonomiewetgeving

De EU-taxonomie richt zich momenteel op de sectoren met de grootste uitstoot, zijnde energie, productie, transport, bouw en activiteiten die hun transformatie mogelijk maken. De ontwikkeling van de EU-taxonomie is een continu proces. We zullen onze activiteiten die in aanmerking komen voor de taxonomie en die in overeenstemming zijn met de taxonomie blijven beoordelen, rekening houdend met het evoluerende wettelijke kader van de EU-Taxonomieverordening, en we zullen de vereisten van de EU-Taxonomie blijven integreren in ons bedrijfsmodel en ons rapporteringsbeleid en -procedures.

Door de publicatie van Gedelegeerde Verordening (EU) 2026/73 van de Commissie, die Gedelegeerde Verordening (EU) 2021/2178 wijzigt met betrekking tot de vereenvoudiging van de inhoud en presentatie van de rapportering, evenals Gedelegeerde Verordeningen (EU) 2021/2139 en (EU) 2023/2486, krijgen ondernemingen voor het boekjaar 2025 de keuze om ofwel de eerdere vereisten te blijven gebruiken, ofwel vervroegd over te stappen op het vereenvoudigde raamwerk. Lotus heeft ervoor gekozen om de vereenvoudigde rapportering die door deze wijziging is ingevoerd toe te passen, om zo de duidelijkheid en efficiëntie van de rapportering te verbeteren. Hoewel de nieuwe verordening een materialiteitsdrempel van 10% introduceert voor het uitsluiten van bepaalde economische activiteiten, heeft Lotus ervoor gekozen deze drempel niet toe te passen en een volledige beoordeling van alle geïdentificeerde activiteiten te behouden. De overgang naar de bijgewerkte templates maakt een aanzienlijk efficiëntere presentatie mogelijk, waarbij het totaal aantal vereiste datapunten voor niet-financiële entiteiten aanzienlijk wordt verminderd, tevens volledige transparantie behouden blijft.

II.4.2. Beoordeling van onze activiteiten in overeenstemming met het raamwerk Toepassingsgebied van de activiteiten

Er zijn drie KPI's waarover bedrijven moeten rapporteren voor de EU-Taxonomie: omzet (Turnover), investeringen (CapEx) en operationele kosten (OpEx). De gerapporteerde KPI's worden uitgedrukt als de verhouding van activa en processen van activiteiten die verband houden met ecologisch duurzame economische activiteiten, ten opzichte van de totale activiteiten (noemer zoals gedefinieerd in bijlage 1 van Gedelegeerde Verordening 2021/2178). Merk op dat de OpEx noemer niet noodzakelijk overeenstemt met de financiële definitie.

- > **Omzet noemer** - de noemer komt overeen met de geconsolideerde omzet zoals opgenomen in de Geconsolideerde Winst- en Verliesrekening. Zie de Geconsolideerde Jaarrekening - Toelichting 4.
- > **CapEx noemer** - de noemer omvat alle aanschaffingen van (im-)materiële activa van het afgelopen boekjaar. Het betreft het bedrag vóór afschrijvingen en eventuele herwaarderingen, met inbegrip van deze welke voortvloeien uit herwaarderingen en bijzondere waardeverminderingen, en met uitsluiting van reële-waardeaanpassingen. De noemer omvat ook toevoegingen die voortvloeien uit bedrijfscombinaties en leases. We verwijzen naar de aanschaffingen vermeld in Toelichting 14 Immateriële activa en Toelichting 15 Materiële vaste activa in de Geconsolideerde Jaarrekening.
- > **OpEx noemer** - de definitie van de noemer wijkt enigszins af van de financiële definitie. De scope van het EU-Taxonomieraamwerk is beperkt tot de directe niet-gekapitaliseerde onderzoek- & ontwikkelingskosten (R&D), renovaties van gebouwen, leasecontracten op de korte termijn, onderhouds- en herstellingswerken en alle andere directe uitgaven voor het dagelijks onderhoud van activa die nodig zijn om de blijvende en efficiënte werking van dergelijke activa te verzekeren. We verwijzen naar de rapporteringslijn 'Diensten en andere goederen' in de Geconsolideerde Winst- en Verliesrekening.

Om dubbeltellingen te vermijden, worden omzet, CapEx en OpEx duidelijk ingedeeld, zodat ze elkaar niet overlappen in de financiële datapunten. Daarnaast hebben we enkel de milieudoelstelling 'Mitigatie van klimaatverandering' in scope genomen, en zo vermijden we eventuele dubbeltellingen over objectieven heen.

In aanmerking komende activiteiten

Betreffende de teller hebben we de activiteiten in drie stappen geëvalueerd:

- > **Stap 1 - Screenen van de economische activiteiten die in aanmerking komen** - we hebben de activiteiten, zoals beschreven in de Europese Gedelegeerde Verordeningen, gescreend en zijn nagegaan in welke mate onze activiteiten in aanmerking komen. We hebben de economische activiteiten bepaald die in aanmerking komen, maar die nog verder moeten worden beoordeeld.
- > **Stap 2 - Beoordeling van de in aanmerking komende economische activiteiten** - elke geïdentificeerde activiteit werd beoordeeld om na te gaan of de omschrijving van de activiteit overeenstemt met onze activiteiten.
- > **Stap 3 - Beoordeling van de afgestemde economische activiteiten** - we hebben de technische screeningscriteria en DNSH ('Do No Significant Harm' of 'geen ernstige afbreuk doen') -criteria voor de omschreven activiteiten bestudeerd om na te gaan of ze op de Taxonomie zijn afgestemd. Deze analyse hebben we samen met interne stakeholders uitgevoerd. Op groepsniveau hebben we de beoordeling inzake sociale minimumgaranties uitgevoerd.

Omzet uit in aanmerking komende activiteiten

De hoofdactiviteit van Lotus Bakeries Groep is de productie en verkoop van verwen- en better-for-you snacks. Momenteel valt de voedings- en drankensector niet onder de Gedelegeerde Verordeningen. Hierdoor komt de omzet, zoals opgenomen in onze Geconsolideerde Winst- en Verliesrekening over het jaar afgesloten op 31 december 2025, niet voort uit in aanmerking komende activiteiten.



CapEx uit in aanmerking komende activiteiten

Het grootste deel van onze CapEx-activiteiten die in aanmerking komen, houdt verband met de groei van ons bedrijf; meer specifiek met die van onze productievestigingen en hun infrastructuur. Voor CapEx-projecten beperkten we onze beoordeling tot projecten met een investeringsbedrag boven 100 kEUR.

In 2025 hebben we verder gebouwd aan onze nieuwe Biscoff®-fabriek in Thailand (zie investeringen in '7.1 Bouw van nieuwe gebouwen'). Tijdens de bouw hielden we rekening met de duurzaamheidscriteria en werd de fabriek gebouwd om de tand des tijds te doorstaan. We hebben ook onze kantoren in Lembeke (BE) gerenoveerd, zodat ze klaar zijn voor de toekomstige uitbreiding van ons bedrijf en om te voldoen aan de behoeften van de verschillende afdelingen (zie investeringen in '7.2 Renovatie van bestaande gebouwen').

Tot slot hebben we gedurende het jaar ook geïnvesteerd in onze bestaande fabrieken om hun energie-efficiëntie te verbeteren (zie ons doel in Hoofdstuk II.2 'Een duurzamer energiegebruik', waar we streven naar een vermindering van de energie-intensiteit per geproduceerde ton met 10% tegen 2030). Deze investeringen vallen onder de EU-Taxonomieactiviteit '7.3 Installatie, onderhoud en reparatie van energie-efficiënte uitrusting'. Onze investeringen in zonnepanelen (zie II.2 voor de voorbeelden in Enkhuizen (NL) en Wolseley (ZA)) worden gerapporteerd onder '7.6 Installatie, onderhoud en reparatie van hernieuwbare energietechnologieën'.

OpEx uit in aanmerking komende activiteiten

De OpEx verbonden aanmerking komende activiteiten is zeer beperkt voor de Groep. De grootste operationele kostenpost binnen het toepassingsgebied van de EU Taxonomie zijn de fietsen die we leasen voor onze werknemers ('6.4 Vervoer met motorfietsen, personenauto's en lichte bedrijfsvoertuigen').

Afgestemde activiteiten

Om binnen het EU Taxonomieraamwerk een activiteit te mogen rapporteren als afgestemd, moet deze voldoen aan drie criteria:

1. Draagt de in aanmerking komende activiteit daadwerkelijk bij aan één of meer van de milieudoelstellingen?
2. Schendt de uitvoering van de activiteit geen van de andere milieudoelstellingen?
3. Voldoet Lotus Bakeries als groep aan de minimumgaranties inzake sociale waarborgen?

Lotus Bakeries heeft de criteria inzake **substantiële bijdrage** voor alle in aanmerking komende activiteiten beoordeeld op basis van de wettelijke vereisten van de relevante activiteitencodes (de zogenaamde 'technische screeningscriteria'). Bij Lotus Bakeries beschikken we niet altijd over de vereiste gegevens om deze beoordeling volledig uit te voeren.

Voor de **DNSH-('Do No Significant Harm' of 'geen ernstige afbreuk doen')** criteria moet Lotus Bakeries nagaan of de activiteit geen significante schade berokkent aan één (of meerdere) van de vijf andere milieudoelstellingen van de EU Taxonomie. Een essentieel onderdeel van deze beoordeling is het beschikken over een klimaatrobustheidsscenario ('Climate Risk and Vulnerability Assessment', CRVA) voor de vestiging waar de activiteit wordt uitgeoefend. Aangezien we deze scenario's momenteel niet hebben, kunnen we niet bevestigen dat we voldoen aan de DNSH criteria en rapporteren we daarom niet over afstemming. We hebben geen verdere beoordeling uitgevoerd op de overige DNSH-criteria (gezien we niet voldoen aan de Climate Change Adaptation DNSH criteria).

Tot slot moet Lotus Bakeries voldoen aan het principe van de **sociale minimumwaarborgen**. Dit houdt in dat we zaken doen in overeenstemming met de OESO richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen (MNE), de UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGP's), de verklaring van de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) over fundamentele principes en rechten op het werk, en het Internationaal Statuut van de Rechten van de Mens. De Groep beschouwt haar processen met betrekking tot deze sociale minimumwaarborgen als robuust, en er werden geen schendingen vastgesteld.



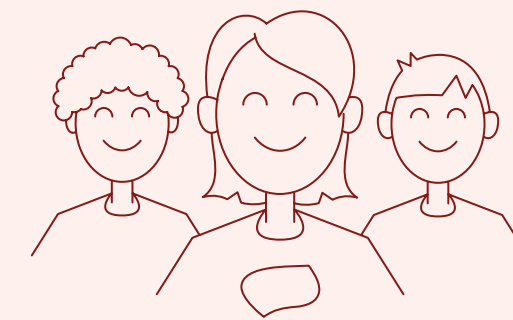
III. ONE LOTUS FAMILY

ONS ENGAGEMENT

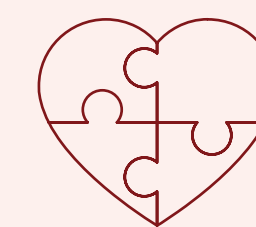
Onze toewijding aan duurzaamheid is geworteld in onze mensen, partners en lokale gemeenschappen, waarbij ons programma 'Care for Today, Respect for Tomorrow' een essentieel onderdeel vormt van onze ESG-strategie. Het bedrijf bevordert een inclusieve en inspirerende werkplek door middel van zijn TOP-cultuur - Team spirit, Open Dialogue en Passion - waarbij de nadruk ligt op het welzijn, de gezondheid en veiligheid, diversiteit, groei en gelijke kansen van werknemers. Met een wereldwijd evenwichtig personeelsbestand ondersteunt Lotus Bakeries actief de mensenrechten en arbeidsrechten en moedigt het een voortdurende dialoog aan om de samenwerking in de hele waardeketen te versterken. Het aantrekken, ontwikkelen en behouden van een divers team is essentieel om de prestaties te verbeteren en de voortdurende groei en veerkracht van het bedrijf te waarborgen.

ONZE FOCUSGEBIEDEN

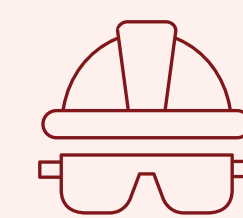
ONE LOTUS FAMILY



Welzijn, diversiteit,
gelijkheid & inclusie

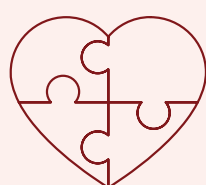


Gezondheid
& veiligheid





ONZE DOELSTELLINGEN EN PRESTATIES



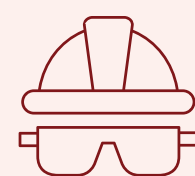
Welzijn, diversiteit, gelijkheid en inclusie

Hoge werkzekerheid garanderen, waarbij 90% van de eigen medewerkers een vast contract heeft.

MEETEENHEID	DOESTELLING	STATUS 2025	STATUS 2024
%	>90%	85%	92%
%	-10% to +10%	2%	2%
%	-5% to +5%	<5%	<5%

Een evenwicht tussen mannen en vrouwen in leidende functies.

De loonkloof tussen mannen en vrouwen onder de 5% houden.



Gezondheid en veiligheid

Nul dodelijke ongevallen.

MEETEENHEID	DOESTELLING	STATUS 2025	STATUS 2024
#	0	0	0
#/mio uren	< 15,22	15,15	15,22

De Lost Time Incident Rate (LTIR) verminderen ten opzichte van vorig jaar.

SDGs GERELATEERD AAN ONS ESG LEIDEND KERNPRINCIPE



III.1. WAAROM LIGT HET ONS NAUW AAN HET HART?

De ruggengraat van ons bedrijf wordt gevormd door onze mensen, partners en lokale gemeenschappen. Het sociale aspect van ons duurzaamheidsprogramma ‘Care for Today, Respect for Tomorrow’ is een fundament van onze ESG-strategie, die erop gericht is om duurzaam te ondernemen door te voorzien in de noden van de huidige generaties zonder het vermogen van toekomstige generaties te hypothekeren om aan hun eigen noden te kunnen voldoen.

Wij geloven in de kracht van onze mensen om prestaties te stimuleren. Wij willen bijdragen aan het welzijn van onze medewerkers door hen een veilige, aantrekkelijke en inspirerende werkomgeving te bieden waar gezondheid en veiligheid, diversiteit, zelfvoldoening, ontwikkeling en gelijke kansen prioriteit zijn. We willen onze ‘One Lotus Family’ verenigen door middel van onze TOP-cultuur - die staan voor Teamspirit, Open Dialoog en Passie - en zo een plek creëren waar elk individu zich kan ontplooien.

Lotus Bakeries heeft een internationaal personeelsbestand met een evenwichtige gender- en leeftijdsdiversiteit. Als internationale werkgever heeft Lotus Bakeries een directe impact op het professionele leven van haar medewerkers over de hele wereld.

Het verzekeren van de mensenrechten, waaronder de arbeidsrechten, is van fundamenteel belang binnen onze eigen activiteiten en die van onze partners. In dat opzicht hechten we veel belang aan de dialoog met onze werknemers en hun vertegenwoordigers, en streven we naar samenwerking en samenwerkingsverbanden in onze hele waardeketen.

De toegenomen strijd om talent, maakt dat het succes van onze onderneming nog meer afhankelijk is van onze Lotus Family. Om onze groei een versnelling hoger te doen schakelen, focussen we op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van een divers personeelsbestand.

III.2. WELZIJN, DIVERSITEIT, GELIJKHEID EN INCLUSIE

III.2.1. Onze aanpak

Onze TOP-waarden vormen al vele jaren een belangrijke dimensie in onze bedrijfscultuur en tonen onze betrokkenheid bij het welzijn van onze werknemers. Wanneer werknemers zich herkennen in de waarden van de onderneming, zijn ze over het algemeen meer betrokken en gemotiveerd. Deze afstemming kan leiden tot een hogere werktevredenheid, meer enthousiasme voor hun werk en een hogere productiviteit.

DE TOP-WAARDEN ZIJN ONS KOMPAS

Een cultuur van teamspirit, open dialoog en passie

Teamspirit: : elke schakel in het proces is even belangrijk: van marketing over productie tot verpakking. Het is essentieel dat we als een goed geolied team samenwerken. We werken elke dag samen om van Lotus Bakeries een succes te maken, en dat in een inspirerende omgeving.

Open Dialoog: een luisterende, open houding, proactieve communicatie en respectvolle feedback zijn essentieel in de omgang met en tussen werknemers. Praktisch uit zich dit in regelmatige afdelingsvergaderingen, het gebruik van interne communicatieplatformen en het bevorderen van tweerichtingscommunicatie tussen werknemers.

Passie: het engagement van onze medewerkers blijkt elke dag weer op de werkvloer. Je ziet dat ze oprecht trots zijn op onze producten en ons bedrijf. Investeren in onze mensen; daar wordt het hele bedrijf beter van.



III.2.2. Ons beleid

Volgende beleidlijnen kunt u terugvinden op onze bedrijfswebsite: Mensenrechtenbeleid, Beleid tegen intimidatie en discriminatie, Diversiteitsbeleid, Gezondheids- en veiligheidsbeleid.

Bij de aanwerving van nieuwe collega's beoordelen we tijdens het selectieproces zorgvuldig de aansluiting met onze TOP-waarden, conform ons **Global Recruitment Policy**. Om de consistente aanpak van de wervingsactiviteiten in alle regio's te waarborgen, hebben we in elk land een grondige evaluatie van het wervingsproces uitgevoerd. Door een gestructureerd en robuust wervings- en selectieproces te implementeren dat meerdere fasen en belanghebbenden omvat, vergroten we onze kans op succes en bieden we kandidaten meerdere mogelijkheden om met ons in contact te komen en meer te weten te komen over onze organisatie. Bovendien kunnen we door gebruik te maken van zowel globale als lokale dashboards, alle wervingsactiviteiten binnen de Groep monitoren en opvolgen.

Wij beschouwen de selectie van een kandidaat als een belangrijke investering in de toekomst, zowel voor ons bedrijf als voor de individu. We werven niet alleen kandidaten aan voor een specifieke functie, maar streven ernaar hen aan te trekken voor een levenslange carrière binnen het bedrijf.



ONZE TOP-WAARDEN OP DE WERKVLOER

Thailand

Voor de productievestiging in Chonburi werden er aanzienlijke wervingsinspanningen geleverd waarbij onze TOP-waarden dienden als leidraad. Ze zijn verweven in elke fase van het traject van de werknemer en worden vanaf dag één toegepast; van selectie en onboarding tot loopbaanontwikkeling. Ze worden voortdurend versterkt door middel van workshops, betrokkenheids- en welzijnsinitiatieven.



Verenigd Koninkrijk

In ons kantoor in St-Albans nam elk team deel aan een workshop waarin onze TOP-waarden werden verkend en hoe deze tot uiting worden gebracht. De feedback was overweldigend positief, alsook stelden de teams strategieën op om deze waarden verder te versterken. Dit soort initiatieven zorgen ervoor dat medewerkers zich meer verbonden voelen met de Lotus-cultuur.

China

Tijdens de jaarlijkse bijeenkomst in maart in China hebben we met trots collega's gehuldigd die onze TOP-waarden uitdragen. Deze prijswinnaars werden geëerd voor de inspirerende manier waarop ze deze principes elke dag in praktijk uitoefenen.



We blijven ons er onverminderd voor inzetten dat al onze werknemers en contractanten een aangename werkomgeving hebben en aan het einde van de dag (mentaal) gezond naar huis kunnen keren. In deze context ondertekende het Executive Committee in 2023 het **Well-being & Disconnection Charter**; een krachtig statement over hoezeer we het welzijn van onze werknemers waarderen. Dit welzijnscharter wordt actief geïmplementeerd in al onze kantoren en fabrieken.

We waarderen de diversiteit van onze medewerkers en van de mensen met wie ze samenwerken. We zijn vastberaden om een werkplek te bieden die gelijke kansen biedt en vrij is van discriminatie en intimidatie. Wij geloven stellig in een eerlijke behandeling van alle individuen, zoals beschreven in onze [Gedragcode](#) (zie V.1.3.1 hieronder) en ons [Diversiteitsbeleid](#).

Ons bedrijf tolereert geen enkele vorm van discriminatie of intimidatie gericht naar (kandidaat-)werknemers op basis van ras, huidskleur, gender, geslacht, seksuele geaardheid, leeftijd, religie, nationale afkomst, politieke overtuiging, beperking of enige andere beschermde klasse. Om dit basisprincipe kracht bij te zetten, werd een [Group Anti-Harassment and Anti-Discrimination Policy](#) (Beleid tegen intimidatie en discriminatie) ontwikkeld en uitgerold om het bewustzijn en de notie van pesterijen, geweld en discriminatie op de werkvloer bij onze medewerkers te verhogen.

Het Executive Committee (EXCO) van Lotus Bakeries is verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid en de programma's van Lotus Bakeries met betrekking tot het eigen personeelsbestand, daarbij bijgestaan door verschillende afdelingen, zoals HR en ESG.





III.2.3. Overleg met de Lotus Family

Lotus Bakeries streeft naar een cultuur van open feedback en tweerichtingscommunicatie. We geloven dat dit de betrokkenheid, motivatie en prestaties verhoogt. In het kader van de dubbele materialiteitsbeoordeling, heeft Lotus Bakeries een bredere groep van haar medewerkers geraadpleegd via workshops, gevolgd door een online enquête. De uitkomst van de dubbele materialiteitsbeoordeling werd besproken door het EXCO en gerapporteerd aan het Audit & Sustainability Committee.

Collectieve organisatie en sociale dialoog

We blijven ons inzetten om het recht van onze werknemers op vrijheid van vereniging, lidmaatschap van vakbonden en collectieve onderhandelingen te respecteren. Onze belangrijkste maatregel in dit verband is het regelmatig, minstens jaarlijks, vergaderen met onze ondernemingsraden en het onderhouden van de sociale dialoog. Lotus Bakeries heeft geen Europese Ondernemingsraad (EOR). In de Europese landen waar we meer dan 50 werknemers tewerkstellen, heeft 100% van onze werknemers een werknemersvertegenwoordiger. Wij zijn ervan overtuigd dat een goede samenwerking bijdraagt tot ons succes.

Als Groep geloven we in een organisatie die samenwerkt met alle werknemers, de vertegenwoordiging van werknemers, werknemersorganisaties en externe maatschappelijke stakeholders. Momenteel vallen werknemers in België, Zuid-Afrika, Nederland, Frankrijk, Zweden, Spanje, Italië en Oostenrijk onder collectieve arbeidsovereenkomsten op bedrijfs-, sector- en/of nationaal niveau. Dit betekent dat in 2025 ongeveer 82% van onze werknemerspopulatie (2024: 83%) wereldwijd onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.

DEKKINGSGRAAD*	COLLECTIEVE ARBEIDSOVEREENKOMST		SOCIALE DIALOOG - VERTEGENWOORDIGING OP DE WERKVLOER
	EEA LANDEN	NON-EEA LANDEN	EEA LANDEN
0-19%	-	Verenigde Staten, Thailand, Verenigd Koninkrijk	-
20-39%	-	-	-
40-59%	-	-	-
60-79%	-	-	-
80-100%	België, Nederland, Frankrijk, Zweden	Zuid-Afrika	België, Nederland, Frankrijk, Zweden

* Voor landen met meer dan 50 medewerkers of waar er zich een fabriek bevindt.



Stimuleren van feedback en prestaties

Eens mensen deel uitmaken van de Lotus Family, is het onze prioriteit om deze geëngageerde en gemotiveerde TOP-talenten te behouden. Door een brede aanpak, streven we ernaar om onze medewerkers hun volledige potentieel te laten bereiken, en om de tewerkstelling van onze vaste medewerkers te verzekeren. We investeren in een **cultuur van open feedback** en moedigen communicatie in twee richtingen aan. We geloven dat dit de betrokkenheid, motivatie en prestaties verhoogt.

Als onderdeel van het **onboardingtraject** wordt aan iedere kantoormedewerker na een aantal maanden dienst, gevraagd om een enquête in te vullen. Dit wordt opgevolgd door een gesprek met HR. In deze enquête wordt de medewerker ondervraagd over het wervings- en onboardingproces, wordt gevraagd hoe de eerste paar maanden in de functie zijn verlopen, hoe de functie en de organisatie aan de verwachtingen voldoen, en hoe de samenwerking met hun manager en collega's verloopt. In landen met een grote arbeiderspopulatie, zoals België, wordt een enquête-op-maat voorzien. Het doel van de enquête is om inzicht te krijgen in hoe de werknemer is ingeburgerd en om verbeterpunten te identificeren. Een soortgelijke follow-up wordt gegeven wanneer werknemers besluiten het bedrijf te verlaten. Door middel van een exit-enquête en -gesprek willen we eerlijke feedback verzamelen en inzicht krijgen in de redenen van het vertrek.

Het **evaluatieproces** voor de kantoormedewerkers is volledig geïntegreerd in ons centrale HR-platform 'MyLotus'. De fabrieksmedewerkers gebruiken een niet-digitaliseerd systeem, waarbij het feedbackgesprek plaatsvindt met teamleiders. In MyLotus wordt de uitwisseling van feedback tussen manager en medewerker meerdere keren per jaar aangemoedigd, in plaats van één jaarlijkse beoordeling. Er zijn twee formele evaluatiegesprekken, één halverwege het jaar en één aan het einde van het jaar. Dit proces biedt de

mogelijkheid om vaker feedback te geven en te ontvangen, en onze medewerkers worden aangemoedigd om vaker na te denken over hun carrièrepad. Door meer inzicht te krijgen in de sterktes, verbeterpunten en ambities van de medewerkers, is het mogelijk om waar nodig de juiste ontwikkeling en begeleiding aan te bieden. Het platform voorziet in een schriftelijke voorbereiding van zowel de manager als de medewerker en moedigt een digitale vraag voor feedback van relevante stakeholders aan, waardoor iemands prestaties en ontwikkelingsmogelijkheden breed en objectief kunnen worden beoordeeld.

Managers worden in workshopvorm door HR getraind in het voeren van zinvolle gesprekken met hun teamleden. Tijdens deze interactieve **peer-learningssessies**, in kleine groepen, ligt de focus op het delen van best practices, leren van elkaar en reflectie op specifieke cases, ervaringen en nieuwe perspectieven.

In meerdere landen hebben we trainingen georganiseerd in People Management Essentials. Deze trainingen zijn bedoeld om people managers kernvaardigheden bij te brengen die ze nodig hebben om effectief leiding te geven: prestaties beoordelen, constructieve en zinvolle gesprekken voeren en impactvolle feedback geven. Naast deze basisvaardigheden versterkt het programma ook het zelfvertrouwen van managers bij het omgaan met dagelijkse uitdagingen op het gebied van leiderschap, het bevorderen van vertrouwen binnen hun teams en het creëren van een omgeving waarin medewerkers zich gesteund, gemotiveerd en gestimuleerd voelen om te groeien.

'Tussen de zomer en herfst van 2025 maakte ik deel uit van de eerste groep collega's die deelnam aan het TOP Leadership-trainingsprogramma in het Verenigd Koninkrijk, dat was opgezet om ons te helpen effectieve leiders te worden binnen onze functies en teams. We behandelden een aantal onderwerpen, gericht op het vaststellen van wat goede leiders en teams kenmerkt. De cursus heeft ons een aantal nuttige tools aangereikt om effectieve gesprekken te voeren en heeft mij het vertrouwen gegeven om mijn leiderschapstijl verder te ontplooiën, wat mij zal helpen een geweldige teamcultuur te creëren waarin iedereen zich gewaardeerd en gemotiveerd voelt.

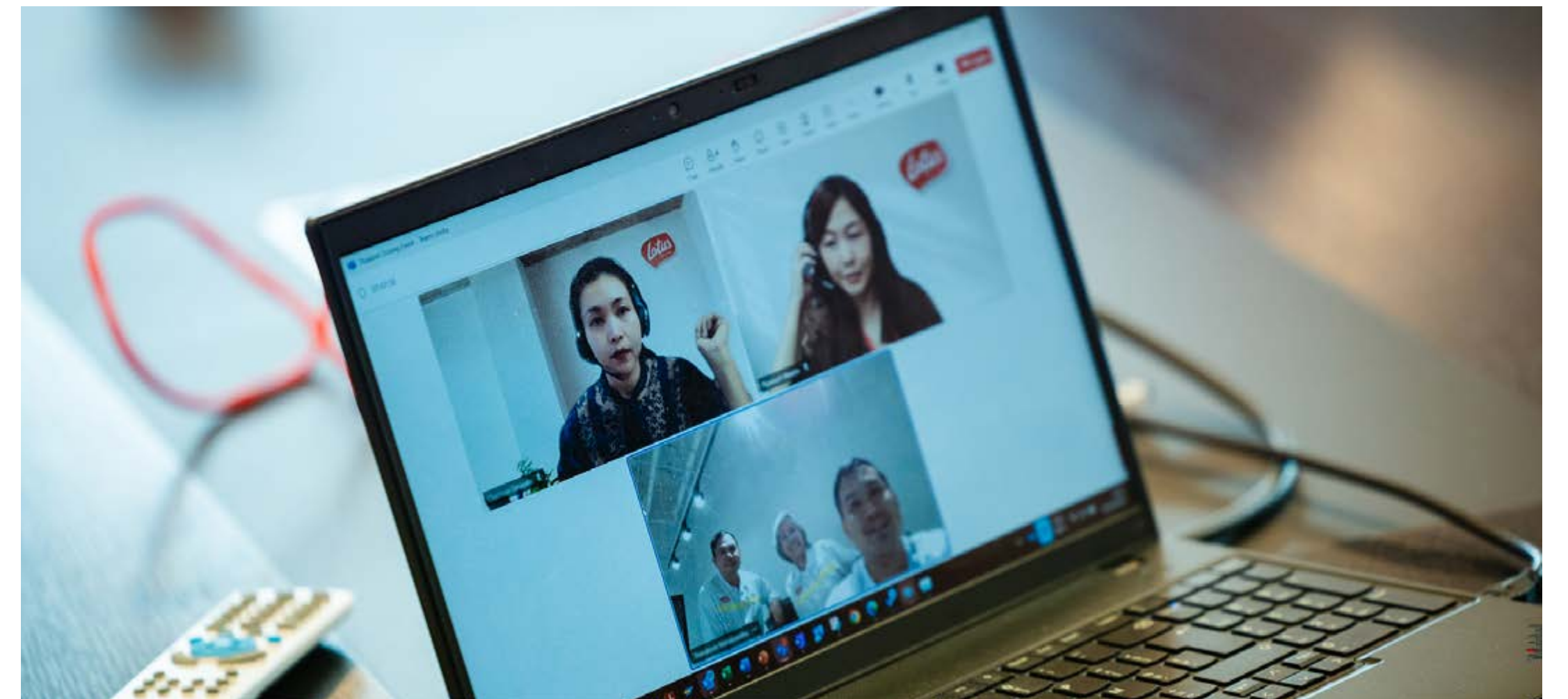
Als gevolg van de training voel ik me veel beter voorbereid om mijn team, en het bedrijf in bredere zin, te ondersteunen bij het behalen van succes in 2026 en daarna. Ik zou deze training in de toekomst zeker aanbevelen aan andere collega's!

Rob Eastwood, Retail Sales Biscoff UK

Bezorgdheden aankaarten

In de meeste landen kunnen de medewerkers van Lotus Bakeries terecht bij getrainde vertrouwenspersonen van Lotus Bakeries. Zij zijn belangrijke aanspreekpunten bij problemen op de werkvloer.

Daarnaast heeft Lotus Bakeries een Klokkenuidersbeleid waar medewerkers, maar ook andere stakeholders in de waardeketen, oneerlijk gedrag in hun werkomgeving kunnen melden. Voor meer informatie over het beleid, verwijzen we naar V.1.3.2. hieronder.



III.2.4. Onze doelstelling

Langdurige werkgelegenheid bieden in een inclusieve werkomgeving waar elke werknemer zich betrokken voelt

De KPI's gelinkt aan dit doel zijn:

- > Hoge werkzekerheid garanderen, waarbij 90% van de eigen medewerkers een vast contract heeft.
- > Een evenwicht tussen mannen en vrouwen in leidende functies.
- > De loonkloof tussen mannen en vrouwen onder de 5% houden.

De vooruitgang op het vlak van werknemerswelzijn, diversiteit, gelijkheid en inclusie wordt jaarlijks opgevolgd op centraal niveau. Op die manier worden inzichten verzameld die ons toelaten om ons beleid te herzien of bijkomende initiatieven te ontwikkelen die kunnen bijdragen tot een positieve impact op onze eigen werknemers.

Middelen voor onderstaande acties en initiatieven worden toegekend aan de globale en lokale HR-teams, in nauwe samenwerking met het Lotus Bakeries Leadership Team.

III.2.5. Onze acties en prestaties

Diversiteit, gelijkheid & inclusie

Eind 2025 telde Lotus Bakeries 4.164 medewerkers. De onderstaande tabel is opgesteld op basis van de basisgegevens die voor elke medewerker zijn geüpload op het MyLotus-platform. Alle gegevens met betrekking tot de kenmerken van de Lotus Family zijn afkomstig van het MyLotus-platform, tenzij anders vermeld. De gendergegevens in het duurzaamheidsverslag weerspiegelen de opties 'man' en 'vrouw', zoals geregistreerd in onze datasystemen¹².

AANTAL WERKNEMERS	2025	2024	VARIANCE
België	1.706	1.563	9,1%
Zuid-Afrika	1.342	841	59,6%
Verenigde Staten	277	226	22,6%
Nederland	221	219	0,9%
Thailand	160	55	190,9%
Frankrijk	145	150	-3,3%
Verenigd Koninkrijk	11	125	-11,2%
Zwitserland	45	38	18,4%
Zweden	33	30	10,0%
China	29	33	-12,1%
Overige	95	84	13,1%
Totaal	4.164	3.364	23,8%
waarvan mannen	2.057	1.674	22,9%
waarvan vrouwen	2.107	1.690	24,7%

¹² Medewerkers kunnen te allen tijde hun genderinformatie aanpassen. De gerapporteerde informatie is gebaseerd op de ingevulde gegevens bij het aantreden van de medewerker.



Onderstaande tabel geeft het aantal medewerkers weer per contracttype. Het aantal werknemers dat geen gegarandeerde uren heeft ('oproepkrachten') is niet significant (< 1% van het totale personeelsbestand).

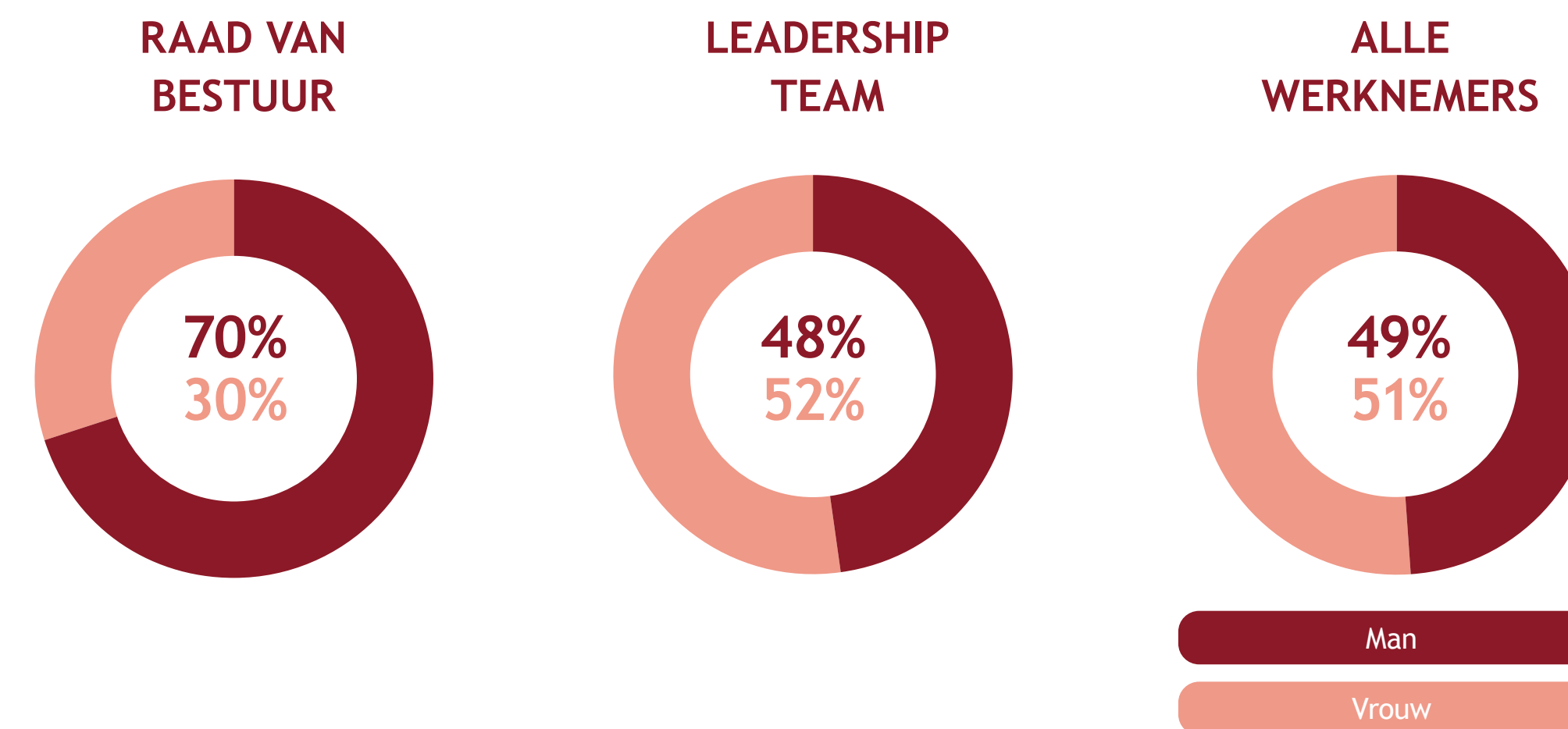
AANTAL WERKNEMERS		2025	2024	EVOLUTIE
Mannen	Contracten van onbepaalde duur	1.773	1.511	+17,3%
	Contracten van bepaalde duur	284	163	+74,2%
Vrouwen	Contracten van onbepaalde duur	1.786	1.573	+13,5%
	Contracten van bepaalde duur	321	117	+174,4%
Totaal		4.164	3.364	+23,8%

In 2025 hadden we een vrijwillig personeelsverloop (d.w.z. het totale aantal vrijwillige vertrekkers gedeeld door het gemiddelde aantal werknemers gedurende het jaar) van 12% (2024: 10%). Deze is licht gestegen ten opzichte van vorig jaar, voornamelijk als gevolg van de uitbreiding van het personeelsbestand in Zuid-Afrika. Het vrijwillige personeelsverloop als gevolg van natuurlijke oorzaken, zoals het einde van een contract van bepaalde duur, gezondheid of pensioen, bedraagt 3%, wat in lijn is met vorig jaar (2024: 3%). Het totale personeelsverloop bedraagt 20%, wat overeenkomt met 740 werknemers (2024: 16% of 511 werknemers).

In het kader van ons **Global Recruitment Policy**, creëert Lotus Bakeries een basis om een diverse en getalenteerde groep mensen aan te trekken. Aandacht voor diversiteit en gelijke kansen zijn belangrijke hoekstenen van deze strategie, waarbij we ernaar streven kandidaten te selecteren met de beste vaardigheden en competenties voor de functie. We kijken ook naar de kennis en ervaring die beschikbaar is in de bestaande teams en hoe dit aansluit bij de gewenste competenties, kennis en/of ervaring van de kandidaat.

Op die manier waarborgen we een **diverse groep medewerkers**, met een evenwichtige genderdiversiteit over ons personeelsbestand heen. We zien een mooi evenwicht van 49% mannen en 51% vrouwen binnen de Lotus Bakeries Groep. Wanneer we het Leadership Team¹³ nader bekijken, is de verdeling 48% mannen, 52% vrouwen. De Raad van Bestuur is samengesteld uit 70% mannen en 30% vrouwen. Daarnaast zien we, in lijn met vorig jaar, een grote diversiteit in leeftijdscategorieën binnen Lotus Bakeries en de daarbij horende ervaring. Voor meer informatie, refereren we naar ons [Diversiteitsbeleid](#).

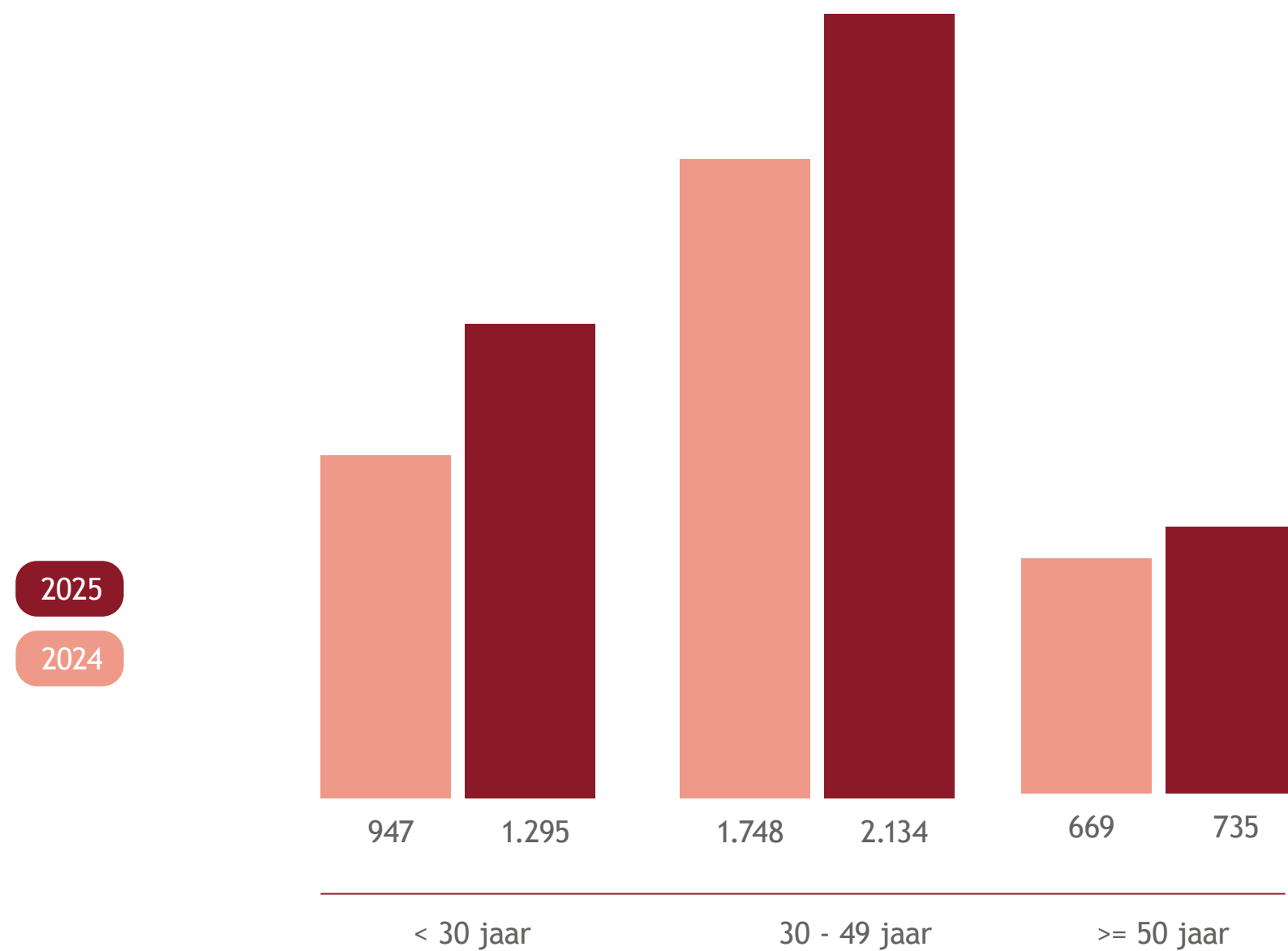
De onderstaande grafieken geven de genderverdeling weer:



¹³ De groep bestaat uit het Executive Committee, de General Managers, en de Group & Global Directors.



De volgende grafiek geeft de leeftijdsverdeling van onze eigen medewerkers weer:



We streven ernaar de werkgelegenheid voor **mensen met een beperking** te ondersteunen. Als gevolg van wettelijke restricties van de General Data Protection Regulation (GDPR) die alle EU-lidstaten en EER-landen bestrijkt, bevinden we ons niet in de mogelijkheid om te rapporteren over het aantal personen met een beperking binnen onze organisatie.

Lotus Bakeries streeft naar **gelijk loon voor gelijk werk**, ongeacht gender, ras, etniciteit of andere factoren die los staan van prestaties. Om dit engagement waar te maken, respecteren we de collectieve arbeidsovereenkomsten in alle landen waar we actief zijn. We vergelijken regelmatig ons salariskader met wereldwijde en landspecifieke salarisgegevens om concurrerend te zijn op de markt en interne vooroordelen te vermijden. Salarispakketten zijn gekoppeld aan specifieke functiegroepen, zoals bepaald in ons jobclassificatiesysteem, waardoor er geen ruimte is voor individuele afwijkingen op de secundaire arbeidsvoorwaarden voor functies in dezelfde functiegroep in een bepaald land. Al onze werknemers worden een adequaat loon uitbetaald.

Het is onze ambitie om onze werknemers eerlijke en marktconforme salarissen te betalen rekening houdende met hun individuele vaardigheden, ervaring en prestaties, en die het principe van gelijk loon voor gelijk werk ondersteunen. Door middel van ons **wereldwijde classificatiesysteem** delen we functies op basis van genderneutrale criteria in zoals vereiste vaardigheden, complexiteit en verantwoordelijkheid. Daarnaast voeren we regelmatig interne en externe benchmarks uit om ervoor te zorgen dat onze beloningsbeslissingen zonder gendervooroordelen genomen worden.

Jaarlijks voeren we een analyse uit op onze salarisgegevens voor de hele groep. We berekenen het verschil in verloning tussen mannen en vrouwen, rekening houdend met de verschillende beloningssystemen tussen de landen, werknemerscategorieën en werknemerssalarisschalen. Net als vorig jaar, is het verschil in beloning tussen mannen en vrouwen¹⁴ minder dan 5%. We zullen processen en systemen verder ontwikkelen om te voldoen aan de aankomende EU-wetgeving inzake transparantie van salarissen.

De verhouding tussen de totale jaarlijkse beloning van de best betaalde persoon (d.w.z. CEO) en de jaarlijkse mediane beloning van alle werknemers (exclusief de best betaalde persoon) is 47:1 (2024: 49:1).

¹⁴ Deze pay gap reflecteert het verschil in gemiddelde beloningsniveaus tussen vrouwelijke en mannelijke werknemers, uitgedrukt als een percentage van het gemiddelde beloningsniveau van mannelijke werknemers. De gerapporteerde pay gap werd berekend als een gewogen gemiddelde. Deze omvat het aantal actieve werknemers (exclusief EXCO en de expat gemeenschap) op jaareinde, en zowel de werknemerscategorie als het salarisniveau worden in acht genomen. Indien er geen man of vrouw aanwezig is in het desbetreffende land en salarisniveau werden deze werknemers niet meegenomen in de berekening.



Welzijn van de werknemer

Het welzijn van onze werknemers is belangrijk voor ons. Door middel van welzijnsinitiatieven willen we onze werknemers de mogelijkheid bieden om na te denken, een open dialoog te stimuleren en boeiende activiteiten te ontdekken die hun geestelijke gezondheid kunnen ondersteunen.

Of het nu gaat om een Welzijnsweek, een Complimentenmaand, ergonomieworkshops, stoelmassages voor medewerkers die lange dagen op hun benen staan, teamevenementen om de sociale banden te versterken, een positiviteitsuitdaging, een stappenwedstrijd of wandelvergaderingen; deze voorbeelden zijn slechts een kleine selectie van de vele initiatieven die op onze locaties zijn geïntroduceerd.

Onze samenwerking met Golazo stimuleert ook brede deelname aan hardloopevenementen binnen de hele organisatie. Collega's worden aangemoedigd om deel te nemen, vaak samen met een familielid, wat ons streven naar een gezondere, actievere levensstijl versterkt.

In België hebben we gekozen voor een samenwerking met een nieuwe aanbieder van gezondheids- en welzijnsdiensten, waarmee we zijn overgestapt van een reactieve mindset naar proactieve gezondheidsondersteuning. Hun missie - mensen helpen een lang en gezond leven te leiden - sluit perfect aan bij ons streven naar het welzijn van onze werknemers. Hun gebruiksvriendelijke app biedt snelle vergoeding van ziekenhuiskosten aan en directe toegang tot een multidisciplinair gezondheidsteam, waaronder artsen, psychologen en voedingsdeskundigen. Werknemers kunnen ook profiteren van gepersonaliseerde begeleiding, zoals hardloopschema's, voedingstips, slaapondersteuning, meditatieadvies en een programma voor rug- en nekverzorging. Met initiatieven zoals hun 'Walk'-programma worden werknemers op een leuke en motiverende manier aangemoedigd om actief te blijven.



Om het welzijn te bevorderen, biedt Lotus Bakeries binnen de grenzen van de bedrijfsorganisatie en de lokale wetgeving zijn medewerkers ook andere tools aan om hun tijd op het werk en hun tijd thuis in evenwicht te brengen. Zo heeft Lotus Bakeries een **Flexibel werkbeleid** waarin de voorwaarden en richtlijnen staan beschreven die medewerkers, afhankelijk van hun rol in de organisatie, toelaten om thuis te werken.

100% van onze medewerkers wereldwijd heeft recht op **verlof om familiale redenen**, zoals ouderschaps- en zorgverlof (2024: 100%). In 2025 nam 23% van de werknemers verlof om familiale redenen op (2024: 18%), waarvan 14% vrouwelijke werknemers en 9% mannelijke werknemers (2024: respectievelijk 12% en 6%).

We blijven ons inzetten om een werkgever van hoge kwaliteit te zijn. Al onze werknemers zijn gedekt door een **sociale beschermingsregeling** tegen inkomensverlies als gevolg van ziekte, verwonding of verworven invaliditeit, werkloosheid, ouderschapsverlof of pensioen.

Aantrekken van talent

De schaarste op de arbeidsmarkt vormt een uitdaging die we actief aanpakken. Om getalenteerde medewerkers met een optimale fit aan te trekken, heeft Lotus Bakeries duidelijke waardeproposities gedefinieerd die ons toelaten om in alle transparantie te zoeken naar de beste match tussen de toekomstige medewerker en Lotus Bakeries.

Eén van de initiatieven om de rekrutering te vergemakkelijken is onze internationale carrièresite. Deze website versterkt onze werkgeversidentiteit als internationaal voedingsbedrijf met tientallen producten die elke dag opvrolijken. Het biedt ook een compleet overzicht van alle carrière mogelijkheden binnen de Groep wereldwijd. Via getuigenissen van werknemers en foto's van onze kantoren en locaties, kunnen potentiële kandidaten een glimp opvangen van onze unieke cultuur.

Bij de selectie van nieuwe medewerkers communiceren we het volledige selectieproces duidelijk en transparant. Hierbij staan de professionele competenties, relevante ervaring en TOP-waarden van de sollicitant voorop. Tijdens het selectieproces ontmoeten sollicitanten verschillende medewerkers van Lotus Bakeries om een goed inzicht te krijgen in onze bedrijfswaarden en -cultuur. Dankzij deze contactmomenten krijgen kandidaten verschillende kansen om vragen te stellen of meer informatie te verzamelen. Voor alle bedienden omvat de selectie ook een objectieve test of een extern assessment op maat van de functie waarvoor de kandidaat solliciteert. Door dit objectieve element in ons selectieproces op te nemen, verkleinen we de kans op een subjectieve beoordeling. Onze rekrutering is een intensief proces waarin we met opzet veel tijd investeren om de optimale fit tussen de toekomstige medewerker en Lotus Bakeries te verzekeren.



Onboarding

Bij indiensttreding van een nieuwe medewerker, streeft Lotus Bakeries naar een grondige onboarding. Hierbij worden nieuwe Lotus Bakeries medewerkers ondergedompeld in het bedrijf, de producten, de merken en de cultuur. Voor nieuwe medewerkers worden speciale introductiedagen georganiseerd. Vanaf het managementniveau worden nieuwe medewerkers van over de hele wereld uitgenodigd op de 'Group Wide Onboarding days' die in België worden georganiseerd. Tijdens een intensief tweedaagsprogramma krijgen ze meer informatie over de strategie, de verschillende merken, de organisatiestructuur en de verschillende afdelingen. Een rondleiding door de fabriek in Lembeke (BE) is de kers op de taart. In geval van acquisities streven we naar een snelle integratie van alle medewerkers in de Lotus Bakeries Groep.

Het creëren van een optimale werknemerservaring begint al bij het onboardingproces. Onze internationale carrièresite staat naadloos in verbinding met MyLotus, het wereldwijde HR-platform waarin HR-gegevens uit verschillende landen worden gecentraliseerd en in real-time beschikbaar zijn. Tijdens het onboardingproces maken we gebruik van technologie om werknemersgegevens te verzamelen, en bedrijfsbeleid en contractuele documenten te delen.

Via ons 'Young Graduate Programme' bieden we pas afgestudeerden een boeiend loopbaantraject aan. Het programma bestaat uit een intensief tweejarig traject dat specifiek ontworpen is voor afgestudeerde master- of MBA-studenten die instromen in een functie-specifiek domein. Om een vlotte onboarding en een goed carrièremanagement binnen Lotus Bakeries te garanderen, hebben we een op maat gemaakt learning & development traject voor pas afgestudeerden geïmplementeerd. Via meerdere trainingssessies verwerven ze specifieke vaardigheden & competenties die hen zullen toelaten succesvol te zijn in de functie. Onze young graduates worden dagelijks gecoacht door hun manager. Dankzij het mentorprogramma krijgen ze ook input en reflectie van een senior medewerker buiten hun functiegebied, wat hen een bredere kijk op het bedrijf biedt. Bovendien fungeert deze mentor als klankbord en kan hij of zij onpartijdig advies en ondersteuning bieden met betrekking tot loopbaanontwikkeling en ambities. Om hun perspectief en

kennis verder te verbreden, krijgen de pas afgestudeerden ook een afdelingsoverschrijdend project van strategisch belang toegewezen. Hun opdracht is om een specifieke zakelijke uitdaging aan te pakken en een aanbeveling voor te bereiden voor EXCO.

Medewerkers stimuleren

We streven ernaar dat onze werknemers hun volledige potentieel bereiken en we wensen de werkgelegenheid voor ons vaste personeel te waarborgen via verschillende acties.

In de meeste landen bieden we werknemers de mogelijkheid om feedback te geven door een betrokkenheidsenquête in te vullen. Deze enquêtes worden jaarlijks of tweejaarlijks gehouden en, indien relevant, voeren we tussendoor een meting uit via pulse-enquêtes. Onderwerpen zoals algemene werktevredenheid, erkenning, effectiviteit van leiderschap, werkomstandigheden, cultuur en communicatie worden beoordeeld en de resultaten worden gecommuniceerd en besproken tijdens workshops en teamsessies, wat resulteert in bruikbare inzichten. 100% van onze kantoormedewerkers (bedienden) zijn uitgenodigd voor evaluatie- en loopbaanontwikkelingsgesprekken (2024: 100%).

Tijdens het ontwikkelingsgesprek worden medewerkers gevraagd om te reflecteren en te evalueren hoe ze hun huidige rol ervaren. Het gesprek gaat over onderwerpen als jobtevredenheid, werkdruk, teamdynamiek en het welzijn van de medewerker en hoe het bedrijf daarbij kan helpen. Als er opvolging nodig is voor een van deze onderwerpen, kunnen medewerkers hun HR-contactpersoon benaderen om dit te bespreken en samen naar oplossingen te zoeken.



Training

In het evaluatieproces worden onze medewerkers aangemoedigd om samen met hun directe manager een gepast en individueel ontwikkelingsplan uit te werken. Lotus Bakeries hanteert het 70-20-10 leermodel. Dit kan voor nieuwkomers on-the-job learning inhouden om de organisatie te leren kennen, maar ook het aanbieden van uitdagende opdrachten, speciale projecten of cross-functionele samenwerkingen voor medewerkers die al langer in hun functie zitten. Formele externe opleidingsmogelijkheden, die jaarlijks toegankelijk zijn voor alle werknemers, richten zich zowel op harde vaardigheden voor specifieke technische behoeften als op zachte vaardigheden gericht op het verbeteren van interpersoonlijke vaardigheden.

Onze opleidingen behandelen verschillende thema's zoals projectmanagement, onderhandelingsvaardigheden, people management vaardigheden, prioriteitenbeheer, presentatievaardigheden en het effectieve gebruik van MS Office tools. Samenwerking en teamdynamiek worden gestimuleerd tijdens 'Insights Discovery'-workshops. Naast deze programma's bieden we interne opleidingen rond juridische onderwerpen, veiligheidsopleidingen, HR-workshops en specifieke technische opleidingen voor onze fabrieksarbeiders. In de wereld van vandaag is het belangrijk om digitale vaardigheden voortdurend bij te schaven.

Als onderdeel van ons streven naar continu leren hebben we de uitrol van een nieuw Learning Management System (LMS) binnen de organisatie in gang gezet. De eerste fase was gericht op het lanceren van een e-learningmodule voor onze Gedragscode; zodat alle medewerkers toegang hebben tot duidelijke, consistente en boeiende richtlijnen over onze ethische normen. Dankzij deze digitale aanpak konden we teams op verschillende locaties efficiënt bereiken en een gedeeld begrip van onze waarden en verwachtingspatronen versterken. In een volgende fase zal het e-learning platform gebruikt worden om onze arbeiders te ondersteunen door toegankelijke, hapklare trainingen aan te bieden die zijn afgestemd op hun functies en roosters. Door het LMS op deze manier uit te rollen, willen we een meer inclusieve leercultuur creëren waarin elke medewerker, ongeacht functie of locatie, kan blijven groeien en zich kan blijven ontwikkelen.

De afgelopen jaren hebben we gericht geïnvesteerd in eerstelijnsleiderschapsprogramma's, gericht op medewerkers die hun eerste stappen hebben gezet in people management. Het doel is om lijnmanagers uit te rusten met de nodige vaardigheden en technieken om anderen dagelijks te leiden en te motiveren. We hebben gekozen voor een modulaire aanpak, beginnend met een 360°-feedbackonderzoek en eindigend met een afsluitende sessie waarbij ook HR betrokken is. Omdat we van mening zijn dat opleidingsprogramma's het meest effectief zijn als ze in de moedertaal van de deelnemers worden gegeven, worden deze people management-trainingen in elke area georganiseerd, in lijn met de richtlijnen van de Groep.

114 nieuw aangeworven medewerkers in Thailand hebben een uitgebreid introductieprogramma doorlopen. Met onder meer verplichte functionele trainingen en trainingen op het gebied van kwaliteit & voedselveiligheid en gezondheid & veiligheid, in overeenstemming met de Thaise wet- en regelgeving. Voor enkele medewerkers betekende dit een reis naar Europa, waar ze deelnamen aan een vier weken durende productietraining in België of bij een van onze leveranciers in Italië.

In 2025 heeft 81% van de werknemers een opleiding gevolgd (2024: 69%), en bedroeg de investering in opleidingsactiviteiten gemiddeld 17 uur per werknemer (2024: 19 uur), wat het totale aantal opleidingsuren van werknemers die in 2025 in dienst waren weergeeft, gedeeld door het totale aantal werknemers op het einde van het jaar. Aangezien alle opleidingen beschikbaar zijn ongeacht geslacht, verwachten we geen significante verschillen tussen mannen en vrouwen.



Mobiliteit van de medewerkers

Wanneer we nieuw talent aanwerven, beoordelen we doorgaans de culturele fit en match met de vereiste vaardigheden en competenties. Even belangrijk is dat we screenen op potentieel, omdat we geloven dat we medewerkers niet rekruteren voor een positie, maar wel voor een levenslange carrière binnen het bedrijf. Omdat Lotus Bakeries internationaal blijft groeien, reikt onze interne mobiliteit verder dan functionele domeinen en landen.

We geloven dat investeren in de ontwikkeling van onze werknemers en een open feedbackcultuur effectieve factoren zijn voor interne mobiliteit. Op deze manier streven we ernaar om talent intern te houden. In 2025 bedraagt onze interne mobiliteit voor bedienden en personeel 16% (2024: 15%), wat overeenkomt met 177 werknemers.



III.3. GEZONDHEID EN VEILIGHEID

III.3.1. Onze aanpak en beleid

Gezondheid en veiligheid op het werk zijn cruciaal voor onze activiteiten. Binnen onze werkomgeving nemen we maatregelen om het risico op ongelukken te minimaliseren en een veilige werkplek te garanderen.

Onze toewijding aan het voorkomen van arbeidsongevallen door veiligheidsrisico's tot een minimum te beperken, wordt gedreven door ons Gezondheids- en veiligheidsbeleid. Het beleid omvat vier belangrijke aandachtspunten en geldt voor alle medewerkers van Lotus Bakeries.

LOTUS BAKERIES' GEZONDHEIDS- EN VEILIGHEIDSBELEID EN DE AANDACHTSPUNTEN

Werkgerelateerde gezondheid

Verzekeren van de gezondheid en het welzijn van werknemers op de werkplek.

Persoonlijke veiligheid

Voorzien van veilige werkinstrumenten en standaarden om werknemers te beschermen tegen persoonlijk letsel.

Procesveiligheid

Handhaven van veilige operationele processen.

Rollend materieel veiligheid

Zorgen voor veiligheid bij materialen in beweging.

In alle landen waar Lotus Bakeries actief is, gelden strenge wetten op het gebied van arbeidsveiligheid. Duidelijke veiligheidsprocedures en operationele richtlijnen zijn van toepassing in elke productievestiging en kantoor op basis van een risicobeoordeling. Deze procedures worden vertaald naar specifieke werkinstructies voor elk werkstation. We voorzien onze werknemers en aannemers van gepaste werkkleding om bij te dragen aan een veilige werksituatie.

Een inherent onderdeel van ons Gezondheids- en veiligheidsbeleid is de risicobeoordelingsfase. Om risico's in verband met gedrag correct te identificeren, maken we gebruik van veiligheidsinspecties en feedbacktools om onveilige situaties op te sporen en te melden. We streven naar voortdurende verbetering.

Op al onze locaties worden nieuwe machines en apparatuur volgens de nieuwste veiligheidsnormen ontworpen en worden ze onderworpen aan een uitgebreide veiligheidsinspectie door middel van de Site Acceptance Test, uitgevoerd door onze veiligheidsfunctionarissen. Hierbij wordt een duidelijke procedure gevolgd voor het identificeren van gevaren. Machines worden, indien nodig, aangepast om aan onze hoge veiligheidsnormen te voldoen.

We bevorderen een sterke veiligheidscultuur die ongelukken helpt voorkomen door het goede voorbeeld te geven, collega's te ondersteunen en positieve feedback te geven. Het management volgt de prestaties op het gebied van gezondheid en veiligheid op. Elke productievestiging registreert en rapporteert maandelijks de arbeidsongevallen die tot verzuim leiden. Deze incidenten worden geëvalueerd om onze risicobeheersingsstrategieën te verbeteren. Lokale organisaties houden onafhankelijk toezicht op veiligheid en gezondheid, waarbij het lokale management verantwoordelijk is voor de uitvoering van deze praktijken.

Wat extern personeel betreft, zorgen we ervoor dat aannemers en derden die de sites van Lotus Bakeries betreden over voldoende relevante informatie, opleiding en de juiste uitrusting beschikken om hun taken veilig uit te voeren. Gezondheids- en veiligheidsbeheer is een belangrijke overweging bij de selectie van leveranciers en aannemers.

III.3.2. Onze doelstelling

Streven naar nul ongevallen

De KPI's gelinkt aan dit doel zijn:

- > Nul dodelijke ongevallen.
- > De Lost Time Incident Rate (LTIR) verminderen ten opzichte van vorig jaar.

De maatstaven over de gezondheid en veiligheid van werknemers maken deel uit van Lotus Bakeries' maandelijkse interne rapportering die door de lokale vestigingen worden aangeleverd en door het management wordt gecontroleerd. Ongevallen worden onderzocht om onze risicobeheersingsstrategieën te verbeteren.

III.3.3. Onze acties en prestaties

Veiligheid binnen onze eigen activiteiten

	MEET- EENHEID	2025	2024	EVOLUTIE
Eigen werknemers die onder het beheerssysteem voor gezondheid en veiligheid vallen	%	100%	100%	0,0%
Sterfgevallen van eigen werknemers als gevolg van arbeidsongevallen en beroepsziekten	#	0	0	0,0%
Sterfgevallen van andere werknemers als gevolg van arbeidsongevallen en beroepsziekten	#	0	0	0,0%
Geregistreerde arbeidsongevallen bij eigen personeel	#	93	80	16,3%
Aantal geregistreerde arbeidsongevallen bij eigen personeel	#/1mio hrs	15,15	15,22	-0,4%
Dagen verzuim door letsel en overlijden als gevolg van arbeidsongevallen of beroepsziekten	#	2.244	1.476	52,0%

In onze fabriek in Mebane (VS) respecteren we de strenge regels van de OSH Act (Wet betreffende de gezondheid en veiligheid op het werk). De clause van algemene verplichting van de OSH Act eist dat werkgevers een werkomgeving aanbieden die vrij is van gevaren die fysieke schade (kunnen) berokkenen. Het is de verantwoordelijkheid van de werkgever om een veilige werkplek te bieden en melding te maken van arbeidsongevallen en beroepsziekten. Werknemers hebben het recht op een veilige werkplek, het recht om een klacht in te dienen bij OSHA en het recht om niet te worden gestraft voor het uitoefenen van hun rechten.

Veiligheid op de werkplek is een verplicht deel van de onboarding van nieuwe fabrieksmedewerkers. Voor werknemers die reeds deel zijn van de Lotus Family, zijn er meerdere initiatieven waarbij zij een opfriscursus kunnen krijgen over het gezondheids- en veiligheidsbeleid en -procedures.

- > Er worden regelmatig trainingen georganiseerd om mensen te leren hoe ze het belang van veiligheid bij andere collega's aan de orde kunnen stellen, of hoe ze gevaarlijke situaties kunnen aanpakken en voorkomen.
- > Elke locatie heeft een duidelijke procedure voor noodgevallen. Jaarlijks vindt er een training plaats over de noodprocedure.
- > Er wordt regelmatig een veiligheidstrainingsprogramma georganiseerd dat gericht is op bewustwording en preventie.

Bevorderen van een veilige werkomgeving

In Zuid-Afrika, waar we 1.342 medewerkers in dienst hebben, worden geregeld veiligheidstrainingen georganiseerd. In 2025, heeft een van onze medewerkers een opleiding gevolgd in audiometrie. Dit betekent dat deze persoon gehoortests kan uitvoeren, mogelijke gehoorproblemen kan herkennen, en medewerkers indien nodig kan doorverwijzen naar het ziekenhuis. Met deze vaardigheid in huis, kan de fabriek gehoorproblemen in een vroeg stadium opsporen. Dit geldt zowel voor nieuwe als huidige medewerkers. Vroegtijdige opsporing helpt langdurige gehoorschade te voorkomen, zorgt ervoor dat medewerkers tijdig medische ondersteuning krijgen en sluit aan bij ons streven om een veilige en gezonde werkomgeving te creëren.

In 2024 werd in België een intern programma m.b.t. veiligheidscultuur gelanceerd. Dit plan draaide rond Safety Awareness & Management (SAM). SAM is het veilige gedrag waarvan elke medewerker zich bewust moet zijn. Er werden trainingssessies georganiseerd en er zijn verschillende bewustmakingscampagnes opgestart die de komende jaren zullen worden opgevoerd. TOGETHERSAM is de slogan die de teamgerichte aanpak onderstreept.

In Frankrijk werd een programma voor risicopreventie bij ladingvervoer op poten gezet omdat zware lasten verantwoordelijk waren voor ongeveer de helft van de ongevallen met werkonderbreking. Na een externe ergonomie-audit, werd een tweeledige strategie ingevoerd: een ergonomische opleiding voor alle werknemers, die in 2025 werd voortgezet, en de uitwerking van een investeringsplan voor een betere ergonomie op de werkplek.



Veiligheid buiten onze eigen activiteiten

Naast onze eigen activiteiten, bv. bij de bouw van een nieuwe fabriek, besteden we veel aandacht aan de gezondheids- en veiligheidsmaatregelen van onze aannemers. De aannemers moeten ervoor zorgen dat er op de bouwplaats te allen tijde medisch personeel, EHBO-voorzieningen, een ziekenboeg en ambulancediensten beschikbaar zijn. Alsook dat er passende maatregelen worden genomen om aan alle noodzakelijke welzijns- en hygiëne-eisen te voldoen. We vragen onze aannemers ook om een ongevallenpreventiemedewerker aan te stellen op de bouwplaats, die verantwoordelijk is voor het handhaven van de veiligheid en het voorkomen van ongevallen. Er zijn dagelijkse veiligheidsoefeningen en wekelijkse veiligheidsrondes.







IV. A BALANCED PORTFOLIO OF GREAT TASTE

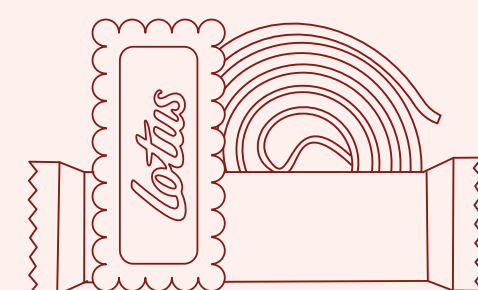
ONS ENGAGEMENT

We streven ernaar een gevarieerd assortiment hoogwaardige snacks aan te bieden dat tegemoetkomt aan verschillende behoeften van de consument, van heerlijke tot better-for-you snacks, waarbij zowel smaak als voedselveiligheid voorop staan. Door actief te luisteren naar feedback van consumenten en op de hoogte te blijven via onderzoek en branche-inzichten, past Lotus Bakeries zijn portfolio aan om te voldoen aan de veranderende voorkeuren van zijn consumenten, van baby's tot volwassenen.

We zorgen ervoor dat elk product dat we op de markt brengen niet alleen voldoet aan strenge kwaliteits- en veiligheidsnormen, maar ook een superieure smaakervaring biedt zonder de toevoeging van kunstmatige smaak- of kleurstoffen. Door duidelijke informatie te verstrekken, stelt Lotus Bakeries consumenten in staat om weloverwogen keuzes te maken, waardoor het zijn reputatie als betrouwbaar merk versterkt en tegelijkertijd de overgang naar duurzamere eetgewoonten ondersteunt.

ONZE FOCUSGEBIEDEN

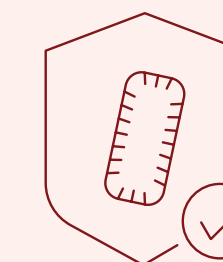
**A BALANCED
PORTFOLIO OF
GREAT TASTE**



Evenwichtig aanbod



**Voedselveiligheid
en -kwaliteit**





ONZE DOELSTELLINGEN EN PRESTATIES

	Balanced portfolio	MEETEENHEID	DOELSTELLING	STATUS 2025	STATUS 2024
	Prestaties over de drie merken heen (Lotus® Biscoff®, Lotus™ Natural Foods en Lotus® Local Heroes)	mEUR	Groei	Zie Hoofdstuk 1	Zie Hoofdstuk 1
	Voedselveiligheid en -kwaliteit	MEETEENHEID	DOELSTELLING	STATUS 2025	STATUS 2024
	100% van de Lotus Bakeries productievestigingen hebben een BRC- of IFS-certificatie op jaareinde	%	100%	100%	100%
	Streven naar nul terugroepacties	#	0	1	0

SDGs GERELATEERD AAN ONS ESG LEIDEND KERNPRINCIPE



IV.1. WAAROM LIGT HET ONS NAUW AAN HET HART?

Het samenstellen van een evenwichtig assortiment van heerlijk smakende snacks en het aanbieden van de best mogelijke kwaliteit, is onze kernambitie. Het doel van ons productaanbod is om onze klanten zowel verwen- als better-for-you snackopties te bieden, zodat onze consumenten een evenwichtige levensstijl kunnen opbouwen. Voedselveiligheid en -kwaliteit doorheen onze toeleveringsketen zijn een vereiste voor ons succes.

Het waarborgen van mensenrechten, antidiscriminatie, het beschermen van privacy en zo transparant mogelijk communiceren naar onze consumenten toe, zijn hoekstenen in onze eigen activiteiten. Bij het ontwikkelen van nieuwe recepten, verpakkingontwerpen, mediacampagnes of andere zaken, hebben we deze beleidslijnen altijd voorop staan.

Het is de ambitie van ons bedrijf om consumenten wereldwijd een veelzijdig assortiment ‘branded snacks’ aan te bieden voor elke consumptiegelegenheid. Zoals uitgelegd in onze Waardeketen (zie I.3.1.) streven we ernaar een evenwichtig portfolio aan te bieden voor diverse doelgroepen, gaande van volwassenen tot kinderen, peuters, en baby's. We bedienen deze doelgroepen met ons aanbod aan merken, gaande van Biscoff® koekjes, Lotus® gebak, koudgeperste nākd® reep met uitsluitend natuurlijke ingrediënten, BEAR® fruitrolletjes tot Kiddylicious® baby- en peutersnacks.

We hechten veel belang aan het begrijpen van de veranderende behoeften van onze eindconsumenten. We gebruiken verschillende kanalen om op de hoogte te blijven van hun noden, zoals de consumentenreacties via onze consumentenhotlines, op maat besteld consumentenonderzoek of informatie van sectorverenigingen en andere partners.

Volgens een rapport van het Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) is ons huidige voedingssysteem verantwoordelijk voor ongeveer een derde van de wereldwijde uitstoot van broeikasgassen. Een 'proteïneverschuiving' van dierlijke naar plantaardige eiwitten kan een positieve invloed hebben op het beperken van de opwarming van de aarde. De productie van plantaardig voedsel heeft een lagere impact op het milieu dan dierlijke producten. Voeding is een van de gebieden waar deze gedragsverandering kan bijdragen. Een verschuiving van voedingspatroon naar plantaardige eiwitten in landen met hoge inkomens kan bijdragen tot de overgang naar een duurzaam en evenwichtig voedingssysteem. Meer dan ooit staan consumenten open voor plantaardige alternatieven, maar zonder in te leveren op de smaakbeleving.

In ons streven naar het tevreden stellen van al onze eindconsumenten, moet alles wat we lanceren voldoen aan de hoogste kwaliteits- en voedselveiligheidsnormen en een superieure smaakbeleving bieden, zonder kunstmatige smaak- of kleurstoffen. We weten dat dit ervoor zorgt dat consumenten terug blijven komen naar ons evenwichtig portfolio. Door onze consumenten duidelijke informatie te geven, willen we ze in staat stellen betere keuzes te maken. Dit vormt een integraal onderdeel in het op een betrouwbare manier uitbouwen van onze merken.



IV.2. EVENWICHTIG AANBOD

IV.2.1. Onze aanpak en beleid

De R&D-afdeling is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van nieuwe producten en het optimaliseren van bestaande producten, dit alles in lijn met het Nutritioneel beleid van Lotus Bakeries. Hieronder worden de vijf bouwstenen van ons Nutritioneel beleid opgesomd.

Principe 1: Superieure smaakervaring

Lotus Bakeries wil haar consumenten lekkere en kwaliteitsvolle tussendoortjes kunnen aanbieden op elk moment van de dag. Een superieure smaakervaring staat daarbij centraal, zowel in het gamma van koekjes en gebak, als in het gamma van better-for-you snacks. We gebruiken alleen kwalitatief hoogstaande ingrediënten, die zo duurzaam mogelijk worden ingekocht, en we bewaken de productie- en toeleveringsketens van begin tot eind. Zorg dragen voor de kwaliteit, herkomst, samenstelling, duurzaamheid en veiligheid van onze producten is hierbij cruciaal. Onze R&D-afdeling speelt hierin een belangrijke rol: zij heeft als taak producten te ontwikkelen met aandacht voor het voortdurend verbeteren van kwaliteit en smaak.

Principe 2: Gediversifieerd aanbod

Lotus Bakeries streeft ernaar om iedere consument een kwalitatief aanbod aan tussendoortjes op elk consumptiemoment te kunnen aanbieden. Zij doet dit door een portfolio aan te bieden van producten met diverse nutritionele samenstellingen.

Met de acquisitie van merken zoals nākd®, TREK® en BEAR® werd de focus uitgebreid naar tussendoortjes op basis van fruit en noten. Deze Natural Foods-merken moedigen de consument aan om meer producten op basis van (gedroogde) vruchten en noten te consumeren, en tegelijkertijd een bron van vezels te bieden. Met nākd® en TREK® stimuleren we de consumptie van producten op basis van plantaardige

proteïnen; daarmee spelen we in op de aanbevelingen uit lokale voedingsrichtlijnen en deze van de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO).

Met de acquisitie van Kiddylicious® breiden we ons aanbod uit met snacks en voeding voor de allerkleinsten. Deze Lotus™ Natural Foods-merken bieden de consument de keuze om te kiezen voor een gezond(er) alternatief voor bestaande snacks in de voedingscategorie.

Principe 3: Geen artificiële smaken of kleuren

Om onze consumenten uitsluitend gezonde en hoogwaardige producten te kunnen aanbieden, streven we ernaar om geen artificiële smaak- of kleurstoffen in onze producten te gebruiken. Alsook bevatten onze producten geen industrieel geproduceerde transvetzuren (TVZ).

Meer dan ooit staan consumenten open voor plantaardige alternatieven, maar zonder in te leveren op de smaakbeleving. Al onze niet-chocolade Biscoff® en Lotus™ Natural Foods-merken zijn veganistisch, stimuleren de consumptie van plantaardige snacks en dragen bij aan de proteïneshift en de overgang naar een duurzaam en evenwichtig voedingssysteem.

Onze Lotus® Local Heroes gebruiken eieren waar dat technologisch noodzakelijk is, bv. voor de cakestructuur, of waar het een deel is van de productidentiteit, bv. melk in melkchocolade. We beperken het gebruik van ingrediënten van dierlijke oorsprong tot melk, boter, gelatine en scharreleieren.

Sinds onze oprichting in 1932 vinden we het belangrijk om als bedrijf pure en natuurlijke ingrediënten te gebruiken.

Principe 4: Verscheidenheid in portiegroottes

Het is onze ambitie om verantwoorde tussendoortjes aan consumenten aan te bieden. Niet alleen met ons gamma aan Lotus™ Natural Foods better-for-you snacks, maar ook door een aantal van onze topproducten aan te bieden in zowel grote als kleine verpakkingen, die minder dan 150 Kcal per portie bevatten.

Principe 5: Heldere informatie en verantwoorde marketing

Om consumenten te ondersteunen bij hun voedingskeuzes, vinden we het belangrijk om correcte productinformatie te communiceren, zoals de nutritionele waarden. Daarnaast neemt Lotus Bakeries een ondubbelzinnig standpunt in met betrekking tot het verantwoord omgaan met reclame naar kinderen toe.

IV.2.2. Overleg met consumenten en eindgebruikers

Productontwikkeling volgt een stage-gate proces, waarbij ideeën, prototypes en producten worden geëvalueerd aan de hand van diverse criteria, zoals voedings-, sensorische en duurzaamheidscriteria. Het ontwikkelingsproces omvat ook de goedkeuring van prototypes en stalen van zowel het product als de verpakking in een vroeg stadium, tijdens het opschalen en bij de eerste productie.

Als onderdeel van de productontwikkeling onderzoeken we proactief de kwaliteitsverwachtingen van consumenten voor zowel het product als de verpakking door het uitvoeren van (zowel intern als extern) consumentenonderzoek. Onze expertise op het vlak van innovatie wordt aangevuld met uitwisselingen met bekende kennisinstituten en -universiteiten, die ons een beter zicht geven op de interacties tussen product, verpakking en proces, evenals nieuwe inzichten in nieuwe technologieën.

De ontwikkeling van voedingsproducten voor baby's vereist een nauwgezette aanpak om de voedselveiligheid, de geschiktheid van de voedingsstoffen en de naleving van de wetgeving te garanderen, evenals een samenstelling die is afgestemd op de leeftijd en die rekening houdt met de ontwikkelingsfasen van baby's en jonge kinderen.

Tijdens de Brand Ownership¹⁵ meetings worden alle stadia van het ontwikkelingsproces geëvalueerd, van het idee tot aan de eerste productie. De haalbaarheid van het product tot de superieure smaak worden geëvalueerd om er zeker van te zijn dat de nieuwe ontwikkeling bij het merk past en voldoet aan de behoeften van de consument. Dit resulteert in een hoogwaardig 'branded snack' dat past in onze duurzaamheidsstrategie en die onze consumenten over de hele wereld het hele jaar door een superieure smaakervaring biedt. Het omvat ook de beslissingen met betrekking tot verpakkingsdesign, mediacampagnes en andere communicatie kanalen.

Vervolgens worden externe consumentenpanels ingezet om naar de mening van consumenten te polsen en de superieure kwaliteit van de nieuwe productontwikkeling te valideren. Om onze belofte van geweldige smaak waar te maken, lanceren we enkel als een goed gedefinieerde drempel werd gehaald.

Eens het product klaar is om op de markt gebracht te worden, worden de kwaliteitsverwachtingen gegarandeerd door onze interne procedures. Deze worden verder toegelicht in het hoofdstuk over 'Voedselveiligheid en -kwaliteit'.

De **houdbaarheid** van onze producten wordt nauwlettend in de gaten gehouden om ervoor te zorgen dat de organoleptische kwaliteit en de voedselveiligheid van het product gewaarborgd zijn na verloop van tijd. Bij Lotus Bakeries werken we met verschillende interne sensorische panels: expertpanels bestaande uit een kleine groep getrainde beoordelaars die het product in de ontwikkelingsfase objectief evalueren; interne consumentenpanels zijn een grotere groep van ongetrainde collega's die representatief zijn voor consumenten, die producten proeven en feedback geven op basis van hun persoonlijke voorkeur en algemene voorkeur voor een product.

De kwaliteitsverwachtingen van consumenten worden vertaald in een lijst met productvereisten. De kwaliteit van onze eindproducten wordt gewaarborgd door analyses in onze interne laboratoria aan de hand van deze vereisten. De resultaten van deze labo-analyses worden maandelijks gerapporteerd aan het management. Producten van productiepartners worden op eenzelfde manier beoordeeld.

¹⁵ Bestaat uit de CEO, het EXCO, de Global Brand Director, R&D Director en de Area General Manager.




Bezorgdheden aankaarten

Op al onze merkverpakkingen en -websites staat een **contactpunt voor consumenten**. We ontvangen, registreren en behandelen productklachten systematisch en sinds 2020 worden deze geregistreerd in een centrale database. Het aantal klachten en de ernst ervan worden nauwlettend in de gaten gehouden en er wordt hierover maandelijks gerapporteerd aan management. Deze worden gebruikt als extra input voor verdere kwaliteitscontroles.

Voor consumenten die een bezorgdheid wensen te melden, heeft Lotus Bakeries een **Klokkenluidersbeleid** dat vrij toegankelijk is. Het beleid beschrijft de procedure en garandeert dat klokkenluiders die een melding doen geen nadelige of negatieve gevolgen zullen ondervinden van het bekendmaken van een bezorgdheid in overeenstemming met deze procedure. Voor meer informatie over het Klokkenluidersbeleid, verwijzen we naar V.1.3.2.

IV.2.3. Onze doelstelling

Lotus Bakeries biedt een breed aanbod aan snackopties aan die voldoen aan de veranderende verwachtingen van diens consumenten.

 **Consumenten een breed aanbod aan snackopties bieden die voldoen aan hun veranderende verwachtingen**

De KPI gelinkt aan dit doel is:

> Prestaties over de drie pijlers heen (Lotus® Biscoff®, Lotus™ Natural Foods en Lotus® Local Heroes).

IV.2.4. Onze acties en prestaties

Middelen voor onderstaande acties worden toegewezen aan de R&D-teams, zowel globaal als lokaal, in nauwe samenwerking met Engineering, Procurement en Group Food Safety & Quality Assurance om ervoor te zorgen dat we onze consumenten een evenwichtig portfolio van heerlijk smakende snacks blijven aanbieden (zie ook toelichting 14 in de Geconsolideerde Jaarrekening). We zijn toegewijd aan het continu verbeteren van onze evenwichtige portfolio. Dit omvat het behouden van een superieure smaak, het zorgen voor wereldwijde toegankelijkheid en betaalbaarheid voor alle consumenten, het verbeteren van voedingsprofielen en het actief bijdragen aan de initiatieven van onze onderneming om de CO₂-uitstoot te verminderen.

Klanten en consumenten verwachten steeds vaker van bedrijven dat ze hun **koolstofvoetafdruk** verlagen. Zoals uitgelegd in het 'Road to Net Zero'-hoofdstuk (zie II. hierboven), hebben we op basis van onze beoordeling en input van interne en externe experts vastgesteld dat onze grootste opportuniteit voor emissiereductie zich bevindt in de grondstoffen in de waardeketen. Samenwerking met grondstoffenleveranciers om koolstofarme versies of alternatieven voor grondstoffen met een hoge uitstoot te overwegen, zullen naar verwachting bijdragen aan de vermindering van broeikasgassen. Terwijl we werken aan onze roadmap voor koolstofreductie, zullen we geen concessies doen aan ons streven om een heerlijke smaak te leveren.

Binnen het Lotus™ Natural Foods-assortiment hebben we en blijven we de **voedingswaardeprofielen** van onze snacks toetsen aan systemen zoals HFSS (High Fat, Salt, Sugar) of de WHO-richtlijnen. Als gevolg daarvan werken we aan de ontwikkeling van producten met een lager suikergehalte en een hoger gehalte aan eiwitten en vezels.

We blijven bijdragen aan het gamma van plantaardige snacks met onze Biscoff® koekjes (met uitzondering van Biscoff® met chocolade), Biscoff® speculoospasta, BEAR®, nākd.®, TREK® en Kiddylicious® merken. Zo draagt Lotus Bakeries bij aan duurzamere voedingskeuzes door meer plantaardige snacks in het dieet van de consument te introduceren. Bijdragen aan de **proteïneshift** past perfect in onze duurzaamheidsstrategie en ons ESG Leidend Kernprincipe ‘Balanced Portfolio of Great Taste’, aangezien meer dan 75% van de portfolio van Lotus Bakeries plantaardig is en tegelijkertijd bieden we een geweldige smaakervaring.

Omdat de **smaakbeleving** van onze consumenten cruciaal is, wordt de impact van de elektrificatie van ovens op smaak in detail bestudeerd en geanalyseerd om te garanderen dat de heerlijke smaak van onze snacks op hetzelfde superieure niveau blijft als voorheen.

Verantwoorde marketing

Verantwoorde marketing werd beoordeeld in onze dubbele materialiteitsbeoordeling en scoorde onder de materialiteitsdrempel voor Lotus Bakeries. Desalniettemin hebben we een beleid en voeren we specifieke acties met betrekking tot verantwoord marketinggedrag. Onze aanpak is gebouwd op twee kernprincipes: 1) Transparante nutritionele informatie; en 2) Verantwoorde communicatie. Het onderwerp transparante nutritionele informatie wordt uitgebreider behandeld in het hoofdstuk ‘Voedselveiligheid en -kwaliteit’.

Om onze inzet voor verantwoorde marketing verder kracht bij te zetten, heeft Lotus Bakeries België de Belgian Pledge 3.0 ondertekend. Deze engagementverklaring is verankerd in de Belgische Code voor Voedingsreclame, die bindende richtlijnen omvat voor verantwoorde voedingsreclame. Onder deze code verbinden bedrijven zich ertoe om geen reclame te maken voor voedingsproducten met een verhoogd vet-, suiker- of zoutgehalte voor kinderen jonger dan 16 jaar. Dit geldt voor mediakanalen zoals tv, radio, print, bioscoop, direct marketing, product placement, apps, outdoor marketing, mobiel en online, inclusief sociale mediakanalen, influencer marketing en bedrijfswebsites. Daarnaast besteden we aandacht aan de manier waarop we mensen in onze advertenties afbeelden, opdat deze in overeenstemming is met ons Mensenrechtenbeleid. Bovendien nemen we in deze steeds digitaler wordende wereld de verantwoordelijkheid op ons om de gegevens en privacy van onze consumenten te beschermen. Lotus Bakeries volgt gedetailleerde richtlijnen die in overeenstemming zijn met de privacybescherming zoals uiteengezet in de Algemene Verordening Gegevensbescherming (GDPR) van de Europese Unie. Lotus Bakeries leidt zijn medewerkers op over deze richtlijnen.

Inzake productclaims werkt de afdeling Group Food Safety & Quality Assurance nauw samen met Group Legal & IP en/of de Group ESG-afdeling om ervoor te zorgen dat de vereiste voedsel- en etiketteringsvoorschriften, waaronder de Green Claims Directive, en alle toepasselijke consumentenwetten en -voorschriften worden nageleefd.

IV.3. VOEDSELVEILIGHEID EN -KWALITEIT

IV.3.1. Onze aanpak

We zijn trots op de kwaliteit van onze producten die we voor onze consumenten produceren. Om alle eindconsumenten tevreden te stellen, moet alles wat we produceren voldoen aan de hoogste kwaliteits- en voedselveiligheidsnormen. Hiertoe hebben we een bedrijfsbreed Food Safety and Quality Management System (FSQMS) opgezet dat onze volledige waardeketen dekt: van de aankoop van grondstoffen en verpakkingen tot de productie, etikettering en levering van de eindproducten aan de klant.

Al onze productievestigingen zijn GFSI-gecertificeerd, wat garandeert dat onze producten veilig zijn voor consumptie. GFSI is een internationaal erkende norm voor voedselveiligheidsmanagementsystemen en onze naleving wordt jaarlijks beoordeeld door een externe instantie. De afdeling Group Food Safety & Quality Assurance is verantwoordelijk voor het waarborgen dat in alle productievestigingen wordt voldaan aan de voorwaarden van het FSQMS van Lotus Bakeries. Dit gaat van onze eigen productievestigingen tot externe productiefaciliteiten (inclusief externe verpakkingen).



LOTUS BAKERIES VOEDSELVEILIGHEID- EN KWALITEITSMANAGEMENTSYSTEEM

Kwaliteitscontrole van leveranciers

- > Leveranciers- en materiaalselectie
- > Leveranciersbezoeken en -audits
- > Inkomende materiaalcontroles

Kwaliteitscontrole van onze productieprocessen / Kwaliteitscontrole van onze productiepartners (co-productie en verpakkingen)

- > QMS, inclusief HACCP-plannen
- > Externe GFSI-certificering
- > Interne/Leveranciersaudits

Kwaliteitscontrole voor onze consumenten

- > Conforme productetikettering
- > Behandelen van productclaims
- > Contactpunt voor consumenten

CONTINUE VERBETERINGSCYCLUS



Kwaliteitscontrole van leveranciers

Wat de **materiaalselectie** betreft, heeft Lotus Bakeries specificatiebladen opgesteld voor alle grondstoffen en verpakkingen. Voor essentiële grondstoffen en verpakkingen¹⁶ hanteren we specifieke productveiligheidseisen waaraan moet worden voldaan.

Onze **leveranciersselectie** verloopt volgens vooraf vastgelegde criteria. Een belangrijk criterium is dat de leverancier moet beschikken over een effectief 'Food Safety and Quality Management System' (FSQMS), dat moet zijn beoordeeld door een onafhankelijke certificeringsinstantie. Als onderdeel van hun FSQMS beschikken zij over een traceersysteem, zodat Lotus Bakeries te allen tijde kan weten waar de grondstoffen vandaan komen.

De materialen die we bij onze leveranciers inkopen, worden onderworpen aan **inkomende materiaalcontroles**. We beoordelen de door de leverancier verstrekte analyserapporten en controleren deze regelmatig door middel van tegenanalyses door gespecialiseerde laboratoria. Deze inkomende controles worden geregistreerd in ons ERP-systeem, waar we het overzicht bijhouden en de analyses en resultaten kunnen opvolgen.

Eens een leverancier werd geselecteerd, hebben we processen om onze leveranciers verder op te volgen door middel van **leveranciersbezoeken en -audits**. Deze worden uitgevoerd door getrainde QA-auditors, waarbij we het FSQMS van de leveranciers en de naleving van de Lotus Bakeries-vereisten evalueren. Jaarlijks stellen we op basis van de maatstaven van het voorgaande jaar een leveranciersauditplan op waarbij we de leveranciers selecteren die we het komende jaar zullen bezoeken. Door middel van gedetailleerde maatstaven (zoals de resultaten van de inkomende materiaalcontroles), kunnen we verzekeren dat we op ieder moment blijven werken met de beste leveranciers.

¹⁶ Essentiële grondstoffen en verpakkingen refereren naar bloem, eieren, plantaardige oliën, margarine en boter, chocolade en verpakkingsmateriaal dat (in-) direct in contact komt met voeding.

Kwaliteitscontrole van productieprocessen

De grondslag van ons FSQMS, is het wereldwijd erkende Hazard Analysis & Critical Control Points (**HACCP**)-systeem. Dit is een preventief FSQMS dat biologische, chemische en fysische gevaren van boer tot bord identificeert, evalueert en controleert. Het vormt de kern van moderne voedselveiligheidsnormen door zich te richten op preventie in plaats van louter inspectie, met zeven principes die de implementatie sturen voor naleving van de wetgeving en veiligheid van de consument. Al onze productievestigingen beschikken over gedetailleerde HACCP-plannen om de productkwaliteit en -veiligheid te waarborgen. Deze productveiligheids- en risicostudies worden minstens eenmaal per jaar, of bij elke grote aanpassing van het proces of machines, bijgewerkt. Elke medewerker die bij het productieproces betrokken is, krijgt de nodige training over HACCP en over de parameters voor voedselveiligheid en kwaliteitsprocessen. Deze training begint tijdens de onboarding van de medewerker en wordt gevolgd door regelmatige opfriscursussen.

Al onze productievestigingen worden onderworpen aan **interne audits** waarbij het Food Safety and Quality Management System en de bijbehorende controlemaatregelen worden geverifieerd. Deze audits worden jaarlijks uitgevoerd en naar aanleiding ervan worden corrigerende en preventieve maatregelen genomen. Deze interne audits worden opgesplitst in vijf afzonderlijke audits, die elk gericht zijn op een afzonderlijk criterium.

Externe GFSI-certificering van onze productieprocessen is een belangrijk onderdeel van de continue verbetering van zowel onze processen als producten. Hierbij bezoeken externe controle-instanties onze fabrieken en beoordelen zij of we voldoen aan de voedselveiligheidsnormen. Al onze productievestigingen zijn BRC- of IFS-gecertificeerd.

Onze externe productiepartners worden op identieke wijze gecontroleerd door onze afdeling Group Food Safety & Quality Assurance. De eisen die we aan onze externe productiepartners stellen, zijn contractueel vastgelegd in een duidelijk eisenpakket.



Kwaliteitscontrole voor onze consumenten

Allereerst moeten onze eindproducten, zowel het product zelf als de verpakking, voldoen aan de desbetreffende voedselwetgeving. De **conforme etikettering** van producten, volgens de vereisten van het land van commercialisering, wordt gecontroleerd door de Group Food Safety & Quality Assurance afdeling.

Hoewel we solide procedures in plaats hebben om problemen te voorkomen, kan het voorvallen dat een consument een klacht indient. **Klachten van consumenten en klanten** worden op systematische wijze ontvangen, behandeld en geregistreerd in een centrale database voor de Groep. Het aantal, het type klachten en de ernst ervan worden nauwlettend gecontroleerd en ze worden maandelijks gerapporteerd aan het management. Wij willen de consument op transparante wijze informeren betreffende geverifieerde **productclaims**. Deze informatie wordt efficiënt beheerd in een database en omgezet in productspecificaties en klantinformatie.

Continue verbeteringscyclus

Alle bovengenoemde procedures zijn gericht op het continu verbeteren van ons productieproces en onze producten. Zo worden de resultaten van onze audits gebruikt om leerpunten te identificeren en actieplannen op te stellen. Bij het herzien van onze procedures houden we ook rekening met de feedback van onze consumenten.

Procedure voor het uit de handel nemen of terugroepen van producten

Bij Lotus Bakeries streven we ernaar om te voldoen aan de hoogste normen op het gebied van voedselveiligheid en -kwaliteit. Het is echter altijd mogelijk dat een crisis zich voordoet. Daarom hebben we specifieke procedures voor het uit de handel nemen en terugroepen van producten. Om hier als Groep op voorbereid te zijn, hebben we een uitgebreide handleiding opgesteld met wat er in geval van crisis moet gebeuren. Elke productievestiging en verkoopkantoor heeft een getraind crisismanagementteam. Wanneer zich een crisis voordoet, is het hun rol om de feiten te onderzoeken, beslissingen te nemen, de communicatiestrategie te bepalen en de uitvoering van de beslissingen te coördineren en op te volgen.

Elk jaar worden de crisisprocedures getest. Op basis van de resultaten van deze test worden verbeterpunten geïdentificeerd en toegepast, en worden monitoring- en actieplannen opgesteld.

IV.3.2. Ons beleid

Het Voedselveiligheid en -kwaliteitsbeleid van Lotus Bakeries maakt integraal deel uit van onze duurzaamheidsstrategie en draagt bij tot het uitbouwen van sterke en betrouwbare merken. De sterkte van onze merken is immers sterk afhankelijk van de voedselveiligheid en -kwaliteit van onze producten.

LOTUS BAKERIES' VOEDSELVEILIGHEID EN -KWALITEITSBELEID

We verzekeren dat werknemers de gepaste training krijgen in hun verantwoordelijkheden met betrekking tot voedselveiligheid en -kwaliteit.

We geven prioriteit aan duidelijke en consistente communicatie met de consument.

We richten ons op productinnovaties. Ofwel in de vorm van formaatinnovaties of door het introduceren van producten voor nieuwe consumptiemomenten.

We richten ons op het continu verbeteren van onze productie-efficiëntie om producten van de beste kwaliteit te kunnen leveren tegen de meest concurrerende prijs.

Onze maatschappelijke verantwoordelijkheid komt tot uiting in ons duurzaamheidsprogramma 'Care for Today, Respect for Tomorrow'.

IV.3.3. Overleg met consumenten en eindgebruikers

Indien consumenten een vraag of klacht hebben, kunnen zij hiermee terecht bij onze Klokkeluiderskanaal (zie V.1.3.2 hieronder) of ons consumentencontactpunt. Deze informatie staat vermeld op al onze branded verpakkingen en op de bijhorende merkwebsites.

IV.3.4. Onze doelstellingen

Lotus Bakeries heeft met betrekking tot voedselveiligheid en -kwaliteit het volgende doel vooropgesteld:

Een leider zijn in voedselveiligheid en hoge voedingskwaliteitsnormen

De KPI's gelinkt aan dit doel zijn:

- > 100% van de Lotus Bakeries productievestigingen hebben een BRC- of IFS-certificatie op jaareinde.
- > Streven naar nul terugroepacties.

De middelen voor onderstaande acties worden toegewezen aan de globale en lokale Group Food Safety & Quality Assurance teams, in nauwe samenwerking met consumenten- en klantendiensten.



IV.3.5. Onze acties en prestaties

Kwaliteitscontrole van leveranciers

In 2025 hebben we bij onze leveranciers van grondstoffen en verpakkingsmateriaal één leveranciersaudit, één fysieke vergadering en 13 digitale vergaderingen gehouden. Dit is minder dan vorig jaar vanwege een herstructurering op het gebied van voedselveiligheid en kwaliteitsborging en een nieuwe materiële risicobeoordeling die in 2025 werd ingevoerd. Deze nieuwe beoordeling zal in 2026 leiden tot meer vergaderingen en audits bij onze leveranciers van grondstoffen en verpakkingsmateriaal.

Kwaliteitscontrole van productieprocessen

In 2025 hebben er 109 on-site interne audits plaatsgevonden. Van deze 109 audits, hadden er 89 betrekking op voedselveiligheid en -kwaliteit en 20 op duurzaamheid en duurzaamheidscertificering (RSPO, Rainforest Alliance, Fairtrade en Halal). Het aantal interne audits is toegenomen door de uitbreiding van onze activiteiten, met voornaamste driver de Biscoff® productievestiging in Chonburi. Elke productievestiging wordt minstens één keer per jaar volledig geauditeerd.

De BRC/IFS-certificering wordt ieder jaar vernieuwd na een grondige audit door een onafhankelijke certificeringsinstantie. Deze audits hebben zeer positieve resultaten opgeleverd, waarbij geen kritieke afwijkingen werden vastgesteld. Eind 2025 waren alle productievestigingen van Lotus Bakeries BRC- of IFS-gecertificeerd.

Wat betreft onze uitbestede productieactiviteiten (co-manufacturers en co-pakers), hebben er het afgelopen jaar 10 audits, 11 fabrieksbezoeken en 83 digitale kwaliteitsvergaderingen plaatsgevonden. Deze contactmomenten zijn voornamelijk gericht op de opvolging van nieuwe producten, klachtenafhandeling en algemene voedselveiligheid en kwaliteitsborging.

Kwaliteitscontrole voor onze consumenten

In 2025 was er één terugroepactie.

Productetikettering voor onze consumenten

De etikettering op onze verpakkingen omtrent voedingswaarde voldoet minstens aan de geldende lokale voedselwetgeving van het land of de regio waar onze snacks worden verkocht. Waar de grootte van de verpakking het toelaat, worden de voedingswaarden weergegeven in een volledige voedingswaardetabel, met informatie per 100g en per portie. Als er voldoende ruimte is, wordt op het etiket ook het percentage vermeld dat een voedingsstof bijdraagt aan de aanbevolen dagelijkse hoeveelheid (ADH) voor een persoon. Zo kunnen consumenten weloverwogen keuzes maken: ze kunnen producten op een objectieve manier vergelijken op basis van de voedingswaarden per 100 g, maar weten ook hoeveel energie ze per portie binnenkrijgen.

- > Alle allergenen en onvermijdelijke kruisbesmettingen door ingrediënten of het productieproces worden duidelijk op de verpakking vermeld. Zo kunnen consumenten met een allergie of intolerantie de juiste keuze maken.
- > De voedingsclaims op de verpakking zijn gestoeld op degelijk wetenschappelijk bewijs en voldoen aan de geldende lokale regelgeving. Op de websites van de productmerken wordt op duidelijke wijze voedingsinformatie verstrekt, en voor innovatieve concepten, zoals de BEAR®-fruitrolletjes of de nākd.®-repen, geven we meer uitleg over hoe deze snacks worden gemaakt.



V. ETHICAL BUSINESS CONDUCT

ONS ENGAGEMENT

Lotus Bakeries hecht veel belang aan robuust ondernemingsbestuur, ethisch zakendoen en respect voor mensenrechten, wat ten grondslag ligt aan zijn streven naar transparantie en integriteit. Het bedrijf verfijnt voortdurend zijn bestuurskader om te voldoen aan veranderende wettelijke en beleidsvereisten, terwijl zijn gedragscode duidelijke normen vastlegt voor verantwoord gedrag in de hele organisatie en toeleveringsketen. Door zich te houden aan zowel internationale als lokale mensenrechtennormen, wil Lotus Bakeries vertrouwen opbouwen bij haar stakeholders. Door proactief om te gaan met risico's op het gebied van digitalisering en cyberbeveiliging, beschermt het bedrijf ook zijn reputatie op het gebied van betrouwbaarheid en eerlijkheid.

ONZE FOCUSGEBIEDEN

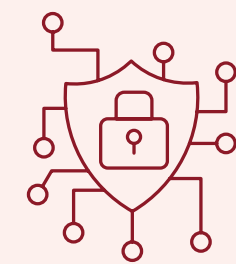
**ETHICAL BUSINESS
CONDUCT**



**Bedrijfsethiek
en -cultuur**



Cybersecurity





ONZE DOELSTELLINGEN EN PRESTATIES



Bedrijfsethiek en -cultuur

	MEETEENHEID	REFERENTIEJAAR	DOEL	STATUS 2025	STATUS 2024
100% van de werknemers heeft de Gedragscode onderschreven	%	2020	100%	99,9%	99,9%
100% van de relevante werknemers is opgeleid voor onze Gedragscode (inclusief kernbeleidsinstrumenten zoals Anti-omkoping en corruptie, Anti-discriminatie en -intimidatie, Mededingingsrecht, GDPR, Mensenrechten en Klokkenluiderskanaal)	%	2025	100%	Bedienden 97,2% Arbeiders, gepland in 2026	n.v.t.
We streven naar nul mensenrechtenschendingen in onze eigen activiteiten	#	2025	0	0	n.v.t.



Cybersecurity

	MEETEENHEID	REFERENTIEJAAR	DOEL	STATUS 2025	STATUS 2024
Lotus Bakeries heeft de ambitie om NIS2 compliant te zijn d.m.v. ISO27001 certificatie, met als richtdatum 2026 voor geprioritiseerde juridische entiteiten, en 2027-208 voor de overige entiteiten	J/N		ISO 270001 gecertificeerd tegen 2026	Op schema	Op schema
Nul incidenten met betrekking tot beveiligingsinformatie met materiële bedrijfsimpact	#		0	0	n.v.t.

SDGs GERELATEERD AAN ONS ESG LEIDEND KERNPRINCIPE





V.1. BEDRIJFSETHIEK EN -CULTUUR

V.1.1. Waarom ligt het ons nauw aan het hart?

Lotus Bakeries hecht veel belang aan sterke Corporate Governance praktijken en beleidlijnen, als de basis voor verantwoord, ethisch en transparant management. De Groep heeft zowel formele als informele mechanismen om ervoor te zorgen dat besluitvormingsprocessen op integere en verantwoorde wijze worden uitgevoerd.

Het naleven van de zakelijke integriteit en de mensenrechten is fundamenteel voor het opbouwen van vertrouwen met onze partners, gemeenschappen en stakeholders, zoals uiteengezet in ons Mensenrechtenbeleid. Onze aanpak is verankerd in onze Gedragscode, die de normen voor ethisch gedrag vastlegt die doorheen onze volledige organisatie en waardeketen worden verwacht.

Ons corporate governance-kader wordt voortdurend bijgewerkt en geëvalueerd in het licht van relevante wetgeving, veranderende omstandigheden of ontwikkelingen in het corporate governancebeleid.

Lotus Bakeries verbindt zich ertoe om te allen tijde integer, eerlijk en rechtvaardig te handelen en zich te houden aan de toepasselijke wetten, regels en voorschriften, en dit op een ethische manier. Het vertrouwen in ons bedrijf en onze merken zorgt ervoor dat consumenten onze producten willen kopen, retailers onze producten willen aanbieden, (co-)fabrikanten onze producten willen produceren, investeerders onze aandelen willen waarderen en getalenteerde mensen zich bij onze Lotus-gemeenschap willen aansluiten.

Ons uitgangspunt is om ons te houden aan alle internationale normen op het gebied van mensenrechten, inclusief maar niet beperkt tot de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens van de VN en de VN-richtlijnen voor bedrijfsleven en mensenrechten, de Verklaring van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) over fundamentele principes en rechten op het werk en de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen. Daar waar de lokale wetgeving en internationale standaarden strenger zijn, zal Lotus Bakeries de strengste standaard volgen.

V.1.2. Onze aanpak en verantwoordelijkheden

Onze inzet voor duurzame bedrijfsvoering reikt verder dan doelstellingen en maatstaven - ze is verankerd in de principes en waarden die ten grondslag liggen aan onze dagelijkse activiteiten. Governance hangt ten slotte af van mensen: hun waarden, vaardigheden, gedrag en de respectvolle manier waarop ze anderen behandelen. Deze principes dragen allemaal bij tot het blijvende succes van ons bedrijf. Ons governanceaamwerk benadrukt de onafhankelijkheid en degelijke structuur van onze Raad van Bestuur, zoals uiteengezet in ons Corporate Governance Charter en de statuten van de entiteiten in de Groep.

Lotus Bakeries houdt zich aan alle principes zoals bepaald in de Belgische Corporate Governance Code 2020 voor beursgenoteerde bedrijven (artikel 3:6(2) van het WVV en het Koninklijk Besluit van 12 mei 2019). De Code legt de bestuursstructuur vast en benadrukt het belang van duurzame waardecreatie bij beursgenoteerde ondernemingen. De Code legt de nadruk op langetermijndoelstellingen, verantwoord gedrag doorheen het bedrijf en voortdurende aandacht voor de belangen van de stakeholders.

De Raad van Bestuur heeft een monistisch bestuursmodel, zoals bedoeld in artikel 7:85 et seq van het WVV. De bevoegdheden inzake dagelijks bestuur tegenover toezicht/controle zijn duidelijk afgebakend; de Raad van Bestuur wordt te allen tijde grondig geïnformeerd door de CEO en het EXCO en alle noodzakelijke beslissingen worden goedgekeurd en/of bekrachtigd.

Voor verdere details over de samenstelling en de expertise van de bestuursorganen, verwijzen we naar '1.2.1 Hoe wij duurzaamheid beheren' en 'Corporate Governance & Risicobeheer'.

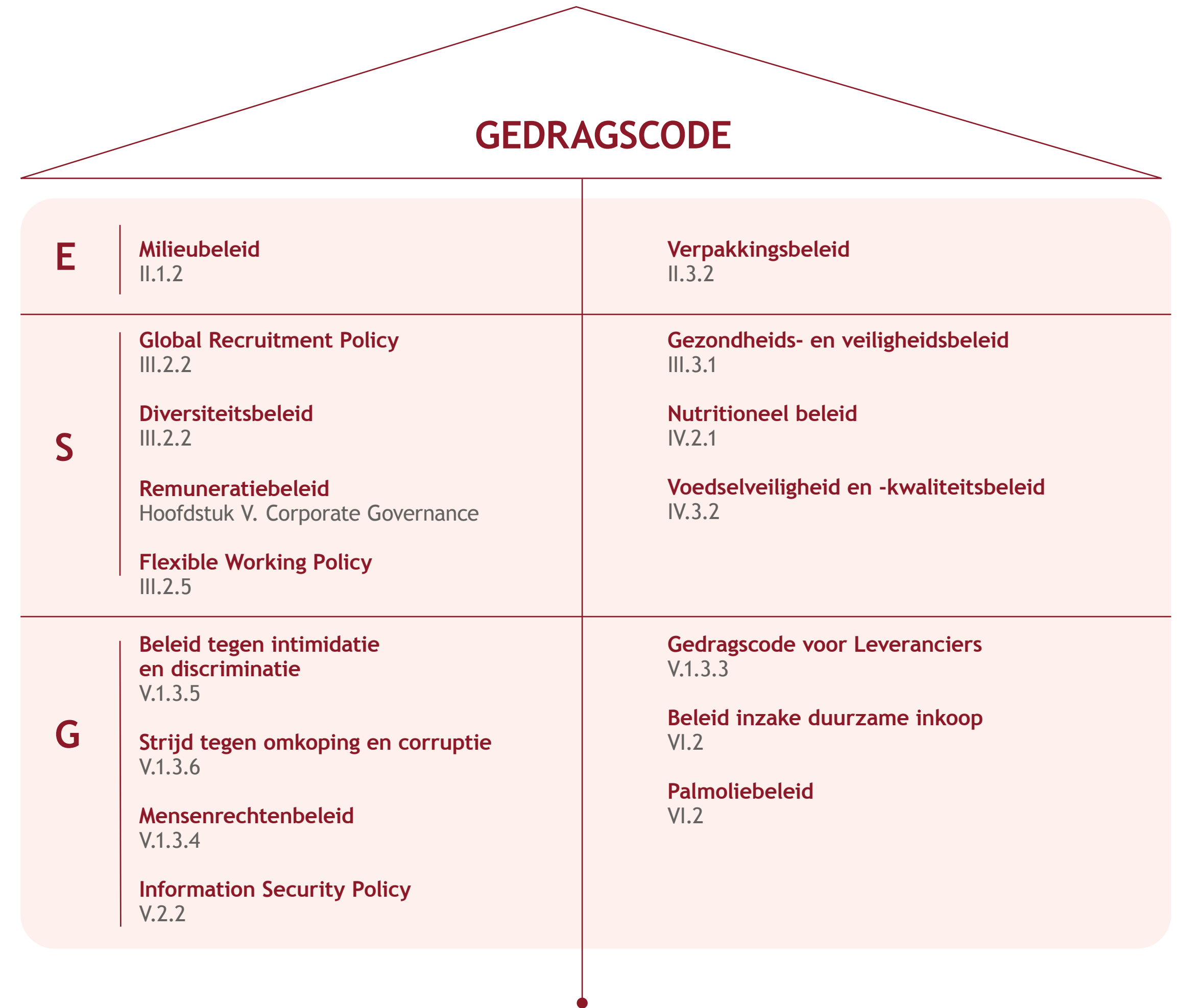
Lotus Bakeries oefent geen activiteiten uit die verband houden met politieke invloed, waaronder lobbyactiviteiten. Lotus Bakeries geeft geen donaties of andere bijdragen van welke aard dan ook aan politieke partijen.



V.1.3. Onze kernbeleidslijnen

Het doeltreffend beheren van ethische bedrijfspraktijken begint met het opstellen van relevant beleid. Onze Gedragscode vormt de basis en beschrijft alle ethische bedrijfsnormen die binnen onze organisatie van toepassing zijn. Aanvullende groepsbeleidslijnen bieden gedetailleerde richtlijnen inzake specifieke onderwerpen, afgestemd op diverse groepen belanghebbenden. Onze beleidslijnen worden gebundeld in onze interne Policy Hub, die toegankelijk is via het LotusLink intranet, waar het gemakkelijk te raadplegen is.

Het Executive Committee (EXCO) van Lotus Bakeries is verantwoordelijk voor het toezicht op de kernbeleidslijnen van Lotus Bakeries, waaronder maar niet beperkt tot, de Gedragscode, het Mensenrechtenbeleid, het Klokkenuidersbeleid en het Beleid tegen intimidatie en discriminatie.



KLOKKENUIDERSBELEID

Inbreuk op bovenstaande beleidslijnen kan gerapporteerd worden via de Klokkenuiderslijn.



Bezorgdheden aankaarten

Alle belanghebbenden van Lotus Bakeries, met inbegrip van werknemers, leveranciers, en consumenten, worden aangemoedigd om hun stem te laten horen als ze te maken krijgen met gedrag dat hen zorgen baart of dat in strijd zou zijn met ons beleid of de toepasselijke wet- en regelgeving. We verwijzen hiervoor naar het klokkenluiderskanaal, zie V.1.3.2. hieronder.

V.1.3.1. Gedragscode

De Gedragscode van Lotus Bakeries vormt het fundament van onze ethische bedrijfsvoering. Sinds 2021 moet elke nieuwe medewerker de Gedragscode, die een integraal deel uitmaakt van de arbeidsovereenkomst, ondertekenen. In september 2023 werd de Gedragscode geüpdatet om de nieuwe klokkenluidersregeling van Lotus Bakeries te weerspiegelen, waarbij onze medewerkers worden aangemoedigd om hun stem te laten horen wanneer zij gedrag tegenkomen dat hen zorgen baart of dat in strijd lijkt te zijn met de Gedragscode, beleidslijnen of de toepasselijke wet- en regelgeving. Om te voldoen aan de uitgebreide operationele en geografische reikwijdte van Lotus Bakeries Groep, de veranderende verwachtingen van belanghebbenden en recente wijzigingen in de regelgeving, werd de Gedragscode uitgebreid herzien in 2025. De bijgewerkte Gedragscode werd in december 2025 goedgekeurd door de Raad van Bestuur.

De Gedragscode is onderverdeeld in vijf hoofdstukken, die elk een aspect van zakelijk gedrag behandelen en specifieke richtlijnen geven over hoe we van onze werknemers verwachten dat ze zich gedragen.



LOTUS BAKERIES' GEDRAGSCODE

VEILIGE EN HOOGWAARDIGE PRODUCTEN MAKEN

We streven ernaar om kenmerkende producten te maken die veilig en van hoge kwaliteit zijn. Inclusief transparante voedselketting en verantwoorde marketing.

BEVORDEREN VAN EEN GEZONDE WERKOMGEVING

We leggen de nadruk op respect en eerlijke behandeling, met inbegrip van mensenrechten en anti-discriminatie/intimidatie, alsook gezondheid en veiligheid op de werkplek.

BIJDRAGEN AAN EEN DUURZAME TOEKOMST

We nemen onze verantwoordelijkheid voor de impact die we hebben in onze waardeketen op zowel sociaal als milieu-vlak.

BEDRIJFSVOERING MET INTEGRITEIT

Naast anti-omkoping en corruptie, handelen we ook met integriteit op het vlak van belangenconflicten, eerlijke concurrentie, handelssancties, anti-witwas en eerlijke handel in Lotus Bakeries aandelen.

BESCHERMEN VAN ONS BEDRIJF

We beschermen ons bedrijf door het implementeren van procedures en robuuste veiligheidsmaatregelen betreffende vertrouwelijke en persoonlijke data (bv. GDPR), onze bedrijfsactiva, onze intellectuele eigendom en onze reputatie.

De Compliance Manager is, in samenwerking met de lokale HR-afdelingen, verantwoordelijk voor de implementatie van de Gedragscode en het communiceren van eventuele updates. Iedere werknemer ontvangt de Gedragscode bij zijn indiensttreding en moet bevestigen dat hij/zij de Code heeft gelezen, erkent en ermee instemt de hierin vastgelegde gedragsregels na te leven. De HR-afdeling is verantwoordelijk om ervoor te zorgen dat de Code een geïntegreerd en afdwingbaar onderdeel vormt van elke arbeidsovereenkomst.

De Gedragscode is in elf talen beschikbaar op onze bedrijfswebsite.

In 2025 werd aan de Raad van Bestuur een verslag voorgelegd over de strategie en activiteiten van de afdeling Corporate Compliance. De Raad werd verder geïnformeerd over de belangrijkste verwezenlijkingen in 2025, waaronder maar niet beperkt tot:

- > Een volledige herziening van de Gedragscode en de lancering van een verplichte training via de nieuwe LMS-tool, met een voltooiingsgraad van 97,2% voor actieve kantomedewerkers. De overige kantomedewerkers zijn voornamelijk nieuwe medewerkers die aan het einde van het jaar in dienst zijn getreden en die één maand de tijd hebben om de opleiding te voltooien. Productiemedewerkers zullen de training afronden in de eerste helft van 2026;
- > De uitrol van vier nieuwe of bijgewerkte beleidlijnen: Anti-omkoping & Corruptie, Gedragscode, Gegevensbescherming en Klokkenuidersbeleid;
- > Implementatie van Gegevensbescherming in de nieuwe entiteiten;
- > Workshops rond mededingingscompliance;
- > Resultaten van de klokkenluidersmeldingen, met name de bevestiging dat er geen materiële klachten zijn ontvangen en geen inbreuken werden vastgesteld (2024: geen).

V.1.3.2. Klokkenuidersbeleid

Ondanks onze verbintenis op het vlak van ethisch gedrag, kan het voorvallen dat men gedrag waarneemt dat zorgen baart of dat in strijd lijkt te zijn met de onze Gedragscode, ons beleid of de toepasselijke wet- en regelgeving. Door dit te melden, krijgt Lotus Bakeries de kans om de kwestie te onderzoeken en actie te ondernemen. Wij zijn ervan overtuigd dat onze reputatie, ons succes en onze licentie om te mogen ondernemen, alleen kunnen worden behouden door onze stem te laten horen. Wij hechten er dan ook veel waarde aan dat onze medewerkers en anderen die mogelijke problemen waarnemen, deze signaleren en melden. Lotus Bakeries tolereert geen enkele vorm van vergelding tegen personen die zich uitspreken en alle meldingen worden strikt vertrouwelijk behandeld.





Het Klokkenluiderskanaal van Lotus Bakeries is een online meldingssysteem (beheerd via een onafhankelijke partij) waar men in de eigen taal vertrouwelijk, en indien gewenst anoniem, bezorgdheden kan uiten. Ons klokkenluiderssysteem kan worden gebruikt om bezorgdheid te uiten over elke vermoedelijke schending van onze Gedragscode, ons beleid of de toepasselijke wet- en regelgeving. Het klokkenluiderskanaal is beschikbaar voor zowel interne als externe belanghebbenden. In 2025 zijn we overgestapt naar een nieuwe tool, 'EQS Integrity line', vanwege de overname van ons voormalige systeem Convercent door EQS. Als gevolg van deze verandering werden het Klokkenluidersbeleid, de interne procedures en ondersteunende materialen bijgewerkt en gecommuniceerd.

Lotus Bakeries heeft meerdere kanalen gecreëerd voor het melden van compliance kwesties en voorziet zo in een veilige plek voor medewerkers om kwesties naar eigen goeddunken te melden. Iedere werknemer en externe partij wordt aangemoedigd om bezorgdheden of misstanden te rapporteren via zijn kanaal van voorkeur. Dit kan zowel via het klokkenluiderskanaal als telefonisch. Het systeem wordt beheerd en beoordeeld door de Corporate Compliance Manager en de Group Legal & Public Affairs Director. De meldingen worden centraal beheerd door Corporate Compliance en van daaruit verdeeld onder de verantwoordelijke case handlers voor verdere beoordeling en onderzoek. Dit gebeurt in overeenstemming met een duidelijke bevoegdheidsmatrix en op basis van een strikte need-to-know-basis. Bij de ontvangst van een melding wordt de betrokken case handler door Corporate Compliance opgeleid in het gebruik van het systeem en de onderzoeksprocedure, om ervoor te zorgen dat alle onderzoeken volgens dezelfde normen worden beheerd.

Indien men vermoeden heeft van wangedrag¹⁷, wordt men aangemoedigd om dit onmiddellijk, waar mogelijk, bij de betrokken persoon te melden of bij de lijnmanager. De individu kan ook contact opnemen

¹⁷ Wangedrag kan betrekking hebben op: (1) boekhouding/audit; (2) antitrust of eerlijke handel; (3) belangenconflicten; (4) consumentenbescherming; (5) schending van auteursrechten of handelsmerken; (6) corruptie of omkoping; (7) openbaarmaking of verduistering van vertrouwelijke informatie; (8) Discriminatie; (9) Milieukwesties; (10) Fraude; (11) Intimidatie; (12) Handel met voorkennis; (13) Bescherming van privacy en persoonlijke gegevens en beveiliging van netwerken en informatiesystemen; (14) Kwaliteitsproblemen; (15) Vergelding; (16) Onveilige werkomstandigheden; en (17) Problemen met leveranciers.

met HR/Corporate Compliance of de managing director van de betrokken area. Deze vertegenwoordigers zullen de vereiste departementen in Lotus Bakeries inlichten dat er een bezorgdheid werd gerapporteerd en verder opvolgen in overeenstemming met de procedure die van toepassing is. Ten laatste kan een individu de kwestie via het klokkenluiderskanaal rapporteren.

Prestatie en implementatie

Het Klokkenluidersbeleid is beschikbaar in zes¹⁸ talen, om te verzekeren dat iedere werknemer zijn rechten en plichten kent.

Onze eigen medewerkers zijn als volgt geïnformeerd over het Klokkenluidersbeleid:

- > Het beleid is beschikbaar in onze Policy Hub, dat gemakkelijk te consulteren is via ons LotusLink intranet;
- > De link naar het Lotus Bakeries klokkenluiderskanaal is gepubliceerd op onze bedrijfswebsite;
- > Het beleid is geïntegreerd in de onboarding van nieuwe medewerkers;
- > Posters in fabrieken die onze werknemers op de hoogte stellen van de beschikbare rapporteringskanalen, met een directe link naar onze klokkenluiderskanaal en -beleid (conform BRC 9);
- > Integratie in lokale HR-decks: werknemershandboek, lokale LotusLink pagina, intern beleid.

Medewerkers zijn opgeleid in de verschillende klokkenluiderskanalen en hun bescherming en verplichtingen als onderdeel van de opleiding omtrent de nieuwe Gedragscode die in 2025 aan alle kantoormedewerkers is gegeven (alle productiemedewerkers krijgen deze opleiding in de loop van 2026).

Alle gevallen die via het klokkenluiderskanaal van Lotus Bakeries worden gemeld, worden jaarlijks aan de Raad van Bestuur gerapporteerd, met vermelding van het land, het onderwerp, de uitkomst van het onderzoek (gegrond/ongegrond) en het percentage afgesloten zaken, met de nodige inachtneming van de vertrouwelijkheid van de zaken.

¹⁸ Het Klokkenluidersbeleid is beschikbaar in het Nederlands, Engels, Frans, Koreaans, Chinees en Thais.

Het Klokkenuidersbeleid verbiedt expliciet wraakacties: als een melding te goeder trouw wordt gedaan, zal er nooit sprake zijn van enige vorm van (dreigende of gepoogde) vergelding die ongerechtvaardigd nadeel veroorzaakt of kan veroorzaken omwille van de melding. Elke vorm van bedreiging of vergelding wordt niet getolereerd en kan leiden tot disciplinaire maatregelen. In 2025 ontving Lotus Bakeries twee meldingen via het klokkenuiderskanaal. Deze klachten werden door de melders gecategoriseerd als ‘discriminatie’. Na onderzoek bleken de claims echter ongegrond (2024: geen).

V.1.3.3. Gedragscode voor Leveranciers

De Gedragscode voor Leveranciers bevat de ethische bedrijfsgedragsregels die zijn vastgelegd in onze Gedragscode en de bedrijfsprincipes waaraan elk van onze sleutelleveranciers zich moet houden om leverancier van Lotus Bakeries te worden. Wij verwachten van hen dat ze de Gedragscode voor Leveranciers implementeren en dat ze op een zorgvuldige en transparante manier hun werknemers, agenten en onderaannemers hierover informeren. De principes vastgelegd in de Gedragscode voor Leveranciers vormen de basis van onze relatie met onze leveranciers.

LOTUS BAKERIES’ GEDRAGSCODE VOOR LEVERANCIERS

Wettige en integere bedrijfsvoering

We vereisen van onze partners dat ze mensenrechten respecteren in alle maten en vormen.

Eerlijk bedrijfsvoering

We tolereren omkoping noch corruptie.

Alle leveranciers moeten vertrouwelijke informatie beschermen.

Respect voor het milieu

Onze partners moeten een milieubeheersysteem opzetten alsook beschikken over alle nodige milieuvergunningen, -licenties, -registraties en relevante certificaten.

Traceerbaarheid

De leverancier moet een adequate administratie bijhouden van zijn rechtstreekse leveranciers.

Het Executive Committee (EXCO) van Lotus Bakeries is verantwoordelijk voor het toezicht op de inhoud van de Gedragscode voor Leveranciers. De Procurement afdeling, waar nodig ondersteund door Corporate Compliance, is verantwoordelijk voor het implementeren van de Gedragscode voor Leveranciers.



Leveranciers worden verzocht om eventuele bezorgdheden onder de aandacht te brengen van hun contactpersoon bij Lotus Bakeries. Sinds 2023 kunnen ze via het online klokkenluiderskanaal van Lotus Bakeries klachten melden. Dit kanaal maakt anonieme meldingen mogelijk, waarborgt de vertrouwelijkheid en garandeert een nauwkeurige opvolging van de wettelijke verplichtingen (zie paragraaf V.1.3.2). Lotus Bakeries verwacht van leveranciers dat zij de nodige corrigerende maatregelen nemen om eventueel geconstateerde tekortkomingen aan te pakken.

De Gedragscode voor Leveranciers wordt momenteel herzien en in 2026 zal een bijgewerkte versie worden aangenomen die aansluit bij de herziene principes van onze Gedragscode, die eind 2025 is aangenomen.

V.1.3.4. Mensenrechtenbeleid

Onze Gedragscode stelt duidelijk dat Lotus Bakeries streeft naar een werkplek waar mensen eerlijk worden behandeld en dat ze een gezonde en veilige werkomgeving krijgen, opdat iedereen zijn of haar volledige potentieel kan bereiken. Respect voor mensenrechten is daarin een onmisbaar onderdeel.

Ons Mensenrechtenbeleid bouwt voort op het principe van ‘Respect en eerlijke behandeling’ dat in onze Gedragscode is vastgelegd. Het Beleid is van toepassing op al onze activiteiten en op alle voltijdse, deeltijdse en tijdelijke collega's die rechtstreeks in dienst zijn bij Lotus Bakeries, met inbegrip van onze bestuurders en directieleden. Het beleid is ook van toepassing op alle dochterondernemingen of joint ventures waarin Lotus Bakeries een meerderheidsbelang of managementcontrole heeft.

HET MENSENRECHTENBELEID VAN LOTUS BAKERIES EN DE ZEVEN PRINCIPES

Kinderarbeid

Wij tolereren geen enkele vorm van kinderarbeid of uitbuiting van minderjarigen.

Dwangarbeid en bewegingsvrijheid

Wij zetten ons in om ervoor te zorgen dat alle medewerkers de vrijheid hebben om hun baan en arbeidsomstandigheden te kiezen. Wij tolereren geen enkele vorm van dwangarbeid, met inbegrip van gebonden arbeid of contractarbeid, mensenhandel of enige andere vorm van dwang.

Vrijheid van vereniging

Wij respecteren het recht van onze werknemers om vakbonden en andere werknemersorganisaties op te richten en zich daarbij aan te sluiten.

Adequate levensstandaard

Wij bieden onze werknemers een eerlijke en adequate verloning en zorgen ervoor dat zij werknemersbeloningen ontvangen die hen in staat stellen een adequate levensstandaard te handhaven. Wij bieden ook een veilige en gezonde werkomgeving die bevorderlijk is voor hun algehele welzijn.

Discriminatie en intimidatie

We zetten ons in voor een discriminatie- en intimidatie-vrije werkplek.

Gezondheid en veiligheid op de werkvloer

We streven naar een veilige en gezonde werkplek voor alle werknemers. We houden ons aan alle geldende wet- en regelgeving op het gebied van gezondheid en veiligheid en nemen alle nodige maatregelen om ongevallen en letsel te voorkomen.

Gemeenschappen die door onze activiteiten worden beïnvloed

We respecteren de rechten van de mensen in gemeenschappen die door onze activiteiten (kunnen) worden beïnvloed.



Elk individu verdient respect, waardigheid en gelijke behandeling. Om deze overtuiging kracht bij te zetten, hebben we de principes uit onze Gedragscode en Mensenrechtenbeleid uitgebreid gecommuniceerd naar alle werknemers via ons intranetsysteem en de Gedragscodetraining. We moedigen onze werknemers aan om de waardigheid en mensenrechten van collega's en andere mensen met wie ze tijdens hun werk in contact komen, te respecteren.

De Corporate en lokale HR afdelingen zijn verantwoordelijk voor het garanderen dat deze principes worden gerespecteerd en voor de vertaalslag naar lokale procedures in alle landen waar Lotus Bakeries actief is.

In 2025 zijn er geen gevallen gemeld van schending van het Mensenrechtenbeleid.

V.1.3.5. Beleid tegen intimidatie en discriminatie

De medewerkers en zakenpartners van Lotus Bakeries vormen het hart van onze activiteiten. Wij respecteren hen allemaal en waarderen hun potentieel, ongeacht ras, etniciteit, gender, leeftijd, politieke overtuiging, achtergrond, religie, beperking, seksuele geaardheid, enz. Lotus Bakeries zet zich in om een veilige en respectvolle werkplek te zijn om voor en met te werken. Intimidatie en discriminatie van welke aard dan ook worden niet getolereerd. Van medewerkers, contractanten, klanten en iedereen die in contact komt met Lotus Bakeries wordt verwacht dat zij zich te allen tijde professioneel en respectvol gedragen. In het [Beleid tegen intimidatie en discriminatie](#) wil Lotus Bakeries het bewustzijn en begrip van haar werknemers over intimidatie, geweld en discriminatie op de werkplek vergroten en hen allemaal - en meer specifiek de managers - een kader bieden om beschuldigingen van intimidatie en discriminatie op het werk te identificeren, te voorkomen en aan te pakken.

Intimidatie en discriminatie kan vele vormen aannemen, waaronder, maar niet beperkt tot:

- > Verbaal geweld of bedreigingen;
- > Fysieke mishandeling of geweld;
- > Seksuele intimidatie of ongewenste seksuele toenadering;
- > Racistische of etnische opmerkingen of grappen;
- > Discriminatie op basis van leeftijd, gender of beperking; en
- > Alle andere handelingen die ongewenst zijn en/of een intimiderende, beledigende of vijandige werkomgeving creëren.

Onze verbintenis reikt verder dan onze kantoren, fabrieken, magazijnen en gebouwen. Intimidatie en discriminatie is verboden zowel op de eigenlijke werkplek als op elke locatie die redelijkerwijs kan worden beschouwd als een verlengstuk van de werkplek, met inbegrip van elektronische communicatie, en bij alle stakeholders in onze waardeketen.



Prestatie en implementatie

Het is de verantwoordelijkheid van de HR afdeling in elk van de landen waar Lotus Bakeries actief is samen met het verantwoordelijke management om ervoor te zorgen dat dit beleid wordt uitgerold in elke juridische entiteit en volledig wordt toegepast. Dit beleid is er vooral op gericht om managers een kader te bieden waarbij ze beweringen van intimidatie of discriminatie op de werkvloer kunnen identificeren, voorkomen en beheersen.

Dit groepsbeleid fungeert als een overkoepelende verklaring waarbinnen de lokale vestigingen hun bestaande initiatieven kunnen voortzetten en uitbreiden. Dit beleid bepaalt de minimumnormen voor het aanpakken en voorkomen van discriminatie en intimidatie. Elke entiteit van Lotus Bakeries kan echter bijkomende beleidslijnen implementeren. In verschillende landen worden bijkomende procedures uitgerold waarbij opgeleide interne en externe vertrouwenspersonen betrokken zijn.

Lotus Bakeries zal dit beleid regelmatig herzien en updaten om ervoor te zorgen dat het effectief is en aansluit bij onze dynamische onderneming en diens wereldwijde uitdagingen.

In 2025 zijn er geen gevallen gerapporteerd van inbreuken op het Beleid tegen Intimidatie en Discriminatie. De Raad van Bestuur wordt op regelmatige basis ingelicht van alle gegronde kwesties met betrekking tot intimidatie of discriminatie.

V.1.3.6. Strijd tegen omkoping en corruptie

Omkoping en corruptie verstoren de concurrentie op de markt, verhogen de kosten van bedrijfsvoering en brengen schade toe aan de gemeenschappen waarin men actief is. Bij Lotus Bakeries staan we erop dat we zaken doen met integriteit, eerlijkheid en transparantie. We hanteren een nultolerantie ten opzichte van omkoping en corruptie, alsook leven we de internationale en lokale anticorruptiewetgeving volledig na.

In 2024 hebben we een uitgebreide evaluatie van het regelgevend kader uitgevoerd alsook een impactbeoordeling. Naar aanleiding daarvan hebben we in 2025 een groepsbrede Beleid tegen omkoping en corruptie geïntroduceerd en geïmplementeerd. Dit beleid sluit aan bij de internationale normen inzake omkoping en corruptie en biedt alle medewerkers van de Groep duidelijke richtlijnen over zaken als geschenken en gastvrijheid, faciliterende betalingen, donaties en sponsoring, politieke betrokkenheid, belangenconflicten en andere cruciale thema's.

Vertegenwoordigers van Lotus Bakeries moeten interne beleidslijnen en procedures volgen om elke vorm van omkoping en corruptie te voorkomen. Onze verwachtingen ten aanzien van onze belangrijkste leveranciers met betrekking tot de naleving van normen inzake bestrijding van omkoping en corruptie zijn verankerd in onze Gedragscode voor Leveranciers.



Prestatie en implementatie

Corporate Compliance is verantwoordelijk voor de implementatie van dit beleid, met inbegrip van communicatie en opleiding, alsook monitoring. Een grotere bewustwording van dit beleid wordt mede ondersteund door het lokale management en HR binnen hun respectievelijke verantwoordelijkheden en ze helpen Corporate Compliance bij de implementatie, opleiding en handhaving ervan. Het lokale management kan besluiten om strengere lokale vereisten in te voeren, waarbij dit beleid als minimumnorm geldt voor zover dit vereist is volgens de toepasselijke lokale wetgeving.

Het nieuwe beleid werd eind 2025 samen met de Gedragscode uitgerold voor werknemers. Opleiding van de nieuwe beleidsrichtlijnen en escalatieprocedures werd geïntegreerd in het opleidingsprogramma van de Gedragscode. Dit werd verder aangevuld met een afzonderlijke communicatie gericht aan de managementteams, waarin de belangrijkste elementen van het beleid werden toegelicht. Zowel de opleiding als de communicatie benadrukten het belang van het identificeren van kwesties met betrekking tot omkoping en corruptie, evenals gepaste wijzes van aanpak. Om de naleving met deze nieuwe compliance-vereisten te vergemakkelijken, werd een compliance-portaal voor werknemers opgezet, waar medewerkers gemakkelijk toelichtingen, zoals belangenconflicten, kunnen indienen ter goedkeuring.

In 2025 werden geen overtredingen of boetes in verband met anti-omkopings- of corruptiewetten vastgesteld.

V.1.4. Onze doelstelling

Lotus Bakeries heeft volgende doelen bepaald voor bedrijfsethiek & -cultuur:

Bevorderen van een cultuur van ethisch gedrag

De KPI's gelinkt aan dit doel zijn:

- > 100% van de werknemers heeft de Gedragscode onderschreven.
- > 100% van de relevante werknemers is opgeleid voor onze Gedragscode (inclusief kernbeleidsinstrumenten zoals Anti-omkoping en corruptie, Anti-discriminatie en -intimidatie, Mededingingsrecht, GDPR, Mensenrechten en Klokkenuiderskanaal).
- > We streven naar nul mensenrechtenschendingen in onze eigen activiteiten.

We hebben relevante werknemers als volgt gedefinieerd:

- > Voor de Gedragscode, Anti-omkoping en corruptie, Anti-discriminatie en -intimidatie, Mensenrechten en Klokkenuiders: alle medewerkers met een contract voor onbepaalde of bepaalde duur, zowel voltijds als deeltijds.
- > Voor GDPR: alle kantoormedewerkers met een contract voor onbepaalde of bepaalde duur, zowel voltijds als deeltijds.
- > Voor Mededingingsrecht: alle werknemers met een vast contract of een contract voor bepaalde duur, zowel voltijds als deeltijds, die werkzaam zijn in de (1) Marketingafdeling (exclusief ontwerpers), (2) Verkoopafdeling (exclusief vertegenwoordigers in het veld en ondersteunende functies), (3) Category Development (exclusief ondersteunende functies), (4) Inkoopafdeling en (5) General Manager.

V.1.5. Onze acties en prestaties

In 2025 werd onze Gedragscode grondig herzien om rekening te houden met de veranderende best practices en verwachtingen van belanghebbenden. Als gevolg hiervan hebben alle kantoormedewerkers een opleiding gevolgd en de herziene code formeel onderschreven. Een volgende uitrol voor medewerkers op productievestigingen staat gepland voor 2026, waarbij rekening zal worden gehouden met de toegevoegde complexiteit van het bieden van toegang tot het online trainingsplatform voor de verschillende locaties. De training zal de verplichting omvatten dat ze de Gedragscode dienen te ondertekenen. Voor al onze nieuwe medewerkers maakt de Gedragscode deel uit van het onboardingpakket.

Eind 2025 had 97,2% van de actieve kantoormedewerkers de training over de nieuwe Gedragscode (versie 3, gelanceerd in 2025) ondertekend en voltooid. 99,9% van de productiemedewerkers heeft de vorige Gedragscode (versie 1 of 2) ondertekend. De productiemedewerkers zullen in 2026 worden gevraagd om een op deze medewerkers afgestemde trainingsmodule te volgen en om de nieuwe Gedragscode (versie 3) te ondertekenen.

V.1.6. Betalingspraktijken

Lotus Bakeries hanteert standaard betalingstermijnen van 30 tot 60 dagen, tenzij een specifieke wettelijke vereiste van toepassing is. We hanteren geen leveranciersspecifieke betalingstermijnen. Het doel is om een factuur te betalen volgens de vervaldag die is overeengekomen met de leverancier.

In 2025 bedroeg de gemiddelde betalingstermijn van een factuur 37 dagen (2024: 36 dagen). We hebben geen lopende juridische procedures met betrekking tot laattijdige betalingen.

V.2. CYBERSECURITY

V.2.1. Waarom ligt het ons nauw aan het hart?

Naarmate Lotus Bakeries de digitalisering van zijn activiteiten verder uitbreidt en next generation technologieën integreert, neemt de blootstelling aan cyberdreigingen toe. Cyberincidenten kunnen bedrijfskritieke informatie in gevaar brengen, bedrijfsnoodzakelijke systemen verstoren en de veilige verwerking van klantgerelateerde gegevens beïnvloeden.

Een cybersecurity inbreuk of langdurige systeemonderbreking kan leiden tot financiële verliezen, operationele stilstand en reputatieschade. Bij klanten kan dit het vertrouwen in ons bedrijf om gegevens te beschermen en een betrouwbare, ononderbroken dienstverlening te garanderen, schenden.

V.2.2. Onze aanpak en beleid

Aan de hand van een robuust ISO 27001-governancekader, proactieve cybersecuritymaatregelen en een voortdurende aandacht voor de naleving van alle wettelijke en regelgevende verplichtingen, versterken we continu onze informatiebeveiliging. Dit met als doel de beschikbaarheid, vertrouwelijkheid en integriteit van onze data te waarborgen.

In lijn met onze “Zero trust strategy” in beveiliging, beschermen we onze data door middel van risico-gebaseerde controles, waarbij we de least-privilege-principes strikt toepassen in al onze informatiesystemen.

Binnen de organisatie blijven we actief inzetten op een sterke bewustzijns cultuur inzake informatiebeveiliging. Zodat elke medewerker is opgeleid in de basisprincipes van informatiebeveiliging en in staat is phishingpogingen te herkennen en te voorkomen.



Ons informatiebeveiligingsprogramma, volledig gedragen door het management, weerspiegelt onze toewijding aan vooraanstaande beveiligingspraktijken en continue verbetering. We zullen de volledige compliance aan de NIS2-EU-richtlijn behalen door verder vooruitgang te boeken richting ISO 27001-certificering, wat onderdeel is van onze meerjarige Cybersecurity Governance-strategie.

De IT-afdeling is verantwoordelijk voor de ontwikkeling, implementatie en handhaving van de Information Security Policy van de Groep, en de garantie dat deze afstemt met de strategische prioriteiten en wettelijke vereisten. Cybersecurity risicomaatregelen staan onder het toezicht van en worden goedgekeurd door het Executive Committee (EXCO) en de Raad van Bestuur. Zij ontvangen regelmatig rapporten van de IT-afdeling.

V.2.3. Onze doelstelling

Bescherm onze data, systemen en bedrijfsactiviteiten

De KPI's gelinkt aan dit doel zijn:

- > Lotus Bakeries heeft de ambitie om NIS2 compliant te zijn d.m.v. ISO27001 certificatie, met als richtdatum 2026 voor geprioritiseerde juridische entiteiten, en 2027-2028 voor de overige entiteiten.
- > Nul incidenten met betrekking tot beveiligingsinformatie met materiële bedrijfsimpact.

V.2.4. Onze acties en prestaties

In 2025 zijn we van start gegaan om ons informatiebeheersysteem ('Information Security Management System' of ISMS), dat dient om onze informatie-activa te beschermen, ISO 27001-compliant te maken. Onderdeel hiervan was het opzetten van een gestructureerd en risicogebaseerd kader, en het uitvoeren van een business-impact- en risicoanalyse voor de volledige Groep.

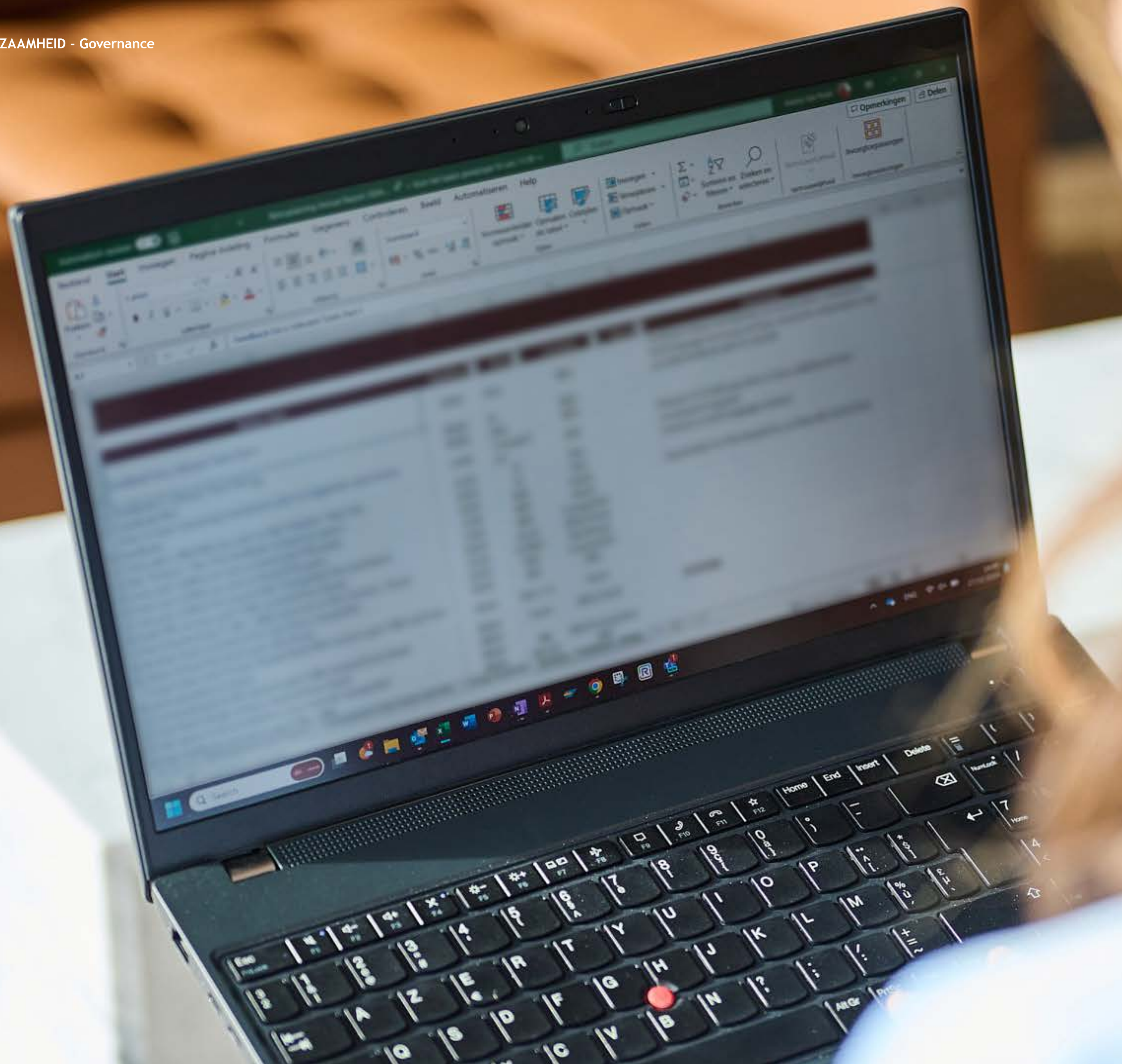
Daarnaast zorgden we voor een tijdige registratie onder de Belgische en Tsjechische NIS2-wetgeving.

Inzake incidentenrespons hanteren we een gestructureerde aanpak, dat wordt ondersteund door een duidelijk gedefinieerd beleid en regelmatig testing van onze procedures, opdat we goed voorbereid zijn om effectief te reageren op potentiële bedreigingen.

Vorig jaar slaagden we erin om bijna 84% van alle pc-gebruikers (2024: 88%) te trainen in informatiebeveiligingsbewustzijn, ondanks de uitbreiding van het aantal pc-gebruikers door regionale groei.

In 2025 werden op het gebied van informatiebeveiliging geen incidenten met een materiële impact op onze bedrijfsvoering geregistreerd (2024: geen).

Met het oog op het behalen van de ISO 27001-certificering in 2026, zullen we verder werken aan de implementatie van onze ISMS. Tegelijkertijd zullen we ons risicobeheersysteem versterken op het gebied van informatiebeveiliging door aanvullende risicobeperkende maatregelen te implementeren, zoals het verder versterken van het veiligheidsrisicobeheer bij onze leveranciers.





VI. SUSTAINABLE SOURCING

ONS ENGAGEMENT

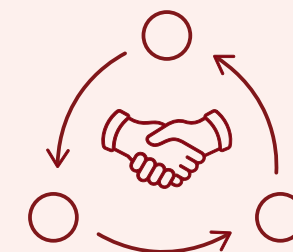
Lotus Bakeries versterkt zijn engagement voor duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid door sterke, ethische relaties met leveranciers te onderhouden, deel te nemen aan duurzame inkoopprogramma's en robuuste due diligence-systemen te implementeren om het welzijn van werknemers te ondersteunen en de vicieuze cirkel van armoede te doorbreken. Het bedrijf streeft er ook naar om samen met leveranciers koolstofarme alternatieven te identificeren, zoals ontbossingsvrije grondstoffen en regeneratieve landbouw, om zo zijn inspanningen op het gebied van koolstofreductie te bevorderen en de aantrekkelijkheid van zijn producten voor consumenten te vergroten.

ONZE FOCUSGEBIEDEN

SUSTAINABLE SOURCING



Leveranciersbeheer en samenwerking in de waardeketen

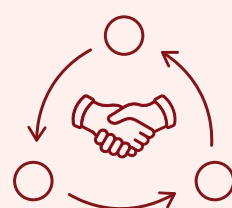


Duurzame inkoopprogramma's





ONZE DOELSTELLINGEN EN PRESTATIES



Leveranciersbeheer en samenwerking in de waardeketen

100% van de sleutelleveranciers van Lotus Bakeries heeft tegen 2027 onze Gedragscode voor Leveranciers ondertekend of onderschreven.

100% van de sleutelleveranciers inzake palmolie van Lotus Bakeries heeft de principes van het Palmoliebeleid van Lotus Bakeries ondertekend of onderschreven.

100% van de grondstoffen van Lotus Bakeries die onder de EUDR vallen, wordt tegen 30 december 2025 op een ontbossingsvrije manier ingekocht door deze grondstoffen met een EUDR-due diligence-dekking aan te kopen.

100% van de belangrijkste leveranciers van ontbossingsgerelateerde grondstoffen die onder de EUDR vallen, worden beoordeeld en gescoord op duurzaamheidscriteria volgens de EUDR tegen 30 december 2025.

MEETEENHEID	REFERENTIE- JAAR (BASISWAARDE)	DOEL	STATUS 2025	STATUS 2024
%	2020 (62%)	100%	96,3%	96,4%
%	2025	100%	EUDR niet in voege, in afwachting van finale wetgeving	n.v.t.
%	2025	100%	100%	n.v.t.
%	2011 (100%)	100%	100%	100%



Duurzame inkoopprogramma's

100% van onze productievestigingen die palmolie verwerken zijn RSPO-gecertificeerd.

100% van onze ingekochte sojabloem is afkomstig van plantages in regio's waar geen ontbossing plaatsvindt.

100% van onze eieren zijn afkomstig van kooivrije kippen.

MEETEENHEID	REFERENTIE- JAAR (BASISWAARDE)	DOEL	STATUS 2025	STATUS 2024
%	2011 (100%)	100%	100%	100%
%	2022 (100%)	100%	100%	100%
%	2012 (100%)	100%	100%	100%

SDGs GERELATEERD AAN ONS ESG LEIDEND KERNPRINCIPE





VI.1. WAAROM LIGT HET ONS NAUW AAN HET HART?

Door te bouwen aan sterke relaties met onze leveranciers en ethische bedrijfsnormen na te leven, zoals het respecteren van mensenrechten en het toepassen van due diligence, kunnen we ons steentje bijdragen op het vlak van sociale en milieu-impact.

De deelname aan duurzame inkoopprogramma's, zoals deze gericht op maatschappelijk welzijn en eerlijke landbouwpraktijken, kan het aanbod van Lotus Bakeries aantrekkelijker maken voor klanten en consumenten.

Door een adequaat due diligence-systeem in plaats te hebben, kunnen we een reeks maatregelen hogerop in de waardeketen in gang zetten, waardoor de tegenspoed van werknemers in onze waardeketen wordt aangepakt en we ons steentje kunnen bijdragen aan het doorbreken van de armoedecyclus.

Door partnerschappen en samenwerkingsverbanden aan te gaan met leveranciers om koolstofarme alternatieven voor grondstoffen met een hoge uitstoot te vinden, kan vooruitgang worden geboekt op het vlak van koolstofreductie. Middelen hiervoor zijn onder meer ontbossingsvrije grondstoffen en regeneratieve landbouw.

VI.2. ONZE AANPAK EN BELEID

Lotus Bakeries koopt enkel grondstoffen en verpakkingsmateriaal van vooraf goedgekeurde leveranciers. We beoordelen onze partners op criteria zoals, maar niet beperkt tot, duurzaamheid, commercieel, planning en logistiek, en de kwaliteit van de geleverde goederen en diensten.

Duurzaam inkoopbeleid

Het doel van ons Duurzaam inkoopbeleid is om onze toeleveringsketen veerkrachtiger te maken door het milieu te beschermen, en tegelijkertijd het welzijn van alle partijen in de waardeketen te waarborgen en hoge ethische bedrijfsnormen te stellen. Je kan ons beleid raadplegen op onze bedrijfswebsite. Dit beleid houdt rechtstreeks verband met ons Mensenrechtenbeleid, Milieubeleid, Beleid inzake duurzame verpakkingen en onze Gedragscode (zie V.1.3).

Gezien palmolie een belangrijke grondstof is voor de Groep en vaak wordt geassocieerd met milieu- en sociale risico's, hebben we een apart Palmoliebeleid. We vragen van onze sleutelleveranciers inzake palmolie¹⁹ om dit beleid na te leven.

Due diligence van onze partners in de waardeketen

Een cruciale stap in het selectieproces van een nieuwe leverancier, is het **due diligence proces van de leverancier**. Lotus Bakeries zal in gesprek gaan met leveranciers om meer inzicht te krijgen in de toeleveringsketen, zoals de herkomst van de grondstoffen, en de traceerbaarheid, en hoe deze worden geproduceerd. Deze inzichten laten ons toe om een doortastende due diligence uit te voeren.

¹⁹ De sleutelleveranciers inzake palmolie worden gedefinieerd als deze die producten leveren die meer dan 50% palmolie bevatten en waarvan palmolie minstens 5% van het recept uitmaakt.



HET DUE DILIGENCE PROCES VAN LEVERANCIERS BIJ LOTUS BAKERIES BESTAAT UIT VIJF STAPPEN

1/ Beleid en engagement: Lotus Bakeries verzekert volledige transparantie naar al haar stakeholders toe door haar beleid en engagementen publiek te maken. Lotus Bakeries hecht veel belang aan het respecteren van mensenrechten en arbeidsreglementeringen alsook aan het minimaliseren van de impact op het milieu zoals uiteengezet in ons Duurzaam inkoopbeleid, ons Mensenrechtenbeleid, ons Milieubeleid en onze andere beleidslijnen. De principes en richtlijnen worden beoordeeld door EXCO. De volledige details van deze beleidslijnen zijn beschikbaar op onze bedrijfswebsite.

2/ Risico- en impactevaluatie: Risico's in onze toelevering beoordelen we door het identificeren, wegen en prioriteren van milieurisico's, sociale risico's en mensenrechten in onze toeleveringsketen. Hieraan liggen de principes die zijn opgenomen in Lotus Bakeries' Gedragscode aan de basis. Bij het ondertekenen van de Gedragscode voor Leveranciers (zie V.1.3.3), worden deze principes opgelegd aan onze leveranciers. Deze omvat: Wettige en integere bedrijfsvoering -zoals respect voor mensenrechten-, Eerlijk zakendoen, Respect voor het milieu en Traceerbaarheid. Certificering en duurzame inkoopprogramma's, zoals RSPO-gecertificeerde palmolie, worden ook overwogen.

3/ Risico's voorkomen, mitigeren of stopzetten: Indien er risico's worden geïdentificeerd, zal Lotus Bakeries gepaste en proportionele maatregelen nemen om deze risico's te beperken, inclusief de mogelijkheid om leveranciersaudits uit te voeren.

5/ Rapporteren en communiceren: Lotus Bakeries communiceert jaarlijks via haar Jaarverslag.

4/ Opsporen en beoordelen: Lotus Bakeries heeft een Klokkenluidersbeleid ontwikkeld waarin wordt uitgelegd hoe men in vertrouwen zijn/haar zorgen kan uiten over vermoedelijk wangedrag, zonder angst voor vergelding. Zie V.1.3.2.



Gedragcode voor Leveranciers

We verwachten van onze leveranciers dat ze de Gedragcode voor Leveranciers²⁰ naleven en op een voorzichtige en transparante manier hierover communiceren met hun werknemers, agenten en onderaannemers.

Duurzame inkoopprogramma's

Naast een zorgvuldig selectieproces van leveranciers, beschouwen we certificaten en de deelname aan duurzame inkoopprogramma's als een criterium om mogelijke risico's in het gedrag van leveranciers te vermijden. De beweegreden voor Lotus Bakeries om aan deze programma's deel te nemen is niet enkel gedreven door het voorkomen van ontbossing, maar ook gelinkt aan sociale overwegingen en het waarborgen van dierenwelzijn. Meer informatie over onze deelname aan deze programma's vindt u hieronder (zie VI.4.2).

VI.3. ONZE DOELSTELLINGEN

Het uitvoeren van een degelijke due diligence bij onze leveranciers

De KPI's gelinkt aan dit doel zijn:

- > 100% van de sleutelleveranciers van Lotus Bakeries heeft tegen 2027 onze Gedragcode voor Leveranciers ondertekend of onderschreven.
- > 100% van de sleutelleveranciers inzake palmolie van Lotus Bakeries heeft de principes van het Palmoliebeleid van Lotus Bakeries ondertekend of onderschreven.
- > 100% van de grondstoffen van Lotus Bakeries die onder de EUDR vallen, wordt tegen 30 december 2025 op een ontbossingsvrije manier ingekocht door deze grondstoffen met een EUDR-due diligence-dekking aan te kopen (in afwachting van finale wetgeving).
- > 100% van de belangrijkste leveranciers van ontbossingsgerelateerde grondstoffen die onder de EUDR²¹ vallen, worden beoordeeld en gescoord op duurzaamheidscriteria volgens de EUDR tegen 30 december 2025.

Deelnemen aan duurzame inkoopprogramma's voor onze belangrijkste grondstoffen

De KPI's gelinkt aan dit doel zijn:

- > 100% van onze productievestigingen die palmolie verwerken zijn RSPO-gecertificeerd.
- > 100% van onze ingekochte sojabloem is afkomstig van plantages in regio's waar geen ontbossing plaatsvindt.
- > 100% van onze eieren zijn afkomstig van kooivrije kippen.

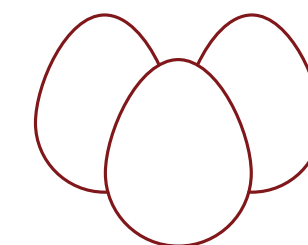
PALMOLIE



SOJABLOEM



EIEREN



²⁰ De Gedragcode voor Leveranciers zal in 2026 herzien worden.

²¹ De grondstoffen die onder de EUDR vallen en die voor Lotus Bakeries in aanmerking komen, zijn palmolie, cacao, soja en hout (papier & pulp).

VI.4. ONZE ACTIES EN PRESTATIES

VI.4.1. Due diligence en risicobeoordeling van leveranciers

Gedragscode voor Leveranciers

De Gedragscode voor Leveranciers is beschikbaar in elf talen en wordt aan de leverancier meegedeeld in de taal van het contract. Deze Code maakt een integraal deel uit van de standaardcontracten met onze sleutelleveranciers²². Onze algemene aankoopvoorwaarden bevatten een verwijzing naar de Gedragscode voor Leveranciers en zijn beschikbaar op onze bedrijfswebsite.

In 2025 had 96,3% van onze sleutelleveranciers de Gedragscode voor Leveranciers ondertekend (2024: 96,4%).

Risico-analyse van leveranciers

We hebben een selecte groep leveranciers, die meer dan 40% van onze inkoopuitgaven vertegenwoordigen, beoordeeld op het risico op kinderarbeid met behulp van de UNICEF-index voor de rechten van kinderen op de werkplek. We beschouwen deze als een betrouwbaar, objectief en onafhankelijk instrument. Als de UNICEF-index voor het land van de leverancier is geclassificeerd als 'basis', dan is er geen verder onderzoek gedaan. Als de landen zijn geclassificeerd als 'verhoogd risico' of 'hoog risico', dan is er aanvullende documentatie opgevraagd om het risico op kinderarbeid te beoordelen. Kinderarbeid werd niet geïdentificeerd als een significant risico bij deze leveranciers. Op jaarlijkse basis wordt deze analyse uitgevoerd, en zullen we het aantal beoordeelde leveranciers en type risico's uitbreiden.

In het bijzonder ter voorbereiding van de Europese Ontbossingsverordening (EUDR), is Lotus Bakeries in 2025 bezig geweest met het in kaart brengen van de leveranciers die onder de verordening vallen. In overeenstemming met artikel 12 van de EUDR hebben we onze due diligence uitgebreid naar deze leveranciers. Zo hebben we een nieuwe procedure ontwikkeld waarin staat welke informatie we van onze

²² Sleutelleveranciers zijn de partijen waarmee Lotus Bakeries een schriftelijke overeenkomst heeft afgesloten en die eindproducten (externe productie), grondstoffen, verpakkingen en machines leveren.

leveranciers moeten verkrijgen en hoe we de leveranciers zullen beoordelen en scoren. Van de leveranciers die onder de EUDR vallen, hebben we de nodige informatie verzameld en de leveranciersscorekaart ingevuld. Hierdoor kunnen we het beheer van onze leveranciers goed beoordelen, zodat er geen of slechts een verwaarloosbaar risico bestaat dat EUDR-relevante grondstoffen niet zonder ontbossing worden geproduceerd en/of dat grondstoffen niet in overeenstemming met de lokale arbeidswetgeving worden geproduceerd.

Hoewel de EUDR nog niet van kracht is (deze wordt uitgesteld naar 2026), is 100% van de EUDR-leveranciers van Lotus Bakeries beoordeeld, gescoord en goedgekeurd op duurzaamheidscriteria, in lijn met de EUDR. Er werd geen of een verwaarloosbaar risico vastgesteld met betrekking tot ontbossingsvrije inkoop en productie in overeenstemming met de lokale arbeidswetgeving.

VI.4.2. Duurzame inkoopprogramma's

Palmolie



Palmolie wordt verkregen door het vruchtvlees van de palmvrucht warm te persen. Een proces dat meer dan 10.000 jaar oud is. Palmolie op zich is niet schadelijk voor het milieu, maar de intensivering en uitbreiding van plantages kan wel gevolgen hebben voor het milieu, zoals ontbossing. Het is belangrijk dat de palmolie die Lotus Bakeries gebruikt in haar producten duurzaam geproduceerd is en niet bijdraagt tot ontbossing of de vernietiging van kwetsbare gebieden.

Lotus Bakeries engageert zich om enkel duurzaam geproduceerde palmolie aan te kopen. Lotus Bakeries selecteert haar sleutelleveranciers van palmolie zorgvuldig op basis van het NDPE-principe (No Deforestation, No Peat, No Exploitation) in haar inkoopbeleid. Sinds 2011 is Lotus Bakeries lid van RSPO. Eind 2025 waren alle vestigingen van Lotus Bakeries die palmolie gebruiken, geauditteerd en RSPO-gecertificeerd.



Naast de RSPO-certificering heeft Lotus Bakeries een eigen Palmoliebeleid, dat een onderdeel bevat waarin we onze leveranciers aanmoedigen om te investeren in duurzame landbouw en herbebossing. In het beleid vragen we onze palmolieleveranciers om te investeren in een aantal projecten om onder andere bossen te verjongen en boeren te helpen overstappen op duurzame teelt. Eind 2025 had 100% van de sleutelleveranciers inzake palmolie het Palmoliebeleid van Lotus Bakeries onderschreven.

Soja

De teelt van soja gaat gepaard met diverse negatieve milieueffecten en sociale impacten, in het bijzonder ontbossing. Soja wordt, naast zes andere grondstoffen, in de Europese Ontbossingsverordening (EUDR) geïdentificeerd als één van de grondstoffen die kan bijdragen tot ontbossing.

De sojabloem die Lotus Bakeries inkoop, kan getraceerd worden naar plantages die gelegen zijn in regio's die niet geïdentificeerd zijn als zijnde onderhevig aan ontbossing.

Scharreleieren

Dierenwelzijn is belangrijk voor ons en richt zich in ons geval op de herkomst van onze eieren. We gebruiken uitsluitend scharreleieren in onze Lotus® Local Heroes. Scharreleieren (of eieren afkomstig van kooivrije kippen) verwijzen naar boerderijomgevingen waar kippen in open binnenruimtes leven. Sinds januari 2012 zijn 100% van onze eieren afkomstig van kooivrije kippen. In het algemeen betekent kooivrij een hogere levenskwaliteit voor kippen in vergelijking met kippen in kooien.

Overige grondstoffen



Cocoa

100% van de cacaoboter, cacaomassa en chocolade die worden gebruikt in onze Lotus® Biscoff®-chocoladerepen, Enkhuizer® en Peijnenburg®-producten is gecertificeerd door de Rainforest Alliance.

Non-GGO

Non-GGO voedingsmiddelen worden geproduceerd via natuurlijke methoden die de biodiversiteit bevorderen. Ze zijn niet genetisch gemodificeerd ten opzichte van hun natuurlijke staat of aangepast door middel van laboratoriumtechnieken.

Lotus Bakeries erkent de voorkeur van consumenten voor non-GGO producten en gebruikt daarom geen GGO-ingrediënten in haar producten.

Verpakking op basis van pulp en papier

Vandaag is 84% van de houtpulp en op papier gebaseerde verpakkingen van onze producten FSC-, PEFC- of SFI-gecertificeerd, met de garantie dat de componenten afkomstig zijn uit duurzaam beheerde bossen. Dit houdt de biologische diversiteit in stand en gaat ontbossing tegen. In onze nieuwe fabriek in Thailand, die in 2025 gedeeltelijk in gebruik is genomen, kopen we in lijn met onze visie op duurzame verpakkingen FSC-gecertificeerde verpakkingen aan. Lees meer over duurzame verpakkingen in II.3.

Koolstofarme grondstoffen

Als onderdeel van onze koolstofreductiedoelstellingen zullen we de mogelijkheden voor koolstofarme grondstoffen onderzoeken. Tot deze mogelijkheden behoren een focus op ontbossingsvrije grondstoffen en regeneratieve landbouw. Samenwerking met grondstofleveranciers om koolstofarme versies of alternatieven voor grondstoffen met een hoge uitstoot te overwegen, zullen naar verwachting bijdragen tot de vermindering van broeikasgassen.

Andere grondstoffen worden momenteel niet beheerd via een duurzaam inkoopprogramma op maat.



VII. ESG-ERKENNING EN ANDERE CERTIFICATEN



EcoVadis is een wereldwijd erkend ratingplatform dat de duurzaamheid van bedrijven beoordeelt op basis van vier hoofdthema's: milieu-impact, arbeids- en mensenrechtennormen, ethiek, en aankooppraktijken. Het doel van de EcoVadis rating is om jaarlijks de kwaliteit van het Corporate Social Responsibility (CSR) managementsysteem van een onderneming te meten aan de hand van haar beleid, acties en resultaten binnen een netwerk van meer dan 150.000 beoordeelde ondernemingen.

Lotus Bakeries ontving in november 2025 een EcoVadis Silver Medal voor duurzaamheidsprestaties. Lotus Bakeries scoort in het 89^e percentiel en behoort daarmee tot de top 11%. We waarderen de feedback en hebben stappen ondernomen om onze ESG-prestaties verder te verbeteren.



Sedex, de Supplier Ethical Data Exchange, is een samenwerkingsplatform waarmee leden ethische gegevens kunnen verzamelen en delen, en risico's in hun toeleveringsketens kunnen identificeren. Het is 's werelds grootste dataplatform voor de beoordeling van de toeleveringsketen. Lid zijn van de Sedex community ondersteunt ons engagement voor eerlijke arbeidspraktijken, het welzijn van onze werknemers, bedrijfsethiek en het milieu.

Lotus Bakeries is lid van Sedex met fabrieken in België, Frankrijk, Nederland, Zuid-Afrika, de Verenigde Staten en Thailand. Bovendien hebben we SMETA-audits doorstaan voor onze Lotus® Biscoff®-fabrieken in België, de Verenigde Staten en Thailand.



CDP, het voormalige Carbon Disclosure Project, beheert het wereldwijde openbaarmakingsstelsel om milieueffecten te beheren. De scope van deze openbaarmakingen werd uitgebreid tot ontbossing en waterveiligheid. Ze hebben een uitgebreide globale verzameling opgebouwd bestaande uit zelfgerapporteerde gegevens. Door bedrijven een score van A tot D te geven met betrekking tot verschillende milieuthema's, nemen ze organisaties mee op een traject gaande van openbaarmaking tot bewustwording, en management met betrekking tot verschillende milieuonderwerpen.

In 2025 behaalde Lotus Bakeries een B inzake klimaatverandering, een B inzake bosbeleid en een B- inzake waterbeheer. We engageren ons om met de feedback aan de slag te gaan en stellen actieplannen op om de risico's te beperken en de opportuniteiten die het CDP signaleert te benutten.



Sustainalytics is een bedrijf dat de duurzaamheid van beursgenoteerde bedrijven beoordeelt op basis van hun prestaties op het vlak van milieu, maatschappij en corporate governance. Ze meten in welke mate een bedrijf is blootgesteld aan sectorspecifieke ESG-risico's en hoe goed het met deze risico's omgaat. De beoordelingschaal is onderverdeeld in vijf risiconiveaus, die gaan van ernstig tot verwaarloosbaar risico.

Hoe lager de score van Sustainalytics, hoe beter het bedrijf presteert op het gebied van duurzaamheidscriteria. Bij Sustainalytics halen we een score van 25,0²³ (ten opzichte van 27,6 in oktober 2024). We waarderen hun feedback en hebben in de loop van 2025 stappen gezet om onze ESG-resultaten verder te verbeteren.



GFSI, het Global Food Safety Initiative, bevordert voedselveiligheid voor consumenten wereldwijd door voedselveiligheidsnormen te harmoniseren en certificeringsprogramma's te ijken. Bedrijven kunnen zich laten certificeren door de BRC of IFS voedselnormen, beide door de GFSI geijkte normen, om aan te tonen dat de producten en processen voldoen aan strenge kwaliteits- en veiligheidsstandaarden. Hierdoor wordt het vertrouwen van de consument versterkt en wordt de toegang tot de markt vergroot.

Eind 2025 zijn alle fabrieken van Lotus Bakeries gecertificeerd volgens een door GFSI erkend programma, zoals het British Retail Consortium (BRC) of International Featured Standards (IFS).

²³ Laatste update dateert van oktober 2025.

VIII. BETROKKENHEID MET DE GEMEENSCHAP: FOUNDATION FOR EDUCATION

Elk kind verdient een sterk en stabiel gezin. De Lotus-familie wil kinderen uit kansarme gezinnen graag helpen om die stabiliteit en kracht te vinden. Meer bepaald via onze Foundation for Education.

VIII.1. WAAROM ZETTEN WE VOORAL IN OP ONDERWIJS?

Omdat onderwijs cruciaal is om de vicieuze cirkel van armoede te doorbreken. Dankzij kwalitatief onderwijs krijgen jongvolwassenen toegang tot de arbeidsmarkt, hebben ze een inkomen en kunnen ze hun gezin onderhouden. Bovendien leert het ze ook om bewust mee te beslissen over zaken die op hen van invloed zijn en om kennis met anderen te delen. Dat alles is van vitaal belang om een betere toekomst uit te bouwen voor henzelf en hun samenleving.

VIII.2. MISSIE VAN ONZE FOUNDATION FOR EDUCATION

Lotus Bakeries streeft ernaar om een substantiële bijdrage te leveren aan zorgvuldig uitgekozen onderwijsprojecten, die gericht zijn op kwalitatief onderwijs voor kwetsbare kinderen en jongeren.





In de kijker: het Kusasa project

In 2025 ging onze grootste bijdrage naar het Kusasa Project, een onafhankelijke basisschool in de Westkaap in Zuid-Afrika. De school biedt kwalitatief basisonderwijs aan kansarme kinderen van kleur. Zo krijgen zij perspectief op een betere toekomst. Dankzij de school groeien zo'n 150 kinderen op tot geletterde, empathische, respectvolle, communicatieve, creatieve en meertalige studenten.

“Bij Lotus Bakeries willen we onderwijs ondersteunen als een basisrecht voor elk kind. Via het Kusasa-project streven we ernaar om een substantieel en blijvend verschil te maken. Zowel voor de leerlingen van de school zelf als voor de samenleving waarin ze leven.”

Jan Boone, CEO Lotus Bakeries



Andere projecten die we in 2025 steunden



> Cunina (Zuid-Afrika)

Sinds 2017 krijgen de medewerkers van Lotus Bakeries Corporate de mogelijkheid om peetouder te worden. Alle peetkinderen krijgen onderwijs aangeboden vanaf hun eerste jaar lager onderwijs tot en met hun laatste jaar van de middelbare school. Dit betekent dus een lange termijn engagement van 12 jaar voor ongeveer 150 kinderen.



> Entrepreneurs for Entrepreneurs (Democratische Republiek Congo)

Geletterdheid van vrouwen: Het project 'Geletterdheid voor vrouwen als wapen voor hun emancipatie' wordt sinds 2021 gesteund door Lotus Bakeries. De sociale en economische emancipatie van vrouwen in de Democratische Republiek Congo en Benin hangt af van onderwijs. Leuven Coopération en haar lokale partners organiseren alfabetiseringscursussen voor vrouwen en meisjes in deze landen. Deze cursussen hebben een onmiddellijke en belangrijke impact op de emancipatie van deze vrouwen en het beeld dat zij hebben van zichzelf en hun families.

Een toekomst voor kansarme jongeren in Walungu dankzij een opleiding in duurzame landbouw en economie: Met dit project biedt Lotus Bakeries ondersteuning aan vier technische landbouwscholen in de regio Walungu in Congo. De werkloosheid in deze regio is uitzonderlijk hoog. Zelfs jongeren die hun opleiding hebben afgerond, vinden moeilijk werk. Het project heeft als doel jongeren te ondersteunen in hun beroepsopleiding en tegelijkertijd de technische en ondernemersvaardigheden van hun leerkrachten te versterken.



> TAJO (België)

Middels de ondersteuning van het Gentse Talentatelier voor Jongeren ('TAJO') kiest Lotus Bakeries er bewust voor om sociaal kwetsbare jongeren in de regio's Gent en Kortrijk (België) nieuwe kansen te bieden en hun motivatie aan te wakkeren om te gaan studeren. Bij TAJO worden jongeren via interactieve workshops geïntroduceerd tot diverse beroepen en de bijbehorende competenties en talenten. Deze ateliers worden geleid door ervaren gastdocenten en minstens één keer per maand krijgen de jongeren de kans om een kijkje te nemen achter de schermen bij inspirerende bedrijven. Op deze manier kunnen de jongeren zelf ontdekken welke vakgebieden hen aanspreken en wat hen aanmoedigt om te gaan studeren in een richting die hen verder brengt, zowel op school als in de maatschappij.



> Langrug Community Centre (Zuid-Afrika)

Bij Langrug Community Centre (LCC) kan men een betere toekomst voor zichzelf en zijn of haar gezin creëren. Het is meer dan een gemeenschapscentrum - het is een plek vol kansen. Of het nu gaat om vaardigheidstrainingen, onderwijs, werkgelegenheidsinitiatieven of simpelweg een warme maaltijd, de focus ligt op het bekrachtigen van mensen om hun toekomst in eigen hand te nemen. Het initiatief heeft een eenvoudige maar doch krachtige visie: een Langrug creëren waar niemand achterblijft. Ze bieden geen liefdadigheid, maar een weg naar onafhankelijkheid, zelfgevoel en zelfredzaamheid.



> Gammol (Gambia)

Gammol is een Belgische vzw die zich inzet voor onderwijs en gezondheidszorg in Gambia, waarbij beschikbaarheid van zuiver water en onderwijs als essentiële basisvoorwaarden worden beschouwd. Naast de inspanningen voor het bouwen van scholen, stelt Gammol steeds duidelijke verwachtingen aan de lokale gemeenschappen die het ondersteunt om de kwaliteit van het onderwijs te garanderen. Dit houdt in dat er aandacht wordt besteed aan de vakken die worden onderwezen, de aanstelling van leraren en hun verantwoordelijkheden. Het verlenen van kwaliteitsonderwijs is dan ook een van de belangrijkste doelstellingen, gericht op het bereiken van zelfredzaamheid.



> City Pirates (België)

Het maatschappelijk voetbalproject City Pirates, dat actief is op acht locaties in Antwerpen (België), gebruikt voetbal om jongeren kansen te bieden en competenties aan te leren. Het hoofddoel van het project is om kansarme jongeren in de provincie Antwerpen de kans te geven om een opleiding te volgen, een diploma te behalen en een baan te vinden. De ontwikkeling van sportieve vaardigheden hangt nauw samen met het bevorderen van sociale vaardigheden waarbij teamwork, doorzettingsvermogen, inspanning en discipline centraal staan, met aandacht voor gelijkwaardigheid, respect en betrokkenheid. Dit alles is gericht op het creëren van een stabiele en evenwichtige toekomst.

YouStart

> YouthStart (België)

Het YouthStart-project heeft als doel kwetsbare jongeren de basisbeginselen van het ondernemerschap bij te brengen door hen ondernemer van hun eigen leven te laten worden. In slechts acht dagen ontdekken ze hun potentieel en kunnen ze zich met vertrouwen (opnieuw) op de arbeidsmarkt begeven. Tijdens de opleiding stellen ze met hulp van coaches een professioneel levensplan op, steunend op hun passies en talenten.



> VZW De Gooikenshoeve (België)

Dit project werd opgericht om psychisch en maatschappelijk kwetsbare jongeren en jongvolwassenen (tussen 17 en 25 jaar) een zinvolle dagbesteding aan te bieden in een kleinschalige, veilige en warme omgeving. Op deze wijze kunnen ze een weg vinden naar normale sociale integratie en interactie met anderen. Lotus Bakeries draagt hier graag een steentje aan bij.







05

CORPORATE GOVERNANCE & RISICOBEBEHEER



CORPORATE GOVERNANCE & RISICOBEBEER

CORPORATE GOVERNANCE VERKLARING

Lotus Bakeries past de Corporate Governance Code 2020 toe als referentiecode, overeenkomstig artikel 3:6 § 2 WVV en het Koninklijk Besluit van 12 mei 2019 houdende aanduiding van de na te leven code inzake deugdelijk bestuur door genoteerde vennootschappen.

Het Corporate Governance Charter van Lotus Bakeries, dat de krijtlijnen beschrijft van ons corporate governance beleid en de interne reglementen van de Raad van Bestuur, de Committees en het Executive Committee is in de Raad van Bestuur besproken en goedgekeurd op 2 april 2020.

> Voor meer informatie over ons Corporate Governance Charter verwijzen we naar onze website (<https://www.lotusbakeries.com/governance-practices-and-policies>).

In dit jaarverslag vermelden we de feitelijke toepassingen van het Corporate Governance Charter.

TOEPASSING CORPORATE GOVERNANCE CODE 2020

Zoals uit het hiernavolgende zal blijken, past Lotus Bakeries alle in de Corporate Governance Code 2020 vervatte principes toe, behoudens de volgende bepaling:

> Bepaling 7.12 aangaande de mogelijkheid om betaalde variabele remuneratie van de leden van het uitvoerend management terug te vorderen, of de betaling van variabele remuneratie in te houden. De Raad van bestuur is niet overtuigd van de afdwingbaarheid van een claw-back regeling in arbeidsovereenkomsten alsook in dienstverleningsovereenkomsten, die niet eenzijdig gewijzigd kunnen worden. Bovendien ziet zij geen noodzaak voor een dergelijke claw-back regeling, nu, zoals volgt uit het remuneratiebeleid, de variabele verloning alleen op basis van geverifieerde, geauditeerde en gepubliceerde resultaten wordt toegekend.

GOVERNANCE STRUCTURE

De Raad van Bestuur heeft ervoor gekozen haar huidige monistische bestuursmodel als bedoeld in artikel 7:85 en volgende WVV te bestendigen, nu de werking van de Raad zeer doeltreffend en transparant is. De bevoegdheden inzake dagelijks bestuur versus toezicht/ controle zijn duidelijk gedefinieerd, de Raad wordt door de CEO en het EXCO steeds uitvoerig geïnformeerd en alle noodzakelijke beslissingen worden goedgekeurd en/of bekrachtigd.



KAPITAAL EN AANDELEN

KAPITAAL

Het kapitaal van Lotus Bakeries NV bedraagt 3.591.183,65 EUR.

VERMELDINGEN IN HET KADER VAN ART. 34 VAN HET KONINKLIJK BESLUIT VAN 14 NOVEMBER 2007 - BESCHERMINGSCONSTRUCTIES

De Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV is gemachtigd door de Buitengewone Algemene Vergadering van 12 mei 2023 om het geplaatste kapitaal in één of meer maal te verhogen tot een maximumbedrag van vier miljoen zeventienhonderd achtentachtig duizend tweehonderd vierenveertig euro en zevententachtig cent (EUR 4.788.244,87). Die bevoegdheid werd toegestaan gedurende drie jaar te rekenen vanaf de bekendmaking van het besluit van de Buitengewone Algemene Vergadering van 12 mei 2023 in de Bijlagen bij het Belgisch Staatsblad.

De Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV is gemachtigd door de Buitengewone Algemene Vergadering van 12 mei 2023 om, bij toepassing van bovenvermeld toegestane kapitaal, binnen een periode van drie jaar te rekenen vanaf de Buitengewone Algemene Vergadering van 12 mei 2023, in geval van ontvangst door de vennootschap van een mededeling door de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten van een openbaar overnamebod op de effecten van de vennootschap, het kapitaal van de vennootschap te verhogen voor zover voldaan aan de wettelijke vereisten.

AANDELEN

De aandelen van Lotus Bakeries NV zijn sinds begin januari 2002 genoteerd op de continumarkt van Euronext (Brussel). Voorheen werden de aandelen op de spotmarkt genoteerd.

Op 31 december 2025 waren er 816.013 aandelen van Lotus Bakeries NV, op naam of gedematerialiseerd.

AANDELENOPTIES

In het kader van het aandelenoptieplan van Lotus Bakeries NV werden geen nieuwe aandelenopties uitgegeven in 2024 en 2025. Op 31 december 2025 bedroeg het totaal aantal nog niet-uitgeoefende aandelenopties 1.885.

TOEGEKEND IN	2020	2021	2022	2023
Aantal toegekend	962	660	792	618
Aantal uitgeoefend	(922)	(95)	-	-
Aantal verlopen	(40)	(46)	(20)	(24)
Beschikbare opties	-	519	772	594



INKOOP VAN EIGEN AANDELEN

De Buitengewone Algemene Vergadering van 8 mei 2020 verleende aan de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV voor onbepaalde duur de volgende machtigingen inzake verkoop van eigen aandelen:

- > Om de door de vennootschap verkregen aandelen, winstbewijzen of certificaten op of buiten de beurs te vervreemden door middel van verkoop, ruil, inbreng, conversie van obligaties of enige andere vorm van overdracht (al dan niet onder bezwarende titel), aan te bieden aan het personeel, aan te bieden aan één of meer bepaalde personen andere dan het personeel, hierover anderzijds te beschikken, steeds in overeenstemming met de wettelijke bepalingen, of deze aandelen of winstbewijzen te vernietigen, zonder dat een verdere goedkeuring of andere tussenkomst van de algemene vergadering vereist is en zonder beperking in de tijd.

De Buitengewone Algemene Vergadering van 12 mei 2023 verleende aan de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV daarnaast de volgende machtigingen inzake inkoop en verkoop van eigen aandelen:

- > Om, voor een termijn van drie jaar, binnen de wettelijk bepaalde grenzen, ongeacht op of buiten de beurs, rechtstreeks of onrechtstreeks, bij wijze van aankoop of ruil, inbreng of om het even welke andere wijze van verkrijging, aandelen, winstbewijzen of certificaten die daarop betrekking hebben te verkrijgen, met als vergoeding de gemiddelde slotkoers van het effect van de vennootschap over de laatste 30 kalenderdagen voorafgaand aan de datum van de inkoop verminderd met 20 procent als minimumvergoeding en verhoogd met 10 procent als maximumvergoeding. Deze machtiging geldt tevens voor de verwerving van aandelen van de vennootschap die, rechtstreeks of onrechtstreeks, worden uitgevoerd door de rechtstreekse dochtervennootschappen van de vennootschap in de zin van artikel 7:221 WvV.

- > Om, ongeacht op of buiten de beurs, rechtstreeks of onrechtstreeks, effecten van de vennootschap te verkrijgen wanneer deze verkrijging noodzakelijk is om te vermijden dat de vennootschap een ernstig dreigend nadeel zou lijden. Deze machtiging is toegekend voor een periode van 3 jaar.

In de loop van 2025 zijn er 1.034 eigen aandelen ingekocht. Lotus Bakeries heeft deze aandelen verworven in het kader van het bestaande remuneratiebeleid en incentive plan. De gewogen gemiddelde aankoopprijs van de in 2025 verworven eigen aandelen bedroeg EUR 8.026,19. Het totaal aantal eigen aandelen in portefeuille op het einde van het boekjaar bedraagt 3.960 aandelen. Ze vertegenwoordigen een fractiewaarde van 17.427,53 EUR of 0,49% van het geplaatste kapitaal.⁽¹⁾

(1) Nadere informatie over de verkoop van eigen aandelen is te vinden in het remuneratierapport op p. 266-267 en p. 271-272, evenals in toelichting 21.1 bij de geconsolideerde jaarrekening.



AANDEELHOUDERS EN AANDEELHOUDERSSTRUCTUUR

Het aandeelhouderschap van Lotus Bakeries NV op 31 december 2025:

	AANTAL AANDELEN	AANTAL STEMRECHTEN ⁽³⁾	% AANDELEN	% STEMRECHTEN
Stichting Aandelen Lotus Bakeries ⁽¹⁾	408.007	816.014	50%	62,22%
Lotus Bakeries NV ⁽²⁾	3.960	3.960	0,49%	0,30%
Publiek	404.046	491.474	49,51%	37,48%
Totaal	816.013	1.311.448	100%	100%

Mededeling in het kader van artikel 14, eerste lid, van de wet van 2 mei 2007 op de openbaarmaking van belangrijke deelnemingen.

Lotus Bakeries NV heeft in 2025 geen transparantiekennisgeving ontvangen.

Mededeling in het kader van artikel 74§7 van de wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen.

Lotus Bakeries NV heeft geen kennis van enige actualisaties van een mededeling in de zin van artikel 74 van de Wet van 1 april 2007.

(1) Geen enkele rechtspersoon of natuurlijke persoon oefent controle uit over Stichting Aandelen Lotus Bakeries. Het belang van Stichting Aandelen Lotus Bakeries in Lotus Bakeries blijkt uit de transparantiekennisgeving die Lotus Bakeries NV heeft ontvangen op 17 oktober 2024, overeenkomstig artikel 6 van de wet van 2 mei 2007 op de openbaarmaking van belangrijke deelnemingen.

(2) De stemrechten van Lotus Bakeries NV zijn geschorst.

(3) Het aantal aandelen wijkt af van het aantal stemrechten door het dubbel stemrecht gekoppeld aan aandelen die ten minste twee (2) jaar ononderbroken op naam van dezelfde aandeelhouder in het register van aandelen op naam zijn ingeschreven.

RAAD VAN BESTUUR EN COMMITTEES VAN DE RAAD VAN BESTUUR

RAAD VAN BESTUUR

Op 13 mei 2025 heeft de Gewone Algemene Vergadering besloten tot herbenoeming van de volgende bestuurders als niet-uitvoerend bestuurders voor een mandaat van vier jaar:

- > Vasticom BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, de heer Jan Vander Stichele ;
- > De heer Anton Stevens
- > Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger de heer Benoit Graulich.

Voorts heeft de de Gewone Algemene Vergadering op 13 mei 2025 besloten tot herbenoeming van Palumi BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Peter Bossaert, als onafhankelijk bestuurder, voor een mandaat van vier jaar.

Verder heeft de gewone algemene vergadering kennisgenomen van het einde van het bestuursmandaat van Mercur Consult BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone en - naar aanleiding van de coöptatie van Stephenson NV op 1 oktober 2024 - besloten tot bevestiging van de benoeming van Stephenson NV, vertegenwoordigd door haar vast vertegenwoordiger Jan Boone als uitvoerend bestuurder van de vennootschap, en tot herbenoeming van Stephenson NV, vertegenwoordigd door haar vast vertegenwoordiger Jan Boone als uitvoerend bestuurder van de vennootschap voor een mandaat van vier jaar.



DE HUIDIGE SAMENSTELLING VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Gedelegeerd bestuurder, CEO:

- > Stephenson NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone
Einde huidig mandaat: Algemene Vergadering van 2029

Niet-uitvoerende bestuurders:

- > Vasticom BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele (voorzitter)
Einde huidig mandaat: Algemene Vergadering van 2029
- > Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich
Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2029
- > Beneconsult BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benedikte Boone
Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2028
- > PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Emanuel Boone
Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2026
- > Concellent NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sofie Boone
Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering 2028
- > Anton Stevens
Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2028

Onafhankelijke bestuurders:

- > Palumi BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Peter Bossaert
Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2029
- > Lema BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Michel Moortgat
Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2026
- > Eagli BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Noelle Goris
Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2027

Secretaris:

- > Brechtje Haan

Professionele achtergrond van de Raad van Bestuur:

Benedikte Boone - Niet-uitvoerend bestuurder

- > Mandaat binnen Lotus Bakeries
 - Lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sinds 2012
- > Academische achtergrond
 - Licentiaat in de Toegepaste Economische Wetenschappen (KU Leuven)
- > Loopbaan en relevante ervaring
 - Bekleedde verschillende functies bij Creyf's Interim en Avasco Industries
- > Externe bestuursmandaten
 - Bestuurder bij diverse familiale vennootschappen, waaronder Bene Invest BV
 - Bestuurder bij Deceuninck NV

Jan Boone - CEO / Gedelegeerd bestuurder

- > Mandaat binnen Lotus Bakeries
 - Gedelegeerd bestuurder sinds 2005
 - CEO en voorzitter van het Executive Committee sinds 2011
- > Academische achtergrond
 - Licentiaat Toegepaste Economische Wetenschappen (KU Leuven)
 - Licence Spéciale en Révisorat (UMH)
- > Loopbaan en relevante ervaring
 - Startte zijn loopbaan als auditor bij PwC
 - Van 2000 tot 2005: Head of Corporate Controlling, lid van het Executive Committee en de Raad van Bestuur bij Omega Pharma
 - Actief bij Lotus Bakeries sinds 2005, aanvankelijk als Managing Director en sinds 2011 als CEO
- > Externe bestuursmandaten
 - Lid van de Raad van Bestuur van Club Brugge sinds 2011
 - Voorzitter van de Raad van Bestuur van Animal Care van 2017 tot 2024
 - Lid van de Raad van Bestuur van Tomorrowland sinds 2023



Emanuel Boone - Niet-uitvoerend bestuurder

- > Mandaat binnen Lotus Bakeries
 - Lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sinds 2022
- > Academische achtergrond
 - Master Bioingenieur (KU Leuven)
- > Loopbaan en relevante ervaring
 - Van 2003 tot 2012: technische en operationele functies bij diverse brouwerijen (Heineken / AlkenMaes en Brouwerij Van Steenberghe)
 - Actief als business en procesconsultant sinds 2012 voor meerdere brouwerijen en mouterijen
- > Externe bestuursmandaten
 - Bestuurder bij Herbafron NV sinds 2022

Sofie Boone - Niet-uitvoerend bestuurder

- > Mandaat binnen Lotus Bakeries
 - Lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sinds 2016
- > Academische achtergrond
 - Master in de Farmaceutische Wetenschappen (KU Leuven)
 - Postgraduaat Bedrijfseconomie (VLEKHO)
 - Bedrijfsmanagement voor Apothekers (Vlerick Business School)
- > Loopbaan en relevante ervaring
 - Van 1996 tot 2001: adjunct en titularisapotheker
 - Eigenaartitularis van Apotheek Boone in Tervuren sinds 2002
 - Actief als vrijwilliger bij Rode Kruis Tervuren sinds 1999

Peter Bossaert - Onafhankelijk bestuurder

- > Mandaat binnen Lotus Bakeries
 - Lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sinds 2017
 - Lid van het Remuneratie en Benoemingscomité sinds 2024
- > Academische achtergrond
 - Handelsingenieur (Universiteit Antwerpen)
- > Loopbaan en relevante ervaring
 - Van 1989 tot 1997: diverse marketing en salesfuncties bij Unilever en FrieslandCampina
 - Actief bij Mediahuis (vandaag DPG Media) van 1989 tot 2018, sinds 2012 als CEO
 - CEO van de KBVB van 2018 tot 2023
 - Uitvoerend voorzitter bij International Food Services sinds 2023
- > Externe bestuursmandaten
 - Onafhankelijk bestuurder bij Van de Velde NV sinds 2025 en lid van het Remuneratie en Benoemingscomité en het Auditcomité sinds 2025

Noelle Goris - Onafhankelijk bestuurder

- > Mandaat binnen Lotus Bakeries
 - Lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sinds 2023
- > Academische achtergrond
 - Licentiaat Rechten (KU Leuven)
 - Master in Business Administration (Solvay Business School Brussel)
- > Loopbaan en relevante ervaring
 - Begon haar internationale carrière in sales & marketing bij Procter & Gamble sinds 1997
 - Managing Director Greater Europe Distributor Operations bij Procter & Gamble van 2014 tot 2016
 - Werkzaam bij Coty van 2016 tot 2020, als General Manager Export Europe en als General Manager Travel Retail van 2018 tot 2020
 - VP Global Travel Retail, APAC & Distribution Markets en lid van de Management Board bij La Prairie Group (Zürich), onderdeel van de Beiersdorf Group, sinds 2020
- > Externe bestuursmandaten
 - Lid van de Advisory Board van Hello Hossy sinds 2020



Benoit Graulich - Onafhankelijk bestuurder

> Mandaat binnen Lotus Bakeries

- Lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sinds 2009
- Lid van het Audit & Sustainability Committee sinds 2009
- Voorzitter van het Remuneratie en Benoemingscomité sinds 2009

> Academische achtergrond

- Master in de Rechten, Bedrijfskunde en Financien (KU Leuven)

> Loopbaan en relevante ervaring

- Startte zijn loopbaan bij PwC en vervolgens bij Paribas Bank / Artesia Bank
- Partner bij EY sinds 2000
- Managing Partner bij Bencis Capital Partners (actueel)

> Externe bestuursmandaten

- Verschillende bestuursmandaten bij Cofinimmo
- Bestuursmandaat bij BMT International NV

Michel Moortgat - Onafhankelijk bestuurder

> Mandaat binnen Lotus Bakeries

- Lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sinds 2018
- Voorzitter van het Audit & Sustainability Committee sinds 2018
- Lid van het Remuneratie en Benoemingscomité sinds 2025

> Academische achtergrond

- Licentiaat in de Handels en Financiële Wetenschappen (ICHEC Brussel)
- MBA (Vlerick Business School)

> Loopbaan en relevante ervaring

- Actief bij Duvel Moortgat sinds 1991
- CEO van Duvel Moortgat sinds 1998

> Externe bestuursmandaten

- Lid van de Raad van Bestuur van Cartamundi van 2014 tot 2019

Anton Stevens - Niet-uitvoerend bestuurder

> Mandaat binnen Lotus Bakeries

- Lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sinds 2002

> Academische achtergrond

- Master in de Rechten (UGent)
- Master in het Notariaat (UGent)

Jan Vander Stichele - Niet-uitvoerend bestuurder, Voorzitter van de Raad van Bestuur

> Mandaat binnen Lotus Bakeries

- Lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sinds 2005
- Voorzitter van de Raad van Bestuur (actueel)
- Lid van het Remuneratie- en Benoemingscomité tussen 2005 en 2025
- Lid van het Audit & Sustainability Committee sinds 2005

> Academische achtergrond

- Burgerlijk Ingenieur (KU Leuven)
- Kandidaat Toegepaste Economische Wetenschappen (KU Leuven)

> Loopbaan en relevante ervaring

- Technisch Directeur van de Groep Verlipack van 1990 tot 1996
- Actief binnen de Groep Lotus Bakeries van 1996 tot 2016, achtereenvolgens als Algemeen Directeur Lotus Bakeries France, General Manager Operations en Executive Director van 2011 tot 2016

> Externe bestuursmandaten

- Voorzitter van de Raad van Bestuur van Flanders' FOOD sinds 2014
- Lid van de Raad van Bestuur van Frigilunch sinds 01/2019
- Lid van de Raad van Bestuur van AZORG sinds 09/2019
- Lid van de Raad van Bestuur van B.I.G. sinds 10/2019
- Lid van de Raad van Bestuur van Ardo Group sinds 01/2021
- Lid van de Raad van Bestuur van EPS sinds 09/2024
- Voorzitter van de Raad van Bestuur van Groupe Sébacoop sinds 09/2024
- Covoorzitter van The Pulse Foundation sinds 09/2024
- Voorzitter van het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO) sinds 03/2026



WERKING VAN DE RAAD VAN BESTUUR

In 2025 vergaderde de Raad van Bestuur zes keer. Alle bestuurders waren op alle vergaderingen aanwezig, behoudens Palumi BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Peter Bossaert, die afwezig was voor de Raad van Bestuur vergadering gehouden op 3 december. Binnen de Raad van Bestuur is uitvoerig over de volgende onderwerpen gesproken en beraadslaagt:

- > Investeringsbudget en globaal budget
- > Financiële resultaten
- > Groeiplannen en -strategie
- > Rapportering: financieel en duurzaamheid
- > Verkoopresultaten en kanalen
- > Organisatiewijzigingen
- > Evolutie prijzen en beschikbaarheid grondstoffen en verpakking
- > Prijsonderhandelingen klanten
- > Strategisch globaal partnerschap Mondelēz
- > Resultaten op 31/12 en 30/06 en voorstel persbericht
- > Gewone Algemene Vergadering, waaronder:
 - Agenda
 - (Her)benoemingen
 - Voorstel dividend
- > Capex-investeringen en capaciteitsuitbreidingen:
 - Europa, België
 - Amerika, Verenigde Staten
 - Azië, Thailand
 - Afrika, Zuid-Afrika
- > Invoerrechten

- > Productontwikkelingen en productinnovaties
- > Verslagen en aanbevelingen van de Committees
- > Aanpassing samenstelling Remuneratie- en Benoemingscomité
- > Governance: ontwikkelen matrix met de sector- en marktspecifieke ervaring alsook de managementcompetenties van de bestuursleden
- > Compliance: NIS2 en corporate compliance strategie

In de loop van 2025 deden zich binnen de Raad van Bestuur de volgende situaties voor die de toepassing vereisen van de belangenconflict procedure zoals voorzien in artikel 7:96 en artikel 7:97 WVV:

- > Tijdens de vergadering van de Raad van Bestuur van 25 maart 2025, en voordat werd overgegaan tot beraadslaging en besluitvorming, verklaarden Vasticom BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Jan Vander Stichele, Stephenson NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone, Anton Stevens, Palumi BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Peter Bossaert en Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Benoit Graulich, , een belangenconflict te hebben bij hun herbenoeming.

De bestuursleden verklaarden een eigendomsbelang te hebben in de vergoeding van de respectieve bestuursleden. Zij onthielden zich daarom van stemming over dit punt.



AUDIT & SUSTAINABILITY COMMITTEE

Het Audit & Sustainability committee bestaat uit twee onafhankelijke bestuurders en één niet-uitvoerende bestuurder. De twee onafhankelijke bestuurders zijn Lema BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Michel Moortgat (Voorzitter) en Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich. De niet-uitvoerende bestuurder is Vasticom BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele. Alle leden hebben ervaring op het gebied van boekhouding en audit. Samen beschikken zij voorts over de nodige expertise met betrekking tot de activiteiten van de onderneming.

In 2025 vergaderde het Audit & Sustainability committee drie keer. Op elke vergadering waren alle bestuurders aanwezig. De Commissaris nam deel aan twee vergaderingen en stelde telkens zijn bevindingen voor aan het Audit & Sustainability committee.

De behandelde onderwerpen waren:

- > Auditplan voor FY 2025 inclusief bepaling van reikwijdte en materialiteit
- > Bevindingen en aanbevelingen van interne en IT controle
- > Halfjaar- en jaareindrapportage door groepsauditor
- > Niet-auditdiensten die moeten worden goedgekeurd onder de toepasselijke onafhankelijkheidsregels
- > Omnibus sustainability pakket
- > CSRD benchmarking
- > Corporate Governance, rapportering, IFRS en andere ontwikkelingen relevant voor het Audit & Sustainability committee

REMUNERATIE- EN BENOEMINGSCOMITÉ

Het Remuneratie- en Benoemingscomité bestaat uit twee onafhankelijke bestuurders en één niet-uitvoerend bestuurder. Op de Raad van Bestuur van 7 augustus 2025 is de Raad van Bestuur overgegaan tot een aanpassing van de samenstelling van het Remuneratie- en Benoemingscomité, dat sindsdien als volgt is samengesteld: de niet-uitvoerend bestuurder is Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich (Voorzitter). De onafhankelijke bestuurders zijn Lema BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Michel Mooirtgat, en Palumi BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Peter Bossaert. Vasticom BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele, zal als waarnemend lid permanent uitgenodigd worden. Alle leden hebben ervaring op het gebied van personeelszaken en remuneratie.

Het committee vergaderde tweemaal in 2025 waarbij telkens alle leden aanwezig waren. De behandelde onderwerpen waren:

- > Remuneratiepolitiek en toepassing ervan
- > Remuneratieverslag
- > Vergoeding en evaluatie CEO en Executive Committee
- > Strategie om toptalenten aan te trekken en te behouden



EVALUATIE VAN DE RAAD VAN BESTUUR EN ZIJN COMMITTEES

De werking van de Raad van Bestuur en de Committeees wordt driejaarlijks geëvalueerd. De evaluatie van de eigen doeltreffendheid van de Raad van Bestuur vindt plaats onder leiding van zijn Voorzitter. Daarbij komen de volgende thema's aan bod: de omvang van de Raad van Bestuur, de algemene werking van de Raad van Bestuur, de manier waarop vergaderingen worden voorbereid, de bijdrage van elke individuele bestuurder aan de werkzaamheden, de aanwezigheid en de betrokkenheid van elke individuele bestuurder bij de vergaderingen en de besluitvorming, de samenstelling van de Raad van Bestuur en de interactie met het Executive Committee.

Deze evaluatie laat toe om het bestuur van Lotus Bakeries voortdurend te optimaliseren. Indien toepasselijk legt het Remuneratie- en Benoemingscomité - al dan niet in samenspraak met externe deskundigen - op basis van deze evaluatie een verslag voor met de sterke en zwakke punten van de Raad van Bestuur en desgevallend een voorstel tot de benoeming van een nieuwe bestuurder of de niet-verlenging van een bestuursmandaat.

De niet-uitvoerende bestuurders beoordelen jaarlijks de interactie van de Raad van Bestuur met het Executive Committee waarbij zij eventueel voorstellen tot verbetering van de samenwerking voorleggen. Verder evalueert de CEO met het Remuneratie- en Benoemingscomité jaarlijks de werking en de prestaties van het Executive Committee. De CEO is niet aanwezig bij zijn eigen evaluatie.

EXECUTIVE COMMITTEE*

Samenstelling van het Executive Committee:

> **Jan Boone, CEO**

Jan Boone begon zijn carrière op de afdeling van PwC. Van 2000-2005 was hij verantwoordelijk voor corporate controlling, rapportage en M&A bij het farmaceutische bedrijf Omega Pharma, waar hij ook in het Directiecomité en de Raad van Bestuur zat. Jan Boone zetelt bovendien in de Raad van Bestuur van Club Brugge en Tomorrowland en was voorzitter van de Raad van Bestuur van Animal Care Group (2017 - juni 2024). Jan trad in mei 2005 in dienst bij Lotus Bakeries als General Manager en lid van de Raad van Bestuur. In 2011 werd hij benoemd tot CEO en Managing Director van Lotus Bakeries.

> **Isabelle Maes, CMO Lotus Bakeries & CEO Natural Foods**

Isabelle Maes begon haar carrière als auditor bij PwC. In mei 2001 stapte ze over naar het chocoladebedrijf Barry Callebaut. Na verschillende rollen te hebben vervuld en betrokken te zijn geweest bij verschillende projecten in Finance en SAP, werd ze in 2006 benoemd tot Finance Officer van Barry Callebaut België. Sinds 2019 maakt Isabelle deel uit van de Raad van Bestuur van Van de Velde en is tevens voorzitter van het Audit Comité. Isabelle trad in 2014 in dienst bij Lotus Bakeries. Tussen 2014 en 2017 vervulde Isabelle de rol van CFO bij de Lotus Bakeries Group. Om zich volledig te kunnen wijden aan de internationalisering en groei van het better-for-you snacksegment, vervult ze sinds september 2017 de rol van CEO Natural Foods. Sinds 1 mei 2023 heeft Isabelle daarnaast de rol van CMO van de Lotus Bakeries Group op zich genomen, met verantwoordelijkheid voor Global Marketing van Lotus® Biscoff® en Lotus™ Natural Foods, en Global Commercial Excellence.

* Jan Boone, vaste vertegenwoordiger van Stephenson NV, Isabelle Maes, vaste vertegenwoordiger van Valseba BV, Mike Cuvelier, vaste vertegenwoordiger van Cumaco BV, Ignace Heyman, vaste vertegenwoordiger van Heycom BV, John Van de Par



> **Mike Cuvelier, CFO**

Mike Cuvelier begon zijn carrière in 1996 als auditor bij PwC. Tussen 2000 en 2013 vervulde hij verschillende controlling functies bij Bekaert in de VS, Azië en werd nadien Vice President Control Global Business Platforms in België. Van 2013 tot 2016 was Mike CFO van de Unilin Group, onderdeel van Mohawk Industries. Mike is sinds september 2017 CFO van de Lotus Bakeries Group.

> **Ignace Heyman, COO**

Ignace Heyman volgde een carrière in marketing in zowel België als Frankrijk, eerst bij Procter & Gamble, PAB Benelux (Panzani-Amora-Blédina) en daarna bij Reckitt Benckiser. In 2008 trad Ignace in dienst bij Lotus Bakeries als Marketing Director België, om vervolgens in 2011 Corporate Director Marketing te worden. Van 2012 tot 2015 was hij General Manager Frankrijk. Ignace is sinds 2016 COO van de Lotus Bakeries Group.

> **John Van de Par, CPO**

John van de Par vervulde verschillende financiële rollen bij Smurfit Westrock en Friesland Campina voordat hij bij Lotus Bakeries kwam. Hij trad in 2008 in dienst bij Lotus Bakeries als Finance Director van Koninklijke Peijnenburg. Hij evolueerde vrij snel naar de rol van Corporate Director op het hoofdkantoor en was lid van het Executive Committee. In 2013 werd hij COO van Lotus Bakeries en in 2016 nam hij de rol op van General Manager Area Belgium. John Van de Par is sinds oktober 2024 Chief Procurement Officer van de Lotus Bakeries Group en is verantwoordelijk voor Group Procurement, Group Food Safety & Quality Assurance en Group R&D.

De leden van het Executive Committee zijn benoemd door het Remuneratie- en Benoemingscomité. Het Executive Committee had in 2025 18 officiële vergaderingen. Alle leden waren aanwezig op alle vergaderingen.

DIVERSITEITSBELEID

Lotus Bakeries ziet erop toe dat zij, zowel binnen de Raad van Bestuur, de Committeees als het Executive Committee, kritische leden aanstelt, met gespecialiseerde kennis van zaken op de verschillende domeinen die Lotus Bakeries raken. Bepaalde diversiteitscriteria zijn wettelijk opgelegd en worden door Lotus Bakeries vanzelfsprekend gevolgd. Daarenboven staan vaardigheden, competenties en diversiteit voorop bij de selectie van leden van de Comité's, het Executive Committee, alsook bij de selectie van kandidaat-leden voor de Raad van Bestuur die aan de Algemene Vergadering voorgedragen worden.

Eerst en vooral voldoet Lotus Bakeries aan de diversiteitscriteria inzake het aantal onafhankelijke bestuurders en het aantal bestuurders van het andere geslacht. Lotus Bakeries tekent in dit verband op dat de samenstelling van haar Raad voldoet aan de vereiste dat ten minste een derde van de bestuurders van een ander geslacht is dan dat van de overige leden. Voornoemde verplichting zit vervat in artikel 7:86 WvV. Ook wijst zij er in dit verband op dat de voormelde onafhankelijke bestuurders beantwoorden aan de onafhankelijkheidscriteria van artikel 7:87 WvV en de Corporate Governance Code 2020.

Naast deze wettelijk verankerde diversiteitscriteria streeft Lotus Bakeries naar diversiteit in kennis en ervaring en maakt zij bij het selecteren van kandidaten een gedegen afweging naar competenties die het bedrijf in het licht van de reeds aanwezige competenties onder de leden van de Raad van Bestuur aanvullend ten goede zouden komen. Bij het vastleggen van de benoemingsprocedure en selectiecriteria voor kandidaat-bestuurders wordt in elk geval rekening gehouden met de volgende principes:

- > De kandidaat-bestuurder moet expert zijn in een gebied dat raakt aan de activiteiten van de vennootschap;
- > De competenties, kennis en/of ervaring waarover de kandidaat-bestuurder beschikt moet aanvullend zijn ten opzichte van de reeds in de Raad aanwezige competenties;
- > In het kader van diversiteit in de Raad zal de Raad verschillende kandidaturen overwegen, waarbij rekening wordt gehouden met diversiteit in o.a. geslacht, leeftijd en achtergrond;
- > Iedere kandidaat-bestuurder moet voldoende beschikbaar zijn om zijn/haar verplichtingen naar behoren te kunnen vervullen, waarbij voor niet-uitvoerende bestuurders onder meer geldt dat zij niet meer dan vijf bestuursmandaten mogen bekleden in beursgenoteerde vennootschappen.

Het resultaat van dit beleid volgt uit eerder vermelde cv's.

Het Remuneratie- en Benoemingscomité selecteert voorts de leden van het Executive Committee op basis van kennis, competenties, ervaring, achtergrond en vaardigheden en streeft naar diversiteit op deze vlakken om zo alle kennis in huis te hebben om Lotus Bakeries met een gespecialiseerd team op alle relevante domeinen te kunnen aansturen.



Om de transparantie met betrekking tot de achtergrond en ervaring van de leden van de Raad van Bestuur en het Executive Committee te versterken, werden begin 2025 hun sector- en marktspecifieke ervaring alsook hun managementcompetenties in kaart gebracht:

% BESTUURSLEDEN EN EXCO-LEDEN MET ERVARING

SECTOR SPECIFIEKE ERVARING

Multinational FMCG	100%
--------------------	------

SPECIFIEKE GEOGRAFISCHE MARKTKENNIS

Continentaal Europa	86%
VK	71%
Amerika	71%
Rest van de wereld	71%

MANAGEMENT COMPETENTIES

Onafhankelijke bestuursmandaten	50%
Algemeen management	79%
Risico, audit & financieel management	71%
Milieustrategie & beleid	86%
Sociale strategie & beleid	79%
Governance strategie & beleid	79%

Voor verdere informatie over het diversiteitsbeleid van, en de diversiteitsratio's binnen Lotus Bakeries wordt verwezen naar hoofdstuk 4 'Care for Today, Respect for Tomorrow' van dit jaarverslag.

INVESTEERDERSRELATIES

Lotus Bakeries streeft naar transparante communicatie over financiële en niet-financiële resultaten aan al haar aandeelhouders. Deze informatie wordt op diverse platformen aan de huidige en potentiële aandeelhouders gecommuniceerd. Zo publiceert Lotus Bakeries halfjaarlijks een 'investor relations' presentatie, waarvan de meest recente is gepubliceerd op 6 februari 2026. Ook organiseert zij analistenpresentaties, welke door geïnteresseerden geconsulteerd kunnen worden op de website van Lotus Bakeries.

> Voor meer informatie over onze investeerders relaties verwijzen we naar onze website (<https://www.lotusbakeries.com/results-presentations>).



WAARDECREATIE DOOR DUIDELIJKE KEUZES EN LANGETERMIJNBETROKKENHEID

De jarenlange beursnotering van Lotus Bakeries, in combinatie met stabiel familiaal aandeelhouderschap, leidt tot een unieke benadering van waardecreatie, gebaseerd op transparantie, consistentie en een langetermijnvisie. In dit interview blikt CFO Mike Cuvelier terug op hoe dit evenwicht duurzame groei ondersteunt, het vertrouwen van investeerders versterkt en blijft bijdragen aan de verdere internationalisering van onze aandeelhoudersbasis.

Het beste van twee werelden

‘De beursintroductie van Lotus Bakeries vond plaats in 1988. Sindsdien kent het bedrijf één van de langstlopende en meest succesvolle noteringen op de Brusselse beurs. Tegelijk bleven de oprichtersfamilies Boone en Stevens steeds de stabiele referentieaandeelhouders.

Vandaag houden zij samen nog steeds 50% van de aandelen en meer dan 60% van de stemrechten in handen. Minstens even betekenisvol is de continuïteit in het leiderschap: sinds de oprichting in 1932 wordt Lotus Bakeries geleid door drie generaties en in totaal vier CEO’s uit de familie Boone. Met deze structuur combineren we het beste van twee werelden.

Onze beursnotering stimuleert ons bovendien om ambitieus te zijn en onze eigen verwachtingen en die van de markt consequent in te lossen en waar mogelijk te overtreffen. Ze biedt ook een professionele en solide governance-structuur, met een volledig en transparant financieel rapporteringskader, aangevuld met niet-financiële rapportering. Daarnaast versterkt ze onze externe geloofwaardigheid en helpt ze ons om internationaal talent aan te trekken.

‘Het familiale aandeelhouderschap biedt strategische stabiliteit en een langetermijnvisie, waardoor we beslissingen kunnen nemen die verder reiken dan de volgende rapporteringscyclus. De beursnotering brengt de professionaliteit, transparantie en governance die de markt verwacht. Samen stellen ze ons in staat om tegelijk strategisch én daadkrachtig te handelen, met de financiële consistentie en voorspelbaarheid die investeerders waarderen.’

Mike Cuvelier, CFO

Een duidelijk voorbeeld van die langetermijnvisie is het omvangrijke investeringsprogramma in onze productie-infrastructuur van de voorbije 10 jaar, met onder meer de Biscoff®-fabrieken in de Verenigde Staten en Thailand, en de BEAR®-site in Zuid-Afrika. Dat zijn langetermijninvesteringen die op korte termijn kosten en kasstroomoverwegingen met zich meebrengen, maar tegelijk creëren ze een geografische aanwezigheid dicht bij onze markten. Zo vormen ze de basis voor duurzame organische groei in de komende 25 jaar en voor toekomstige generaties.

Tegelijk hebben deze investeringen een positieve sociale impact op onze medewerkers en hun families. Ze weerspiegelen wat het voor ons betekent om een familiebedrijf te zijn: waardecreatie die niet alleen financieel is, maar ook duurzaam en maatschappelijk relevant.

Het aantrekken van een brede en internationale investeerdersbasis

Vóór de private plaatsing in 2021 was onze investeerderscommunicatie geconcentreerd rond enkele vaste rapporteringsmomenten: de publicatie van de jaar- en halfjaarresultaten en uiteraard de jaarlijkse algemene vergadering. De private plaatsing van 10% van de aandelen van Stichting Aandelen Lotus Bakeries betekende een kantelpunt. Als Executive Committee gingen we actief in dialoog met honderden internationale investeerders wereldwijd en brachten we ons unieke en overtuigende equityverhaal naar een breder publiek. De internationale investeerdersbasis groeide, en daarmee ook de verwachtingen.

Professionele investeerders verwachten terecht een frequente en continue dialoog met het management over strategie en prestaties. Sindsdien hanteren we een meer proactieve investor-relationsaanpak, met regelmatige interacties met institutionele investeerders via één-op-ééngesprekken en analistenconferenties, naast onze vaste rapporteringsmomenten.

Deze verhoogde zichtbaarheid en toegang tot een bredere internationale investeerdersgroep ondersteunden de groei van onze marktkapitalisatie en leidden tot de opname in verschillende toonaangevende Europese aandelenindices, waaronder de Eurostoxx 600, MSCI Europe en uiteindelijk ook de BEL 20. De toegenomen belangstelling stimuleerde bovendien meerdere internationale sell-side analisten om de opvolging van ons aandeel op te starten.

Sinds 2020 is de omloopsnelheid van onze free float meer dan verviervoudigd tot boven 40%. Dit betekent dat meer dan 40% van de vrij verhandelbare aandelen van de onderneming minstens één keer per jaar van eigenaar wisselt. Die hogere liquiditeit maakt ons aandeel toegankelijker en aantrekkelijker voor grotere internationale vermogensbeheerders, die hun posities vaker willen kunnen aanpassen. Vandaag is onze liquiditeit vergelijkbaar met die van grote internationale (voedings)bedrijven en weerspiegelt ze de groeiende maturiteit en zichtbaarheid van ons aandeel.

Waarom investeerders Lotus Bakeries als een kwaliteitsaandeel beschouwen

Investeerders omschrijven Lotus Bakeries vandaag als een kwaliteitsaandeel, gedragen door een sterke en geëngageerde familiale referentieaandeelhouder en een professioneel geleide organisatie. De kracht en internationale schaalbaarheid van onze merkportfolio's, Lotus® Biscoff® en Lotus™ Natural Foods, worden breed erkend. Onze samenwerking met Mondelēz ondersteunt verder de expansie van Biscoff® over categorieën en markten heen, terwijl de nieuwe Biscoff®-fabriek in Thailand onze wereldwijde aanwezigheid versterkt.

Dit vertaalt zich in een uitzonderlijk trackrecord van winstgevende groei, een zeer solide balans en een lage schuldgraad. Al 25 jaar op rij realiseert Lotus Bakeries winstgevende groei en verhoogt het jaarlijks zijn dividend, wat ons de status van 'dividendaristocraat' heeft opgeleverd.

Hoewel het dividendrendement bescheiden blijft, herinvesteren we het grootste deel van onze nettowinst in de onderneming om waardecreatie op lange termijn te ondersteunen.

ESG: een geïntegreerd en gericht onderdeel van ons verhaal

Duurzaamheid en transparante rapportering maken al jarenlang integraal deel uit van onze manier van werken. Met nieuwe regelgevende vereisten voor beursgenoteerde ondernemingen, zoals de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), versterken we die inzet verder door ons te aligneren met de hoogste standaarden op het vlak van rapportering en governance. ESG is een vast onderdeel van onze communicatie en verankerd in ons reeds jarenlang bestaande programma 'Care for Today, Respect for Tomorrow'. Onze prioriteiten blijven scherp gesteld: groenere productie, een verpakkingsportfolio dat nagenoeg 100% recycleerbaar is, en nauwe samenwerking met grondstoffenleveranciers rond ontbossing en milieu-impact. Onze ambitie is groot, maar altijd gebaseerd op economische realiteit en praktische haalbaarheid.

Het belang van consistentie

Naarmate onze zichtbaarheid toeneemt, wordt ook de manier waarop we communiceren steeds belangrijker. Het is essentieel dat we onze strategie en groeidoelstellingen helder, consistent en evenwichtig toelichten, in lijn met onze langetermijnambities. We moeten trouw blijven aan wat we op langere termijn nastreven en ons niet laten meeslepen door kortetermijnoverwegingen. Een sterk trackrecord is daarbij belangrijk, maar het zijn vooral geloofwaardigheid en voorspelbaarheid die de kwaliteit van investor relations bepalen. Dat zijn ook de factoren die blijven bijdragen aan het aantrekken van aandeelhouders die geloven in het langetermijnverhaal van Lotus Bakeries.

Mike Cuvelier - CFO





REMUNERATIEVERSLAG

INTRODUCTIE

Het remuneratieverslag 2025 heeft als doel om transparant te informeren over het concrete verloningsbeleid voor bestuurders en uitvoerende managers dat Lotus Bakeries voert. Het zal ter goedkeuring voorgelegd worden aan de Gewone Algemene Vergadering van 12 mei 2026. Het remuneratieverslag 2024 is in de Gewone Algemene Vergadering van 13 mei 2025 met 89,18% van de stemmen aangenomen.

Ook de ondernemingsraad wordt geïnformeerd over het remuneratieverslag conform de bepalingen van de wet. Het remuneratieverslag is voorts afgetoetst bij de Commissaris.

In dit remuneratieverslag 2025 wordt toegelicht hoe de remuneratie overeenstemt met het remuneratiebeleid dat is goedgekeurd door de Raad van Bestuur op 16 april 2021, en beperkt is aangepast per bestuursbesluit van 25 maart 2025 ter voorlegging aan de Algemene Vergadering. Het aangepaste remuneratiebeleid is op 13 mei 2025 door de Algemene Vergadering aangenomen met 89,18% van de stemmen, overeenkomstig bepaling 7.3 Corporate Governance Code en artikel 7:89 lid 1 WvV. Het remuneratiebeleid is sindsdien niet gewijzigd.

- > Voor meer informatie over ons remuneratiebeleid verwijzen we naar onze website (<https://www.lotusbakeries.com/governance-practices-and-policies>).

VERKLARING OVER GEHANTEERD REMUNERATIEBELEID IN 2025

Niet-uitvoerende en uitvoerende bestuurders

Het op de Gewone Algemene Vergadering van 13 mei 2025 goedgekeurde remuneratiebeleid voor de bestuurders van de vennootschap omvat een vaste remuneratie, die deels in cash en deels in aandelen in de vennootschap uitbetaald wordt en die is bepaald in functie van de verantwoordelijkheden en de tijdsbesteding van de bestuurder en rol als Voorzitter van de Raad van Bestuur dan wel als Voorzitter of lid van een Committee.

In concreto:

- > Elke bestuurder, behoudens de Voorzitter, ontvangt een jaarlijkse vergoeding van (i) 20.000 EUR en (ii) 4 aandelen in de vennootschap;
- > De Voorzitter van de Raad van Bestuur ontvangt een jaarlijkse vergoeding van (i) 40.000 EUR per jaar en (ii) 10 aandelen in de vennootschap.
- > De leden van het Audit & Sustainability committee en het Remuneratie- en Benoemingscomité ontvangen een jaarlijkse vergoeding van 5.000 EUR per mandaat.

De niet-uitvoerende bestuurder dient de aandelen die hij ontvangt ter remuneratie gedurende minstens één jaar nadat hij de Raad verlaat en minstens drie jaar na de toekenning ervan, aan te houden. De niet-uitvoerende bestuurder ontvangt daarenboven geen prestatiegebonden remuneratie zoals bonussen, aandelengerelateerde incentive-programma's op lange termijn, voordelen in natura of voordelen die verbonden zijn aan pensioenplannen, noch aandelenopties.

Naast de bezoldiging worden alle redelijke kosten van de leden van de Raad van Bestuur vergoed, die zijn gemaakt met toestemming van de Voorzitter van de Raad van Bestuur.

De bepalingen omtrent de remuneratie van niet-uitvoerende bestuurders gelden evenzeer voor de uitvoerende bestuurders in hun hoedanigheid van bestuurder.

De vergoeding van de bestuurders wordt elke twee jaar geëvalueerd via een relevante steekproef van andere beursgenoteerde bedrijven. Zo kan Lotus Bakeries bestuurders aantrekken met de geschikte competenties om haar ambities te realiseren.



Overzicht vergoeding

NAAM & FUNCTIE BESTUURDER	JAAR	1. VASTE VERGOEDING			2. VARIABELE VERGOEDING			3. BUITEN-GEWONE UITGAVEN	4. TOTALE VERGOEDING	5. VERHOUDING VASTE / VARIABELE VERGOEDING
		BASIS-SALARIS	VERGOEDINGEN	ANDERE VOORDELEN	PENSIOEN-KOSTEN	1-JAAR VARIABEL	MEERDERE JAREN VARIABEL			
Stephenson NV, vertegenwoordigd door Jan Boone (lid RvB, CEO)	2025	20.000	/	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%
	2024	20.000	/	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%
Vasticom BV, vertegenwoordigd door Jan Vander Stichele, niet- uitvoerend (niet-uitvoerende voorzitter RvB, lid Audit & Sustainability comité)	2025	45.000	/	/	/	/	/	/	45.000	100%/0%
	2024	50.000	/	/	/	/	/	/	50.000	100%/0%
PMF NV, vertegenwoordigd door Emanuel Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	2025	20.000	/	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%
	2024	20.000	/	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%
Anton Stevens, niet-uitvoerend (lid RvB)	2025	20.000	/	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%
	2024	20.000	/	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%
Beneconsult BV, vertegenwoordigd door Benedikte Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	2025	20.000	/	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%
	2024	20.000	/	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%
Concellent NV, vertegenwoordigd door Sofie Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	2025	20.000	/	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%
	2024	20.000	/	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%
Palumi BV, vertegenwoordigd door Peter Bossaert, niet-uitvoerend (lid RvB en lid Benoemings & Remuneratiecomité)	2025	25.000	/	/	/	/	/	/	25.000	100%/0%
	2024	25.000	/	/	/	/	/	/	25.000	100%/0%
Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door Benoit Graulich, niet-uitvoerend (lid RvB, lid Audit & Sustainability comité en voorzitter Benoemings- en Remuneratiecomité)	2025	30.000	/	/	/	/	/	/	30.000	100%/0%
	2024	30.000	/	/	/	/	/	/	30.000	100%/0%
Lema BV, vertegenwoordigd door Michel Moortgat, niet-uitvoerend (lid RvB, Voorzitter Audit & Sustainability comité en lid Benoemings & Remuneratiecomité)	2025	30.000	/	/	/	/	/	/	30.000	100%/0%
	2024	25.000	/	/	/	/	/	/	25.000	100%/0%
Eagli BV, vertegenwoordigd door Noelle Goris, niet-uitvoerend (lid RvB)	2025	20.000	/	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%
	2024	20.000	/	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%



INFORMATIE OVER HET GERAPPORTEERDE BOEKJAAR

Overzicht vergoeding

TOTALE VERGOEDING BESTUURDERS (IN AANDELEN)

NAAM & FUNCTIE BESTUURDER	DE BELANGRIJKSTE VOORWAARDEN VAN AANDELENTOEKENNINGSPLANNEN					OPENINGS-BALANS	TIJDENS HET JAAR		EINDBALANS
	1. SPECIFICATIE VAN HET PLAN	2. PRESTATIE-PERIODE	3. TOE-KENNINGS-DATUM	4. VESTIGINGS-DATUM	5. EINDE RETENTIE PERIODE	AANDELEN DIE WORDEN GEHOUDEN AAN DE START VAN HET JAAR*	AANDELEN TOEGEKEND	AANDELEN GEVESTIGD	AANDELEN ONDERHEVIG AAN EEN RETENTIE-PERIODE
Stephenson NV, vertegenwoordigd door Jan Boone (lid RvB, CEO)	Remuneratie-beleid aangenomen op GAV 13 mei 2025	01/01/2025 tot 31/12/2025	13 mei 2025	13 mei 2025	minstens 1 jaar na einde bestuurdmandaat en 3 jaar na de toekenning	20	4	4	24
Vasticom BV, vertegenwoordigd door Jan Vander Stichele, niet-uitvoerend (niet-uitvoerende voorzitter RvB, lid Audit & Sustainability comité)	Remuneratie-beleid aangenomen op GAV 13 mei 2025	01/01/2025 tot 31/12/2025	13 mei 2025	13 mei 2025	minstens 1 jaar na einde bestuurdmandaat en 3 jaar na de toekenning	50	10	10	60
PMF NV, vertegenwoordigd door Emanuel Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	Remuneratie-beleid aangenomen op GAV 13 mei 2025	01/01/2025 tot 31/12/2025	13 mei 2025	13 mei 2025	minstens 1 jaar na einde bestuurdmandaat en 3 jaar na de toekenning	12	4	4	16
Anton Stevens, niet-uitvoerend (lid RvB)	Remuneratie-beleid aangenomen op GAV 13 mei 2025	01/01/2025 tot 31/12/2025	13 mei 2025	13 mei 2025	minstens 1 jaar na einde bestuurdmandaat en 3 jaar na de toekenning	20	4	4	24
Beneconsult BV, vertegenwoordigd door Benedikte Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	Remuneratie-beleid aangenomen op GAV 13 mei 2025	01/01/2025 tot 31/12/2025	13 mei 2025	13 mei 2025	minstens 1 jaar na einde bestuurdmandaat en 3 jaar na de toekenning	20	4	4	24



						INFORMATIE OVER HET GERAPPORTEERDE BOEKJAAR			
TOTALE VERGOEDING BESTUURDERS (IN AANDELEN)	DE BELANGRIJKSTE VOORWAARDEN VAN AANDELENTOEKENNINGSPLANNEN					OPENINGS-BALANS	TIJDENS HET JAAR		EINDBALANS
NAAM & FUNCTIE BESTUURDER	1. SPECIFICATIE VAN HET PLAN	2. PRESTATIE-PERIODE	3. TOE-KENNINGS-DATUM	4. VESTIGINGS-DATUM	5. EINDE RETENTIE PERIODE	AANDELEN DIE WORDEN GEHOUDEN AAN DE START VAN HET JAAR*	AANDELEN TOEGEKEND	AANDELEN GEVESTIGD	AANDELEN ONDERHEVIG AAN EEN RETENTIE-PERIODE
Concellent NV, vertegenwoordigd door Sofie Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	Remuneratie-beleid aangenomen op GAV 13 mei 2025	01/01/2025 tot 31/12/2025	13 mei 2025	13 mei 2025	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning	20	4	4	24
Palumi BV, vertegenwoordigd door Peter Bossaert, niet-uitvoerend (lid RvB en lid Benoemings & Remuneratiecomité)	Remuneratie-beleid aangenomen op GAV 13 mei 2025	01/01/2025 tot 31/12/2025	13 mei 2025	13 mei 2025	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning	20	4	4	24
Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door Benoit Graulich, niet-uitvoerend (lid RvB, lid Audit & Sustainability comite en voorzitter Benoemings- en Remuneratiecomité)	Remuneratie-beleid aangenomen op GAV 13 mei 2025	01/01/2025 tot 31/12/2025	13 mei 2025	13 mei 2025	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning	20	4	4	24
Lema BV, vertegenwoordigd door Michel Moortgat, niet-uitvoerend (lid RvB, Voorzitter Audit & Sustainability comité en lid Benoemings- en Remuneratiecomité)	Remuneratie-beleid aangenomen op GAV 13 mei 2025	01/01/2025 tot 31/12/2025	13 mei 2025	13 mei 2025	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning	20	4	4	24
Eagli BV, vertegenwoordigd door Noelle Goris, niet-uitvoerend (lid RvB)	Remuneratie-beleid aangenomen op GAV 13 mei 2025	01/01/2025 tot 31/12/2025	13 mei 2025	13 mei 2025	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning	4	4	4	8
Total:						206	46	46	252

* Hier worden enkel die aandelen weergegeven die de bestuurders houden ingevolge hun mandaat.



Executive Committee

Het Remuneratie- en Benoemingscomité doet voorts concrete voorstellen aan de Raad van Bestuur betreffende de vergoedingen van de leden van het Executive Committee. Er bestaat naast de vaste vergoeding een variabele verloning voor de leden van het Executive Committee, dat afhankelijk is van de resultaten van de Lotus Bakeries Groep.

De variabele vergoeding wordt vastgesteld op basis van welbepaalde criteria met een evaluatieperiode van één jaar maar tevens een evaluatieperiode van twee en drie jaar.

- > De criteria op basis waarvan de korte-termijnbonus wordt vastgelegd zijn de volgende:
 - 1/3e van de korte-termijnbonus is afhankelijk van de geconsolideerde omzetgroei van de Lotus Bakeries Groep behaald in het afgelopen boekjaar
 - 1/3e van de korte-termijnbonus is afhankelijk van het geconsolideerde recurrent bedrijfsresultaat behaald in het afgelopen boekjaar
 - 1/3e van de korte-termijnbonus is afhankelijk van de geconsolideerde recurrente operationele kasstroom behaald in het afgelopen boekjaar

De Raad van Bestuur heeft op 5 februari 2026 de finale en geauditeerde resultaten goedgekeurd en op grond hiervan, op advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité, vastgesteld dat aan alle criteria is voldaan. In 2026 zal bijgevolg aan alle leden van het Executive Committee 100% van de korte-termijnbonus 2025 uitbetaald worden.



- > De criteria op basis waarvan de lange-termijnbonus wordt vastgelegd zijn enkel de volgende financiële prestatie criteria:
 - 1/3e van de lange-termijnbonus is afhankelijk van de geconsolideerde omzetgroei van de Lotus Bakeries Groep zoals voorzien in het vastgelegde meerjarenplan
 - 1/3e van de lange-termijnbonus is afhankelijk van het geconsolideerde recurrent bedrijfsresultaat zoals voorzien in het vastgelegde meerjarenplan
 - 1/3e van de lange-termijnbonus is afhankelijk van de geconsolideerde recurrente operationele kasstroom zoals voorzien in het vastgelegde meerjarenplan

Toekenning en betaling van de lange-termijnbonus gebeurt jaarlijks, waarbij na afloop van het derde jaar van de evaluatieperiode van drie jaar een afrekening geschiedt. De Raad van Bestuur heeft op 5 februari 2026 de finale en geauditeerde resultaten goedgekeurd en op grond hiervan, op advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité, vastgesteld dat aan alle criteria is voldaan. In 2026 zal bijgevolg aan alle leden van het Executive Committee 100% van de lange-termijnbonus uitbetaald worden.

Het bonusplan van het Executive Committee bepaalt dat de bonus pas verworven is na goedkeuring van de geconsolideerde cijfers door de Commissaris en vervolgens door het Remuneratie- en Benoemingscomité.

De leden van het uitvoerend management zijn benoemd op zelfstandige basis.

Daarnaast bestaat er een optieplan met een vast aantal opties voor de leden van het Executive Committee. Toegekende opties worden tijdens de eerstvolgende drie jaar na hun toekenning niet als definitief verworven beschouwd en mogen niet worden uitgeoefend. Bij vroegtijdig vertrek zullen de op dat moment nog niet uitoefenbare opties niet meer uitgeoefend kunnen worden.

De Raad heeft voorts bepaald dat de leden van het Executive Committee binnen de drie jaar na hun aanstelling elk een totale waarde van minstens 250.000 EUR aan aandelen in de vennootschap dienen te bezitten, die gedurende hun mandaat als lid van het Executive Committee aangehouden moeten worden. Op 31 december 2025 voldeden alle leden van het Executive Committee aan deze vereiste.

Indien een lid van het Executive Committee ook uitvoerend bestuurder is, omvat zijn remuneratie ook de vergoeding die hij in deze laatste hoedanigheid ontvangt.

Het remuneratiebeleid voor de leden van het Executive Committee wordt elke twee jaar vastgelegd op voorstel van het Remuneratie- en Benoemingscomité.

Jaarlijks wordt de individuele remuneratie herbekeken. Voor dit proces wordt een beroep gedaan op een internationaal HR-adviesbedrijf dat de functieweging en het overeenstemmende gangbare salarispakket in de relevante markt voorstelt. De consultant maakt het rapport rechtstreeks over aan het Remuneratie- en Benoemingscomité en levert mondelinge toelichting.

**Overzicht vergoeding**

NAAM & FUNCTIE	JAAR	BASISSALARIS	1. VASTE VERGOEDING**		2. VARIABELE VERGOEDING			3. BUITEN-GEWONE UITGAVEN	4. TOTALE VERGOEDING	5. VERHOUDING VASTE / VARIABELE VERGOEDING
			VERGOEDINGEN	ANDERE VOORDELEN*	PENSIOEN-KOSTEN	1-JAAR VARIABEL	MEERDERE JAREN VARIABEL			
TOTALE VERGOEDING CEO EN EXCO (IN EUR)										
Stephenson NV vertegenwoordigd door Jan Boone (CEO)	2025	1.385.532	/	52.485	226.454	730.431	730.431	/	3.125.332	53%/47%
	2024	1.324.854	/	52.485	216.233	698.442	698.442	/	2.990.455	52%/48%
Overige leden uitvoerend management	2025	2.816.529	/	142.040	446.712	1.187.864	1.187.864	/	5.781.009	59%/41%
	2024	2.497.547	/	142.040	399.773	1.042.604	1.042.604	/	5.124.569	58%/42%

* De andere voordelen betreffen voornamelijk verzekerde voordelen.

** Exclusief aandelenopties - zie tabel Overzicht vergoeding in opties of aandelen.



Overzicht vergoeding in opties of aandelen

						INFORMATIE OVER HET GERAPPORTEERDE BOEKJAAR			
VERGOEDING CEO/EXCO (IN OPTIES OF AANDELEN)		DE BELANGRIJKSTE VOORWAARDEN VAN OPTIEPLANNEN				OPENINGSBALANS	TIJDENS HET JAAR		EINDBALANS
NAAM & FUNCTIE	1. SPECIFICATIE VAN HET PLAN	2. DATUM VAN TOEKENNING	3. DATUM VAN VERWERVING	4. UITOEFENPERIODE (ENKEL OPTIES)	5. UITOEFENPRIJS VAN HET AANDEEL (ENKEL OPTIES)	OPTIES OF AANDELEN TOEGEKEND MAAR NOG NIET VERWORVEN AAN DE START VAN HET JAAR	OPTIES OF AANDELEN TOEGEKEND GEDURENDE HET JAAR	OPTIES OF AANDELEN VERWORVEN GEDURENDE HET JAAR	OPTIES OF AANDELEN TOEGEKEND MAAR NIET DEFINITIEF VERWORVEN
Stephenson NV, vertegenwoordigd door Jan Boone (CEO)	T2020	08/05/2020	01/01/2024	01/01/2024-07/05/2025	2.828,95	0	0	0	0
	U2021	18/05/2021	01/01/2025	01/01/2025-17/05/2026	4.517,14	130	0	130	0
	W2022	13/05/2022	01/01/2026	01/01/2026-12/05/2027	5.114,50	130	0	0	130
	Y2023	01/06/2023	01/01/2027	01/01/2027-31/05/2028	6.086,36	100	0	0	100
	Y2024	03/03/2025	06/01/2027	/	/	16	0	0	16
	Y2025	16/02/2026	16/02/2029	/	/	0	16	0	16
Valseba BV, vertegenwoordigd door Isabelle Maes (CMO & CEO Natural Foods)	T2020	08/05/2020	01/01/2024	01/01/2024-07/05/2025	2.828,95	0	0	0	0
	U2021	18/05/2021	01/01/2025	01/01/2025-17/05/2026	4.517,14	65	0	65	0
	W2022	13/05/2022	01/01/2026	01/01/2026-12/05/2027	5.114,50	65	0	0	65
	Y2023	01/06/2023	01/01/2027	01/01/2027-31/05/2028	6.086,36	50	0	0	50
	Y2024	03/03/2025	06/01/2027	/	/	8	0	0	8
	Y2025	16/02/2026	16/02/2029	/	/	0	8	0	8



INFORMATIE OVER HET GERAPPORTEERDE BOEKJAAR

VERGOEDING CEO/EXCO (IN OPTIES OF AANDELEN)	DE BELANGRIJKSTE VOORWAARDEN VAN OPTIEPLANNEN					OPENINGSBALANS	TIJDENS HET JAAR		EINDBALANS
	1. SPECIFICATIE VAN HET PLAN	2. DATUM VAN TOEKENNING	3. DATUM VAN VERWERVING	4. UITOEFENPERIODE (ENKEL OPTIES)	5. UITOEFENPRIJS VAN HET AANDEEL (ENKEL OPTIES)	OPTIES OF AANDELEN TOEGEKEND MAAR NOG NIET VERWORVEN AAN DE START VAN HET JAAR	OPTIES OF AANDELEN TOEGEKEND GEDURENDE HET JAAR	OPTIES OF AANDELEN VERWORVEN GEDURENDE HET JAAR	OPTIES OF AANDELEN TOEGEKEND MAAR NIET DEFINITIEF VERWORVEN
Cumaco BV, vertegenwoordigd door Mike Cuvelier (CFO)	T2020	08/05/2020	01/01/2024	01/01/2024-07/05/2025	2.828,95	0	0	0	0
	U2021	18/05/2021	01/01/2025	01/01/2025-17/05/2026	4.517,14	65	0	65	0
	W2022	13/05/2022	01/01/2026	01/01/2026-12/05/2027	5.114,50	65	0	0	65
	Y2023	01/06/2023	01/01/2027	01/01/2027-31/05/2028	6.086,36	50	0	0	50
	Y2024	03/03/2025	06/01/2027	/	/	8	0	0	8
	Y2025	16/02/2026	16/02/2029	/	/	0	8	0	8
Heycom BV, vertegenwoordigd door Ignace Heyman (COO)	T2020	08/05/2020	01/01/2024	01/01/2024-07/05/2025	2.828,95	0	0	0	0
	U2021	18/05/2021	01/01/2025	01/01/2025-17/05/2026	4.517,14	65	0	65	0
	W2022	13/05/2022	01/01/2026	01/01/2026-12/05/2027	5.114,50	65	0	0	65
	Y2023	01/06/2023	01/01/2027	01/01/2027-31/05/2028	6.086,36	50	0	0	50
	Y2024	03/03/2025	06/01/2027	/	/	8	0	0	8
	Y2025	16/02/2026	16/02/2029	/	/	0	8	0	8
John Van de Par (CPO)	Y2024	03/03/2025	06/01/2027	/	/	8	0	0	8
	Y2025	16/02/2026	16/02/2029	/	/	0	8	0	8
Totaal						948	48	325	671



In 2025 werden er geen aandelenopties toegekend aan de leden van het Executive Committee. In plaats daarvan worden in 2026 aandelen toegekend als onderdeel van het compensatiepakket 2025.

In 2025 werden de volgende aandelenopties uitgeoefend door de leden van het Executive Committee:

UITOEFENING OPTIES CEO EN EXCO

NAAM EN FUNCTIE	AANTAL OPTIES UITGEOEFEND	UITOEFENPRIJS PER AANDEEL IN EUR
Stephenson NV, vertegenwoordigd door Jan Boone (CEO)	200	2.828,95
Valseba BV, vertegenwoordigd door Isabelle Maes (CMO Lotus Bakeries & CEO Natural Foods)	100	2.828,95
Cumaco BV, vertegenwoordigd door Mike Cuvelier (CFO)	/	
Heycom BV, vertegenwoordigd door Ignace Heyman (COO)	100	2.828,95
John Van de Par (CPO)	42	4.517,14

Vertrekvergoeding

De leden van het Executive Committee worden op zelfstandige basis en middels een aantal bestuursmandaten vergoed, en hebben een vertrekvergoeding van maximaal 12 maanden van de vaste en variabele vergoeding. In 2025 werden geen vertrekvergoedingen betaald aan leden van het Executive Committee.

Kaderleden

Het remuneratiebeleid van de kaderleden wordt bepaald door het Executive Committee, het Remuneratie- en Benoemingscomité keurt goed. Hiervoor wordt eveneens een beroep gedaan op een internationaal HR-adviesbedrijf dat de functieweging en het overeenstemmende gangbare salarispakket in de relevante markt voorstelt.

Lotus Bakeries zorgt voor coherentie tussen de vergoeding van de leden van het Executive Committee en de vergoeding van kaderleden en overige werknemers, rekening houdend met de marktvoorwaarden voor elke categorie van medewerkers. Ze wordt zo opgesteld om medewerkers aan te trekken, te belonen en te behouden. De vergoeding van kaderleden bestaat, net als de vergoeding van de leden van het Executive Committee, uit een vaste en een variabele vergoeding, aangevuld met extralegale voordelen, zoals een bedrijfswagen, mobiele telefoon en/of groepsverzekering. De concrete invulling van deze componenten hangt altijd af van de functie van de betrokken persoon, evenals van de lokale regelgeving waaraan de werknemer is onderworpen. Net zoals voor de leden van het Executive Committee is er momenteel een aandelenoptieregeling voorzien voor het Lotus Bakeries Leaderships Team.⁽¹⁾

(1) Het Leaderships Team bestaat uit de leden van het Executive Committee, de General Managers en de Group & Global Directors.



Evolutie van de remuneratie en van de prestaties van de vennootschap over de laatste vijf jaar

IN DUIZENDEN EUR	2021	2022	2023	2024	2025
REMUNERATIE NIET-UITVOERENDE BESTUURDERS					
Vasticom BV, vertegenwoordigd door Jan Vander Stichele, niet-uitvoerend (niet-uitvoerend voorzitter RvB, lid Audit & Sustainability Comité)	150	150	150	50	45
	100,0%	100,0%	100,0%	33,3%	90,0%
PMF NV, vertegenwoordigd door Emanuel Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	/	20	20	20	20
	/	/	100,0%	100,0%	100,0%
Anton Stevens, niet-uitvoerend (lid RvB)	20	20	20	20	20
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Beneconsult BV, vertegenwoordigd door Benedikte Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	20	20	20	20	20
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Concellent NV, vertegenwoordigd door Sofie Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	20	20	20	20	20
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Palumi BV, vertegenwoordigd door Peter Bossaert, niet-uitvoerend (lid RvB en lid Benoemings & Remuneratiecomité)	20	20	20	25	25
	100,0%	100,0%	100,0%	125,0%	100,0%
Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door Benoit Graulich, niet-uitvoerend (lid RvB, lid Audit & Sustainability comité en voorzitter Benoemings- en Remuneratiecomité)	30	30	30	30	30
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Lema BV, vertegenwoordigd door Michel Moortgat, niet-uitvoerend (lid RvB, Voorzitter Audit & Sustainability comité en lid van het benoemings- en Remuneratiecomité)	25	25	25	25	30
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	120,0%
Eagli BV, vertegenwoordigd door Noelle Goris, niet-uitvoerend (lid RvB)	/	/	/	20	20
	/	/	/	/	100,0%
REMUNERATIE UITVOEREND BESTUURDER					
Stephenson NV, vertegenwoordigd door Jan Boone, uitvoerend (lid RvB, CEO)	20	20	20	20	20
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



IN DUIZENDEN EUR	2021	2022	2023	2024	2025
REMUNERATIE CEO					
Jan Boone, CEO	2.058	2.325	2.651	2.990	3.125
Evolutie (%)	104,9%	113,0%	114,0%	112,8%	104,5%
REMUNERATIE OVERIGE LEDEN EXECUTIVE COMMITTEE					
Totale remuneratie	3.636	4.097	4.457	5.125	5.781
Aantal leden uitvoerend management incl. CEO	5	5	5	5	5
Evolutie (%)	105%	113%	109%	115%	113%
PRESTATIES LOTUS BAKERIES					
Beurskapitalisatie (op 31 dec)	4.561.513	5.157.202	6.715.787	8.796.620	6.405.702
Evolutie beurskapitalisatie (%)	152%	113%	130%	131%	73%
Omzet	750.251	877.451	1.062.962	1.231.914	1.355.061
Evolutie omzet (%)	113%	117%	121%	116%	110%
EBIT(u)	123.805	140.188	172.974	206.692	232.409
Evolutie EBIT(u) (%)	111%	113%	123%	119%	112%
EBITDA(u)	150.967	169.909	207.527	243.146	273.362
Evolutie EBITDA(u) (%)	111%	113%	122%	117%	112%
Nettoresultaat	90.743	103.283	129.333	152.482	172.269
Evolutie nettoresultaat (%)	110%	114%	125%	118%	113%
REMUNERATIE OVERIGE WERKNEMERS					
Totale remuneratie	152.857	173.618	205.310	234.633	259.920
Aantal werknemers (FTE)*	2.305	2.550	2.857	3.140	3.967
Evolutie (%)	111%	114%	118%	114%	111%

De ratio tussen de hoogste remuneratie van de managementleden en de laagste verloning (in voltijds equivalent) van de werknemers van Lotus Bakeries NV, zoals voorgeschreven door artikel 3:6 § 3 WVV, kan niet worden weergegeven, aangezien Lotus Bakeries NV geen werknemers in dienst heeft.

Er wordt verwezen naar hoofdstuk 4 'Care for Today, Respect for Tomorrow' van dit jaarverslag, waar de verhouding tussen de best betaalde persoon (CEO) en de mediane jaarlijkse totale beloning voor alle werknemers (exclusief de best betaalde persoon) wordt gegeven.

* Voltijdse werknemer berekend als gemiddelde over 12 maanden



RISICOBEBEER

STRATEGIE VOOR RISICOBEBEER

Lotus Bakeries heeft een continu risicobebereidingproces geïmplementeerd dat erop gericht is om risico's zodanig te identificeren, te beoordelen, te prioriteren, te controleren en op te volgen dat ze op een aanvaardbaar niveau kunnen worden gehouden. Het risicobebereidingproces is afgestemd op de uitvoering van de strategische, operationele en financiële doelstellingen van de vennootschap. Het gehele risicobebereidingproces is gebaseerd op het COSO Enterprise Risk Management raamwerk.

De vennootschap staat in het kader van haar activiteiten bloot aan een groot aantal risico's die ertoe kunnen leiden dat haar doelstellingen worden aangetast of niet worden bereikt. Het beperken van deze risico's is een belangrijke taak van het Executive Committee (EXCO). Het EXCO heeft de volledige verantwoordelijkheid voor het risicobebereidingproces van Lotus Bakeries en rapporteert hierover ook periodiek aan het Audit & Sustainability committee.

Lotus Bakeries heeft een monistisch bestuursmodel, in overeenstemming met het Wetboek van vennootschappen en verenigingen. De Raad van Bestuur draagt de eindverantwoordelijkheid voor het beheer van de risico's binnen de vennootschap, bijgestaan door het Audit & Sustainability committee. Het dagelijks bestuur is gedelegeerd aan de CEO, bijgestaan door het EXCO. Het Audit & Sustainability committee ontvangt regelmatig verslagen over het risicobebereiding.

Het risicobebereiding van Lotus Bakeries bestaat dan ook uit de volgende belangrijke componenten:

- > Identificatie van risico's: hierbij worden de risicobronnen geïdentificeerd die de Groep kunnen beïnvloeden. Deze bronnen kunnen gaan van voedselveiligheids- en kwaliteitsrisico's tot operationele en financiële risico's. De dubbele materialiteitsmethodologie wordt gebruikt om de belangrijkste risico's waarmee de Groep wordt geconfronteerd te identificeren en te prioriteren vanuit twee perspectieven: financiële materialiteit en impactmaterialiteit (zie hoofdstuk 1.4. van het Duurzaamheidsverslag).
- > Risicobebereiding: zodra de risico's zijn vastgesteld, is het belangrijk om de impact en de waarschijnlijkheid van het optreden ervan te beoordelen. Dit helpt om de meest kritieke risico's te prioriteren en de passende reactie te bepalen.
- > Risicobebereiding: nadat de risico's zijn geïdentificeerd en beoordeeld, worden strategieën ontwikkeld om die risico's te beperken of te beheren. Dit kan inhouden dat procesverbeteringen worden doorgevoerd, controles worden uitgevoerd of risico's worden overgedragen door middel van verzekeringen.
- > Risicobewaking: voortdurende controle van risico's is van cruciaal belang om ervoor te zorgen dat de Groep voorbereid is op potentiële bedreigingen en om de doeltreffendheid van risicobebereiding strategieën te beoordelen.
- > Communicatie en opleiding: effectieve communicatie en opleiding zijn essentieel voor het welslagen van een ERM-programma. Alle werknemers moeten begrijpen wat hun rol is bij het identificeren en beheren van risico's en moeten worden opgeleid in de manier waarop zij dat moeten doen.



De Governance structuur van Lotus Bakeries wordt ondersteund door de implementatie van verschillende interne Governance policies, procedures en processen, zoals:

> Corporate Governance Charter:

Het Corporate Governance Charter heeft tot doel een gedetailleerd en transparant beeld te geven van het beleid van Lotus Bakeries inzake corporate governance en wordt geactualiseerd op basis van ontwikkelingen in dit beleid en wijzigingen in de relevante regelgeving.

> Dealing Code:

Het voornaamste doel van de Dealing Code is het voorkomen van misbruik of de schijn van misbruik van informatie over Lotus Bakeries waarover bestuurders of werknemers van Lotus Bakeries kunnen beschikken en die niet algemeen beschikbaar is voor investeerders. Bijzondere aandacht wordt besteed aan de aandelen, aandelenopties of andere beloningen ontvangen in het kader van de incentiveplannen van Lotus Bakeries, aan degenen die aandelen Lotus Bakeries kopen of verkopen en aan degenen die aandelen Lotus Bakeries gebruiken als onderpand voor een lening.

> Gedragscode:

De Lotus Bakeries Code of Conduct vormt de basis voor ethische bedrijfspraktijken binnen de hele organisatie. In 2025 werd een grondige herziening van de Code uitgevoerd om de afstemming te verzekeren met de uitgebreide operationele en geografische reikwijdte van de Lotus Bakeries Group, de evoluerende verwachtingen van stakeholders en recente wijzigingen in regelgeving. De geactualiseerde Code of Conduct werd op 3 december 2025 door de Raad van Bestuur goedgekeurd. De Code of Conduct is opgebouwd uit vijf afzonderlijke hoofdstukken, die elk verschillende aspecten van bedrijfsvoering behandelen en specifieke richtlijnen bevatten over hoe van medewerkers wordt verwacht dat zij handelen.

> Anti-omkoping beleid:

Lotus Bakeries heeft in 2025 een nieuwe Anti-Omkoping- en Corruptiebeleid ontwikkeld en uitgerold. Dit beleid is afgestemd op internationale normen inzake anti-omkoping en corruptiebestrijding en biedt duidelijke richtlijnen voor alle medewerkers van de Groep over onderwerpen zoals onder meer geschenken en hospitality, donaties en sponsoring, politieke betrokkenheid, belangenconflicten en andere cruciale domeinen.

> Databeschermingsbeleid:

Het databeschermingsbeleid beoogt de persoonsgegevens van onze medewerkers, aannemers, klanten, zakenpartners en consumenten te allen tijde veilig te houden en persoonsgegevens alleen te verwerken in overeenstemming met de EU-Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) of andere toepasselijke wetgeving inzake gegevensbescherming.

> Klokkenluidersbeleid:

Lotus Bakeries heeft een Klokkenluidersbeleid opgesteld, dat toegankelijk is voor interne en externe stakeholders die een bezorgdheid willen melden. Het Klokkenluidersbeleid van Lotus Bakeries legt een procedure vast en garandeert dat klokkenluiders die een melding doen geen enkele nadelige of negatieve consequentie zullen ondervinden van het melden van bezorgdheden overeenkomstig deze procedure.

> Remuneratiebeleid:

Het goedgekeurde remuneratiebeleid voldoet aan de Tweede Richtlijn m.b.t. Aandeelhoudersrechten, Richtlijn (EU) 2017/828, artikel 7:89 lid 1 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen en de Corporate Governance Code 2020. Dit remuneratiebeleid werd goedgekeurd op de Gewone Algemene Vergadering van 13 mei 2025 en is gepubliceerd op de website.

De verantwoordelijkheden van de verschillende afdelingen binnen de Lotus Bakeries Groep gaande van inkoop, productie, logistiek tot verkoop, beheer van klantenrelaties en Corporate services zijn in duidelijke richtlijnen vastgelegd. Zo kent elke medewerker duidelijk zijn rol en verantwoordelijkheid.



VOORNAAMSTE RISICO'S EN RISICOBEPERKENDE MAATREGELEN

De risico's worden periodiek beoordeeld, gecontroleerd en bijgestuurd door het EXCO. De vastgestelde risicobeheersmatrix wordt besproken met en gerapporteerd aan het Audit & Sustainability committee.

Voor elk van de belangrijkste risico's is een risico-eigenaar aangewezen die zorgt voor een concreet actieplan om de potentiële impact van de risico's te beperken. De risico-eigenaar is ook verantwoordelijk voor de follow-up van de vastgestelde acties. Over de resultaten wordt periodiek verslag uitgebracht aan het Audit & Sustainability committee.

Het risicobeheerprogramma van de Groep is een continu proces dat regelmatig moet worden geëvalueerd en herzien om ervoor te zorgen dat het doeltreffend blijft in het licht van veranderende risico's en omstandigheden en nieuwe bedreigingen.

De belangrijkste risico's die hieronder worden opgesomd, worden beschouwd als de meest relevante voor de activiteiten van de Groep en kunnen een invloed hebben op de verwezenlijking van de strategische doelstellingen van de Groep.





COMPONENT	RISICO	RISICOBESCHRIJVING EN RISICOBEPERKENDE MAATREGELLEN
Product	Veiligheid & Kwaliteit	Het niet naleven van kwaliteits- en voedselveiligheidsnormen stelt de Groep bloot aan bedrijfsonderbreking, geschillen, productaansprakelijkheid en terugroepacties. Lotus Bakeries hanteert de hoogste productveiligheidsnormen voor het volledige productie- en distributieproces, vanaf de aankoop van de grondstoffen tot en met de distributie van het eindproduct, ondersteund en gewaarborgd door gestructureerde pro-cedures en systematische interne kwaliteitsaudits. Op regelmatige tijdstippen vinden externe audits plaats.
	Namaak/intellectuele eigen-dom	<p>Het succes van de producten en merken van Lotus® Biscoff®, Lotus™ Natural Foods en Lotus® Local Heroes gaat gepaard met het risico van namaak, zowel wat betreft de recepten van onze producten als de visuele identiteit van onze merken.</p> <p>Allereerst het recept. De kwaliteit van alle producten van Lotus Bakeries is een absolute prioriteit. Alle medewerkers zijn sterk betrokken bij het continue streven naar kwalitatief hoogstaande producten en processen. De afdeling R&D wil met nieuwe inzichten in interacties tussen verschillende grondstoffen bijdragen tot betere producten. Daarvoor doen we niet alleen een beroep op onze eigen expertise, maar ook op die van bekende universitaire onderzoeksinstituten en bestaande innovatieplatforms die door de voedingsindustrie zijn opgezet. Onze innovatie-inspanningen vertalen zich ook in een uitgebreid en innovatief productaanbod, waarbij kwaliteit en superieure smaak voorop staan. Om deze inspanningen zoveel mogelijk te vrijwaren, worden onze recepten zoveel mogelijk als bedrijfsgeheim beschermd. Daartoe gelden strikte procedures inzake toegang, overdracht en opslag van gegevens. Bovendien controleert en analyseert het R&D-team regelmatig concurrerende producten.</p> <p>Om onze merkidentiteit zo goed mogelijk te beschermen, is er een duidelijke strategie gericht op het identificeren van onze merkactiva en het definiëren van de gewenste bescherming, het gebruik en de handhaving van onze merken. De beschermingsniveaus worden jaarlijks bijgewerkt, zowel op product- als op geografisch niveau. Dankzij een geautomatiseerd, wereldwijd meldingssysteem blijft de afdeling Intellectuele Eigendom op de hoogte van identieke of soortgelijke registraties. Bovendien worden copycats in de markt voortdurend gemeld door onze eigen medewerkers en onze distributeurs. Sinds 2021 werkt Lotus Bakeries ook met een online monitoringsysteem voor een nog nauwkeurigere detectie van copycats.</p>
	Inflatie en volatiliteit van grondstoffen en verpakkingskosten	Het risico van ongunstige effecten van schommelingen van de grondstofprijzen op de resultaten wordt beperkt door het afsluiten van termijncontracten met een vaste prijs voor de belangrijkste grondstoffen. Voor andere grondstoffen en verpakkingen wordt waar mogelijk gebruik gemaakt van jaarcontracten.
Mensen	Tekorten op de arbeidsmarkt	Gezien de schaarste op de arbeidsmarkt moet Lotus Bakeries aandacht besteden aan het aantrekken van voldoende talent om haar groeiplannen te ondersteunen. Hiervoor kan Lotus Bakeries terugvallen op een professioneel rekruteringsbeleid, onboardingproces en opleid-ings- & ontwikkelingsplan. Ook zetten we sinds 2020 een Young Graduate Programma in, waarmee we jong talent warm maken voor ons bedrijf. Tot slot wordt veel aandacht besteed aan employer branding en het intern en extern vertalen van onze bedrijfsidentiteit.



COMPONENT	RISICO	RISICOBESCHRIJVING EN RISICOBEPERKENDE MAATREGELEN
ESG	Klimaatverandering / Koolstofvermindering	<p>Wij zetten ons in voor het milieu en helpen de opwarming van de aarde tegen te gaan. Lotus Bakeries is zich bewust van de negatieve impact die de industrie kan hebben op het milieu en de maatschappij en de verantwoordelijkheid die zij draagt als industriële partner. Lotus Bakeries ziet ook mogelijkheden om bij te dragen tot de vooruitgang van de maatschappij en het beperken van de opwarming van de aarde.</p> <p>Klimaatgerelateerde verstoringen (waaronder extreme weersomstandigheden, overstromingen, ontbossing) kunnen onze activiteiten en/of de eisen en voorkeuren van de consument beïnvloeden. Bij alles wat wij doen, streven wij ernaar onze ecologische voetafdruk te verkleinen. Met onze 12 fabrieken zijn we vandaag al koolstofneutraal. Begin 2023 hebben wij de verbintenisbrief van het Science Based Target initiative (SBTi) ondertekend, waarin wij ons verbinden tot wetenschappelijk onderbouwde reductiedoelstellingen, in overeenstemming met de SBTi-criteria en -aanbevelingen, om de opwarming van de aarde te beperken tot 1,5 graden Celsius boven het pre-industriële niveau. Dit is vertaald in wetenschappelijk onderbouwde klimaatdoelen voor 2030 en 2050, die zijn voorgelegd aan en gevalideerd door SBTi.</p> <p>De duurzaamheidsambitie 'Care for Today - Respect for Tomorrow' belichaamt duidelijk hoe Lotus Bakeries wil omgaan met duurzaamheid en verantwoordelijkheid. Dit actieplan is breed verspreid naar alle medewerkers en naar de Raad van Bestuur. Lotus Bakeries kiest ervoor om te rapporteren over haar prioriteiten, doelstellingen en verwezenlijkingen rekening houdend met de Sustainable Development Goals (SDGs) zoals bepaald door de Verenigde Naties en in overeenstemming met CSRD zoals goedgekeurd door de Europese Unie.</p> <p>Bovendien volgt de Groep alle opkomende regelgeving op die specifieke initiatieven voor koolstofreductie zou opleggen. Dergelijke initiatieven kunnen de huidige activiteiten beïnvloeden en de overgang naar koolstofarme productieprocessen, materialen en investeringen versnellen.</p>
	Verpakking	<p>Lotus Bakeries erkent de problemen in verband met het gebruik van plastic verpakkingen, zoals de vervuiling van de oceanen, de uitstoot van koolstof en het gebruik van niet-hernieuwbare grondstoffen. Lotus Bakeries deelt de bezorgdheid en wil haar verantwoordelijkheid nemen om van de huidige lineaire economie, waar verpakkingen worden geproduceerd, gebruikt en weggegooid, over te stappen naar een circulaire economie, waar materialen binnen de kringloop blijven. Lotus Bakeries heeft hiervoor duidelijke ambities en een duidelijke strategie geformuleerd. De Groep houdt ook toezicht op regelgevende maatregelen om het gebruik van wegwerpverpakkingen te beperken, zoals verpakkingsbelastingen. De Groep scant en verbetert voortdurend de verpakkingsportfolio op basis van fact-based methodologieën. Lotus Bakeries onderzoekt verschillende alternatieven voor de klassieke fossiele plastics die momenteel in gebruik zijn. Alternatieve materialen moeten echter hetzelfde niveau van productveiligheid, verwerkbaarheid en duurzaamheid garanderen als de huidige gebruikte materialen.</p>



COMPONENT	RISICO	RISICOBESCHRIJVING EN RISICOBEPERKENDE MAATREGELEN
	Duurzaam inkopen	<p>Lotus Bakeries is zich bewust van de mogelijke negatieve impact van de teelt van belangrijke grondstoffen (zoals palmolie, cocoa en soja) op het milieu, met name de ontbossing, en de mogelijke sociale gevolgen in de regio's waar deze grondstoffen worden aangelegd. Voor Lotus Bakeries is het belangrijk dat onze consumenten en klanten erop kunnen vertrouwen dat de hierboven genoemde grondstoffen die in onze producten gebruikt wordt op een duurzame manier verkregen is. Lotus Bakeries selecteert haar leveranciers zorgvuldig op basis van haar responsible sourcing normen volgens NDPE: No-Deforestation, No-Peat, No-Exploitation. Lotus Bakeries is lid van RSPO en engageert zich om enkel gecertificeerde duurzame palmolie aan te kopen. Alle vestigingen van Lotus Bakeries die palmolie verwerken, hebben ook het RSPO-certificaat behaald.</p> <p>Bovendien vraagt Lotus Bakeries aan haar leveranciers om te investeren in volgende initiatieven en de onderneming op regelmatige basis actief te informeren:</p> <ul style="list-style-type: none"> > het ondersteunen van kleinschalige producenten om toe te treden tot duurzame toeleveringsketens; > bescherming en herstel van bossen in een palmolieproductielandschap; > ondersteuning van een landschaps-/jurisdictiebenadering van duurzaamheid in palmolieproducerende gebieden; en > ondersteuning van één of meer lokale omschakelingsprojecten in palmolieproducerende landen. <p>Op die manier wil Lotus Bakeries de nodige veranderingen in de keten van belangrijke grondstoffen teweegbrengen.</p>
IT-architectuur	Gegevensbescherming en cyberveiligheid	<p>Gezien de steeds verdergaande digitalisering blijft het risico op ongeoorloofde toegang tot vertrouwelijke gegevens van Lotus Bakeries en door Lotus Bakeries verwerkte persoonsgegevens reëel. Ook fraude in de vorm van cybercrime staat hoog op de agenda.</p> <p>Binnen Lotus Bakeries is er een duidelijk beleid inzake toegang en beveiliging van bedrijfskritische informatie. Multi-factor authenticatie draagt bij tot de beveiliging van onze informatie. Group ICT heeft verschillende maatregelen genomen om cyberaanvallen te voorkomen, op te sporen en de impact ervan te beperken. Daarnaast is er een jaarlijkse audit van de beveiliging van onze ICT-systemen. Ook zijn er geautomatiseerde en continue sensibiliseringsinspanningen bij de medewerkers van Lotus Bakeries.</p>
Financieel	Vreemde valuta	<p>De functionele valuta van de vennootschap is de euro, die ook de rapporteringsvaluta van de vennootschap is. Omrekeningswinsten of -verliezen die voortvloeien uit de herwaardering van de lokale valuta van buitenlandse dochterondernemingen naar EUR worden opgenomen in de overige elementen van het totaalresultaat. Transacties in vreemde valuta die winst of verlies opleveren, worden opgenomen in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat.</p> <p>De belangrijkste transacties in vreemde valuta gebeuren in USD, GBP, CZK, THB, CNY, KRW, SEK en ZAR. De Groep beoordeelt geval per geval hoe ongunstige wisselkoerseffecten kunnen worden vermeden en streeft ernaar zoveel mogelijk transacties af te dekken door middel van een natuurlijke afdekking.</p>
	Andere financiële risico's	<p>De activiteiten van de Groep zijn blootgesteld aan diverse andere financiële risico's: marktrisico (met inbegrip van renterisico en prijsrisico), kredietrisico en liquiditeitsrisico. Voor meer details wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening in toelichting 27.</p>



COMPONENT	RISICO	RISICOBESCHRIJVING EN RISICOBEPERKENDE MAATREGELEN
Externe omgeving	Compliance en regelgeving	<p>Lotus Bakeries is een wereldwijde onderneming die het grootste deel van haar omzet buiten de thuislanden genereert. Als dusdanig is de Groep onderworpen aan de toepasselijke wetten en regelgeving in de wereldwijde rechtsgebieden waar zij werkt. Als producent van levensmiddelen met wereldwijde commerciële activiteiten hebben deze toepasselijke wetten en voorschriften betrekking op productveiligheid, productetikettering, gezondheid en veiligheid, koolstofreductie, intellectuele-eigendomsrechten, bestrijding van omkoping en corruptie, mededinging, gegevensbescherming, exportregelgeving, mensenrechten en belastingen.</p> <p>Relevante teams binnen de Groep volgen alle ontwikkelingen in de regelgeving op de voet om te garanderen dat de Groep voldoet aan regelgevende initiatieven wanneer deze zich voordoen.</p>
	Oorlogen	<p>Als wereldwijde onderneming kan de Groep invloed ondervinden van conflicten in landen waar zij actief is. De activiteiten kunnen indirect worden beïnvloed door een conflict. Deze gevolgen kunnen voortvloeien uit bevoorradingsproblemen, een inflatoire macro-economische omgeving, kredietrisico's van klanten en stijgende financieringskosten</p>
	Pandemieën en andere besmettelijke ziekten	<p>Aangezien de Groep over de hele wereld actief is, kan een wereldwijde epidemie of pandemie onze bedrijfsvoering beïnvloeden. Zo is voorzien in crisisbeheer, dat in het kader van de COVID-19-pandemie doeltreffend is gebleken.</p>





06

JAAARREKENING



INDEX

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

- > Geconsolideerde winst- en verliesrekening en overzicht van het totaalresultaat
- > Geconsolideerde balans
- > Geconsolideerd kasstroomoverzicht
- > Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

TOELICHTING BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1. Grondslagen voor de financiële verslaggeving en informatie over materiële waarderingsgrondslagen	287
2. Wijzigingen in de consolidatiekring	287
3. Segmentinformatie	288
4. Omzet	289
5. Diensten en diverse goederen	290
6. Personeelskosten	
7. Afschrijvingen	291
8. Overige bedrijfsopbrengsten en -kosten	295
9. Niet-onderliggende elementen	295
10. Financieel resultaat	298
11. Winstbelastingen	300
12. Winst per aandeel	300
13. Goodwill	301
14. Immateriële activa	301
15. Materiële vaste activa	301
16. Investerings in andere vennootschappen	302
17. Voorraden	302
18. Handels- en overige vorderingen	306
19. Geldmiddelen en kasequivalenten	306
20. Overige activa	308
21. Eigen vermogen	311
22. Rentebetragende verplichtingen	315

23. Personeelsverplichtingen	316
24. Handels- en overige schulden	323
25. Overige verplichtingen	326
26. Financiële instrumenten en financieel risicobeheer	326
27. Verbonden partijen	331
28. Verbintenissen	332
29. Gebeurtenissen na balansdatum	332
30. Verklaring van het management	332
31. Honoraria verbonden aan de audit	333
32. Consolidatiekring	334
33. Alternatieve prestatie maatstaven	336

BEKNOPTE STATUTAIRE JAARREKENING - LOTUS BAKERIES NV

Statutaire balans	338
Statutaire resultatenrekening	339
Waarderingsregels	340

RESULTATEN EN VOORSTEL TOT WINSTVERDELING

ALGEMENE INFORMATIE

Lotus Bakeries NV (de "vennootschap") is een naamloze vennootschap ("NV") naar Belgisch recht met ondernemingsnummer 0401.030.860. De maatschappelijke zetel van Lotus Bakeries NV is gevestigd te Gentstraat 1, 9971 Lembeke, België. De aandelen van Lotus Bakeries NV zijn genoteerd op de gereguleerde markt van Euronext Brussel.

Lotus Bakeries werd opgericht in 1932 door Jan Boone met de creatie van het iconische Biscoff®-koekje. Sindsdien is Lotus Bakeries uitgegroeid tot een internationale snackinggroep met een sterk en divers merkenportfolio. Naast het wereldwijd geliefde merk Biscoff® biedt Lotus Bakeries ook een reeks better-for-you snackmerken aan, waaronder nãkd.®, TREK®, BEAR®, Kiddylicious® en Peter's Yard®. Daarnaast omvat het portfolio ook verschillende sterke lokale merken zoals Lotus®, Suzy®, Dinosaurus®, Annas®, Peijnenburg® en Snelle Jelle®.

Met hoofdzetel in België is Lotus Bakeries een dynamisch en internationaal georiënteerd bedrijf, met productiesites in Europa, de Verenigde Staten, Azië en Afrika. De Groep is actief in meer dan 70 landen via eigen verkoopkantoren en een wereldwijd netwerk van commerciële partners.

De Geconsolideerde Jaarrekening van Lotus Bakeries Groep (de "Groep") voor het boekjaar afgesloten op 31 december 2025 werd goedgekeurd voor publicatie op 31 maart 2026.

Deze Geconsolideerde Jaarrekening is opgesteld overeenkomstig de IFRS Accounting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd voor toepassing binnen de Europese Unie, met vergelijkende cijfers voor 2024.



GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING EN OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

IN DUIZENDEN EUR	TOELICHTING	2025	2024
OMZET	4	1.355.061	1.231.914
Grondstoffen, verpakking en co-productie		(461.405)	(419.957)
Diensten en diverse goederen	5	(356.165)	(331.887)
Personeelskosten	6	(259.920)	(234.633)
Afschrijvingen	7	(40.199)	(36.593)
Waardeverminderingen op voorraden en handelsvorderingen	17,18	(778)	69
Overige bedrijfskosten	8	(6.233)	(5.393)
Overige bedrijfsopbrengsten	8	2.047	3.109
ONDERLIGGEND BEDRIJFSRESULTAAT - EBIT(u)		232.409	206.629
Niet-onderliggende elementen	9	(4.813)	(5.165)
BEDRIJFSRESULTAAT - EBIT		227.596	201.463
Financieel resultaat	10	(2.399)	(2.213)
Interestopbrengsten (-kosten)		(235)	(942)
Wisselkoerswinsten (-verliezen)		(1.431)	(358)
Overige financiële opbrengsten (kosten)		(733)	(913)
RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN		225.197	199.250
Winstbelastingen	11	(52.928)	(46.769)
NETTORESULTAAT		172.269	152.482
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen		11	(95)
Toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries		172.258	152.577

IN DUIZENDEN EUR	TOELICHTING	2025	2024
NETTORESULTAAT		172.269	152.482
OVERIGE ELEMENTEN VAN HET TOTAALRESULTAAT			
Elementen die later zouden kunnen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening		(37.127)	27.116
Wisselkoersverschillen bij omrekening buitenlandse vestigingen		(37.127)	27.116
Elementen die nooit zullen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening		(1.420)	(636)
Herwaarderingswinsten/(-verliezen) op toegezegde pensioenregelingen		(1.669)	(636)
Reële waardebepalingen van financiële activa tegen reële waarde via overige elementen van het totaalresultaat		248	-
Overige elementen van het totaalresultaat		(38.547)	26.480
TOTAALRESULTAAT		133.722	178.962
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen		(39)	(48)
Toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries		133.760	179.010
WINST PER AANDEEL	12		
Gewogen gemiddeld aantal aandelen		812.323	811.863
Gewone winst per aandeel (EUR)		212,07	187,82
Toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries		212,06	187,93
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect		813.010	813.074
Verwaterde winst per aandeel (EUR)		211,89	187,54
Toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries		211,88	187,65



GECONSOLIDEERDE BALANS

IN DUIZENDEN EUR	TOELICHTING	31 DEC. 2025	31 DEC. 2024
ACTIVA			
Vaste activa		1.032.329	993.050
Goodwill	13	222.841	230.070
Immateriële activa	14	147.944	150.437
Materiële vaste activa	15	648.059	580.404
Investeringen in andere vennootschappen	16	8.668	28.798
Uitgestelde belastingvorderingen	11	3.957	2.485
Overige vaste activa	20	860	856
Vlottende activa		504.192	399.134
Vorraden	17	103.833	90.473
Handels- en overige vorderingen	18	193.320	166.511
Actuele belastingvorderingen	11	3.019	4.356
Overige financiële activa	26	78.249	35.914
Geldmiddelen en kasequivalenten	19	121.885	98.314
Overige vlottende activa	20	3.886	3.565
TOTAAL ACTIVA		1.536.521	1.392.183

IN DUIZENDEN EUR	TOELICHTING	31 DEC. 2025	DEC. 31, 2024
EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN			
Eigen vermogen		859.602	791.155
Kapitaal	21	16.388	16.388
Eigen aandelen	21	(23.488)	(16.882)
Overgedragen resultaten		924.803	810.954
Overige reserves		(58.101)	(19.305)
Minderheidsbelangen		-	-
Langlopende verplichtingen		337.404	261.987
Rentedragende verplichtingen	22	249.874	180.501
Uitgestelde belastingverplichtingen	11	78.388	74.624
Pensioenverplichtingen	23	7.294	4.901
Voorzieningen		57	73
Overige langlopende verplichtingen	25	1.791	1.887
Kortlopende verplichtingen		339.515	339.042
Rentedragende verplichtingen	22	62.376	100.810
Pensioenverplichtingen	23	463	463
Voorzieningen		21	21
Handels- en overige schulden	24	247.558	216.256
Actuele belastingschulden	11	25.519	18.446
Overige kortlopende verplichtingen	25	3.579	3.046
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN		1.536.521	1.392.183



GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

IN DUIZENDEN EUR	2025	2024
OPERATIONELE ACTIVITEITEN		
NETTORESULTAAT	172.269	152.482
Afschrijvingen	40.199	36.593
Bijzondere waardeverminderingen en resultaat uit verkoop van activa	(125)	(114)
Wijziging in voorzieningen	(16)	100
Financieel resultaat	2.399	2.213
Winstbelastingen	52.928	46.769
Kosten verbonden aan op aandelen gebaseerde betalingen	2.138	942
Brutokasstroom uit operationele activiteiten	269.791	238.984
Afname/(Toename) van voorraden	(13.359)	(13.568)
Afname/(Toename) van handels- en overige vorderingen	(26.808)	(11.975)
Afname/(Toename) van de overige activa	(321)	(713)
Toename/(Afname) van handels- en overige schulden	18.121	6.340
Toename/(Afname) van de overige verplichtingen	(58)	570
Mutatie van het werkkapitaal	(22.426)	(19.345)
Betaalde winstbelastingen	(41.488)	(37.546)
NETTOKASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN	205.878	182.093

IN DUIZENDEN EUR	2025	2024
INVESTERINGSACTIVITEITEN		
Betaalde investeringen in (im)materiële vaste activa	(112.976)	(117.605)
Ontvangsten uit de verkoop van (im)materiële vaste activa	2	20
Ontvangsten uit de verkoop van eigenvermogensinstrumenten	20.378	-
Geldmiddelen geïnvesteerd in schuldinstrumenten	(46.482)	(37.208)
Ontvangsten/(Terugbetaling) van langlopende vorderingen	(4)	53
Ontvangen interesten	2.914	3.093
NETTOKASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN	(136.168)	(151.647)
FINANCIERINGSACTIVITEITEN		
Betaalde dividenden	(61.735)	(47.014)
Aan- en verkoop van eigen aandelen	(5.905)	2.392
Ontvangsten van rentedragende leningen	125.000	-
Terugbetalingen van rentedragende leningen	(95.000)	(9.500)
Terugbetaling van leaseverplichtingen	(7.658)	(6.831)
Betaalde interesten	(4.257)	(3.772)
NETTOKASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN	(49.555)	(64.725)
NETTO MUTATIE GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN		
Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari	98.314	131.231
Impact wisselkoersfluctuaties	3.417	1.363
GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN PER 31 DECEMBER	121.885	98.314



GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

IN DUIZENDEN EUR	GEPLAATST KAPITAAL	UITGIFTE- PREMIE	KAPITAAL	EIGEN AANDELEN	OVER- GEDRAGEN RESULTATEN	OMREKENINGS- VERSCHILLEN	HERWAAR- DERINGEN OP TOEGEZEGDE PENSIOEN- REGELINGEN	OVERIGE RESERVES	EIGEN VERMOGEN - DEEL GROEP	MINDERHEIDS- BELANGEN	TOTAAL EIGEN VERMOGEN
EIGEN VERMOGEN PER 1 JANUARI 2025	3.591	12.797	16.388	(16.882)	810.954	(17.764)	(1.541)	(19.305)	791.155	-	791.155
Nettoresultaat	-	-	-	-	172.258	-	-	-	172.258	11	172.269
Overige elementen van het totaalresultaat	-	-	-	-	248	(37.078)	(1.669)	(38.746)	(38.498)	(50)	(38.547)
Totaalresultaat	-	-	-	-	172.507	(37.078)	(1.669)	(38.746)	133.760	(39)	133.722
Dividenden aan aandeelhouders	-	-	-	-	(61.508)	-	-	-	(61.508)	-	(61.508)
Transacties met eigen aandelen	-	-	-	(6.606)	701	-	-	-	(5.905)	-	(5.905)
Aandelenoptieplannen	-	-	-	-	2.138	-	-	-	2.138	-	2.138
Impact geschreven putopties op minderheidsbelangen	-	-	-	-	11	(50)	-	(50)	(39)	39	-
Overige	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EIGEN VERMOGEN PER 31 DECEMBER 2025	3.591	12.797	16.388	(23.488)	924.803	(54.891)	(3.210)	(58.101)	859.602	-	859.602
EIGEN VERMOGEN PER 1 JANUARI 2024	3.591	12.797	16.388	(18.797)	704.401	(44.880)	(905)	(45.785)	656.207	-	656.207
Nettoresultaat	-	-	-	-	152.577	-	-	-	152.577	(95)	152.482
Overige elementen van het totaalresultaat	-	-	-	-	-	27.069	(636)	26.433	26.433	47	26.480
Totaalresultaat	-	-	-	-	152.577	27.069	(636)	26.433	179.010	(48)	178.962
Dividenden aan aandeelhouders	-	-	-	-	(47.100)	-	-	-	(47.100)	-	(47.100)
Transacties met eigen aandelen	-	-	-	1.915	249	-	-	-	2.164	-	2.164
Aandelenoptieplannen	-	-	-	-	942	-	-	-	942	-	942
Impact geschreven putopties op minderheidsbelangen	-	-	-	-	(95)	47	-	47	(48)	48	-
Overige	-	-	-	-	(20)	-	-	-	(20)	-	(20)
EIGEN VERMOGEN PER 31 DECEMBER 2024	3.591	12.797	16.388	(16.882)	810.954	(17.764)	(1.541)	(19.305)	791.155	-	791.155



TOELICHTING BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1. GRONDSLAGEN VOOR DE FINANCIËLE VERSLAGGEVING EN INFORMATIE OVER MATERIËLE WAARDERINGSGRONDSLAGEN

1.1 GRONDSLAGEN VOOR DE PRESENTATIE

De Geconsolideerde Jaarrekening van de Groep is opgesteld overeenkomstig de International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals goedgekeurd door de Europese Unie (EU).

Deze Geconsolideerde Jaarrekening wordt voorgesteld in duizenden EUR en geeft de financiële situatie per 31 december 2025 weer. Door afrondingen is het mogelijk dat de totalen in deze geconsolideerde jaarrekening niet exact kloppen en dat de percentages niet exact overeenstemmen met de absolute cijfers.

De grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consequent toegepast voor alle gepresenteerde perioden en zijn in overeenstemming met die welke zijn toegepast in de geauditeerde Geconsolideerde Jaarrekening van de Groep voor het jaar eindigend op 31 december 2024.

De Geconsolideerde Jaarrekening is opgesteld op basis van de historische kostprijsmethode, behalve voor bepaalde financiële instrumenten waarvoor de reële waarde wordt gebruikt.

Deze jaarrekening is opgesteld op transactiebasis (accrual basis) en in de veronderstelling dat de Groep in continuïteit is en haar activiteiten in de nabije toekomst zal voortzetten (going concern).

In 2025 heeft de Groep geen relevante nieuwe standaarden, aanpassingen aan standaarden of interpretaties voor het eerst toegepast.

De volgende relevante nieuwe standaarden, aanpassingen aan standaarden of interpretaties zijn gepubliceerd, maar zijn nog niet voor het eerst verplicht van toepassing voor het boekjaar dat op 1 januari 2025 begint, en werden niet vervroegd toegepast:

- > **IFRS 18 - Presentatie en informatieverschaffing in de jaarrekening** (van kracht vanaf 1 januari 2027). IFRS 18 vervangt IAS 1 - *Presentatie van de jaarrekening*. De nieuwe standaard is bedoeld om de kwaliteit van de financiële verslaggeving te verbeteren door gedefinieerde subtotalen in de winst-en-verliesrekening alsook toelichtingen over door het management gedefinieerde prestatie maatstaven te vereisen en nieuwe principes voor aggregatie en desaggregatie van informatie toe te voegen.

De Groep is momenteel bezig met het analyseren van de mogelijke impact van de implementatie van IFRS 18. Op basis van een eerste beoordeling verwacht de Groep niet dat de hierboven vermelde nieuwe standaard een materiële kwantitatieve impact zal hebben op de Geconsolideerde Jaarrekening. De nieuwe standaard legt echter nieuwe presentatievereisten op voor de primaire overzichten. De Groep oordeelt momenteel dat de nieuwe standaard voornamelijk invloed zal hebben op de presentatie binnen de winst-en-verliesrekening. IFRS 18 maakt namelijk een onderscheid tussen opbrengsten en kosten per activiteit (operationeel, investerings- en financieringsactiviteiten). Hierdoor zullen nieuwe subtotalen worden geïntroduceerd in de winst-en-verliesrekening, zoals het resultaat vóór financiering en belastingen, waarbij beleggingsopbrengsten (inclusief interestopbrengsten) afzonderlijk worden gepresenteerd van financieringsresultaten. Daarnaast vereist de nieuwe standaard dat wisselkoersverschillen in de winst-en-verliesrekening worden geclassificeerd in dezelfde categorie (d.w.z. operationeel, investerings- of financieringsactiviteiten) als de opbrengsten en kosten van de onderliggende transactie. De Groep beoordeelt momenteel de impact van deze vereiste, aangezien op dit moment alle in de winst-en-verliesrekening opgenomen wisselkoersverschillen onder het financieel resultaat worden gepresenteerd.

1.2 KRITISCHE BEOORDELINGEN EN SCHATTINGEN

Om de jaarrekening in overeenstemming met IFRS op te stellen, moet het management oordelen vellen en schattingen en veronderstellingen maken die gevolgen hebben voor de jaarrekening en de toelichtingen.

Schattingen en beoordelingen op de balansdatum weerspiegelen de bestaande omstandigheden op die datum (bijvoorbeeld marktprijzen, rentevoeten en wisselkoersen). Schattingen en beoordelingen worden voortdurend geëvalueerd en zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en andere factoren, waaronder verwachtingen van toekomstige gebeurtenissen die onder de gegeven omstandigheden redelijk worden geacht. Hoewel deze schattingen door het management worden gemaakt op basis van maximale kennis van de lopende zaken en van de acties die de Groep kan ondernemen, kunnen de werkelijke resultaten anders uitvallen.

Er zijn geen significante beoordelingen gemaakt bij het opstellen van de huidige Geconsolideerde Jaarrekening.

Er zijn geen belangrijke bronnen van schattingsonzekerheid geïdentificeerd bij het opstellen van de huidige Geconsolideerde Jaarrekening, met uitzondering van de schattingen die worden toegepast bij de terugkerende waardering van specifieke posten in de balans, zoals de bepaling van de realiseerbare waarde van goodwill en immateriële activa in het kader van de jaarlijkse test op bijzondere waardevermindering, evenals de waardering van verplichtingen uit hoofde van personeelsvergoedingen na uitdiensttreding.

Naast de bovenstaande elementen beschouwt de vennootschap klimaatverandering en haar duurzaamheidsverbintenissen als een van de belangrijkste factoren om mee te nemen in de bepaling van toekomstige schattingen en beoordelingen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening, meer bepaald in het kader van de doelstellingen die opgenomen zijn met betrekking tot de "Net Zero" ambitie, zoals opgenomen in het duurzaamheidsverslag. Zo is de vennootschap zich ervan bewust dat klimaatverandering verstoringen kan veroorzaken in de toeleveringsketen en in de bedrijfsactiviteiten. De wetgeving vereist aanzienlijke investeringen om de vooropgestelde duurzaamheidsdoelstellingen te bereiken. Daarom controleert en beoordeelt Lotus Bakeries de impact van haar activiteiten op het milieu

en de directe omgeving van haar verschillende vestigingen. De Groep beoordeelt hoe duurzame CAPEX-investeringen in de toekomst een impact zullen hebben op haar kasstroomvooruitzichten, de gebruiksduur van activa... Bovendien wordt het veranderende gedrag van klanten in de richting van gezondere en duurzamere producten beschouwd als een belangrijk aspect bij het identificeren van opportuniteiten en bedrijfsontwikkelingen.

Op dit moment verwacht de Groep niet dat klimaatverandering of andere milieugerelateerde risico's op korte termijn een significante invloed zullen hebben op de jaarrekening. De Groep houdt haar verbruik en gebruik van belangrijke grondstoffen echter nauwlettend in de gaten om mogelijke gevolgen te beperken. Meer details over de maatregelen die de Groep heeft genomen om de uitstoot van broeikasgassen te verminderen, zijn opgenomen in het duurzaamheidsverslag die opgesteld zijn in overeenstemming met de CSRD.

De "Net Zero tegen 2050"-doelstelling vereist dat de Groep zijn investeringsstrategie en timing en alternatieven van zowel CAPEX- als OPEX-investeringen herbekijkt. Dit zal mogelijk invloed hebben op het gebruik van middelen en beschikbare activa. Bijgevolg zouden toekomstige jaarrekeningen mogelijk worden beïnvloed door een herziening van de gebruiksduur van materiële vaste activa, bijgewerkte kasstroomvooruitzichten in bijzondere waardeverminderingstests, investeringen in tools en activa die onze ecologische voetafdruk verbeteren.

Ondanks geopolitieke onzekerheden en een mogelijke verder verslechterend klimaat voor de wereldhandel blijven wij ons volledig inzetten voor onze groeistrategieën voor Lotus® Biscoff® en Lotus™ Natural Foods. De huidige macro-economische omstandigheden brengen onvoorspelbaarheid met zich mee voor de financiële markten en voor de wijze waarop factoren, zoals wisselkoersen en de Amerikaanse douanetarieven, de financiële middelen en de financiële prestaties van de Groep kunnen beïnvloeden. Onze solide financiële positie en prestaties geven echter vertrouwen dat de Groep goed gepositioneerd is voor de toekomst.

1.3 CONSOLIDATIEPRINCIPES

De Geconsolideerde Jaarrekening omvat de jaarrekening van Lotus Bakeries NV en haar dochterondernemingen (samen de "Groep"). Intragroepssaldi en transacties tussen ondernemingen van de Groep worden geëlimineerd.

Dochterondernemingen

Dochterondernemingen zijn entiteiten waarover de Groep zeggenschap heeft. De Groep heeft zeggenschap over een deelneming wanneer zij blootstaat aan of recht heeft op een variabel rendement uit haar betrokkenheid bij de deelneming en de mogelijkheid heeft dit rendement te beïnvloeden via haar macht over de deelneming. De jaarrekeningen van de dochterondernemingen worden in de consolidatiekring opgenomen vanaf de datum waarop de Groep de zeggenschap verkrijgt tot de datum waarop deze eindigt.

De acquisitie van dochterondernemingen wordt verwerkt volgens de overnamemethode. De kostprijs van de overname van een dochteronderneming is de reële waarde van de overgedragen activa, de aangegane verplichtingen en de door de Groep uitgegeven aandelenbelangen. De kostprijs omvat de reële waarde van elk actief of verplichting dat voortvloeit uit een overeenkomst inzake een voorwaardelijke vergoeding. Aan de overname gerelateerde kosten worden als last opgenomen wanneer zij worden opgelopen. Identificeerbare verworven activa, overgenomen verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen in een bedrijfscombinatie worden aanvankelijk gewaardeerd tegen hun reële waarde op de overnamedatum. Per individuele acquisitie neemt de Groep een minderheidsbelang in de overgenomen partij op tegen reële waarde of tegen het proportionele aandeel van het minderheidsbelang in de nettoactiva van de overgenomen partij. Het bedrag waarmee de kostprijs van de acquisitie de reële waarde van het aandeel van de Groep in de verworven identificeerbare nettoactiva overschrijdt, wordt als goodwill opgenomen. Indien deze minder bedraagt dan de reële waarde van de nettoactiva van de dochteronderneming in geval van een voordelige koop, wordt het verschil rechtstreeks in de winst- en verliesrekening opgenomen.

De jaarrekeningen van de dochterondernemingen hebben hetzelfde boekjaar als de vennootschap en zijn opgesteld overeenkomstig de boekhoudkundige beginselen van de Groep.

Verplichtingen in verband met putopties toegekend aan minderheidsbelangen

De Groep heeft putopties toegekend aan minderheidsbelangen in een dochteronderneming, die de houders het recht geven hun investering in de dochteronderneming geheel of gedeeltelijk aan de vennootschap te verkopen. Deze putoptie op minderheidsbelangen (eigen-vermogensinstrument) geeft aanleiding tot een brutoverplichting die aanvankelijk wordt opgenomen in het eigen vermogen en gewaardeerd tegen de contante waarde van het aflossingsbedrag (uitoefenprijs) overeenkomstig IAS 32 - *Financiële instrumenten: presentatie*. Deze financiële verplichting is opgenomen onder de overige langlopende verplichtingen. Deze brutoverplichting wordt vervolgens gewaardeerd tegen reële waarde. Het verschil tussen de waarde van het minderheidsbelang en de reële waarde van de verplichting wordt toegewezen aan de overgedragen resultaten (aandeel van de Groep), die is opgenomen in het eigen vermogen.

Deze verplichting wordt aan het einde van elke verslagperiode aangepast aan veranderingen in de geschatte uitoefenprijs van de optie en de boekwaarde van de minderheidsbelangen. Indien de optie afloopt zonder te zijn uitgeoefend, wordt de verplichting niet langer opgenomen tegen minderheidsbelangen en overgedragen resultaten (aandeel van de Groep).



1.4 VREEMDE VALUTA

De posten opgenomen in de jaarrekening van elk van de entiteiten van de Groep worden gewaardeerd in de valuta van de primaire economische omgeving waarin de entiteit actief is ("de functionele valuta"). De Geconsolideerde Jaarrekening wordt gepresenteerd in euro, de rapporteringsvaluta van de Groep.

Transacties in vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta worden omgerekend in de functionele valuta tegen de wisselkoers die geldt op de datum van de transactie. Monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta worden omgerekend tegen de slotkoers op de balansdatum. De hieruit voortvloeiende wisselkoerswinsten en -verliezen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening.

Wisselkoerswinsten en -verliezen die betrekking hebben op rentedragende schulden en geldmiddelen en kasequivalenten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen onder het financieel resultaat. Alle andere wisselkoerswinsten en -verliezen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen onder het bedrijfsresultaat.

Jaarrekeningen van buitenlandse entiteiten

Voor buitenlandse entiteiten die een andere functionele valuta dan de euro gebruiken:

- > Activa en verplichtingen worden omgerekend naar de euro tegen de wisselkoers op de balansdatum;
- > De opbrengsten en kosten worden omgerekend tegen de gemiddelde wisselkoers; en
- > De posten van het eigen vermogen worden omgerekend tegen de historische wisselkoers.

De resulterende omrekeningsverschillen worden opgenomen in de overige elementen van het totaalresultaat en gecumuleerd in een afzonderlijke component van het eigen vermogen (omrekeningsverschillen). Deze omrekeningsverschillen blijven in het eigen vermogen tot de afstoting van de betrokken entiteit. In geval van afstoting wordt het gecumuleerde bedrag in het eigen vermogen overgeboekt naar de winst- en verliesrekening als onderdeel van het resultaat bij afstoting van de desbetreffende buitenlandse activiteit.

Goodwill die voortvloeit uit de overname van een buitenlandse entiteit en reële-waardeaanpassingen van de boekwaarde van de overgenomen activa en verplichtingen op de datum van overname, worden beschouwd als activa en verplichtingen van de buitenlandse activiteit en worden omgerekend tegen de wisselkoers op de balansdatum.

De Groep heeft geen entiteiten in economieën met hyperinflatie.

Wisselkoersen

Bij het opstellen van de jaarrekening zijn de volgende wisselkoersen gebruikt:

	SLOTKOERS		GEMIDDELDE JAARKOERS	
	2025	2024	2025	2024
EUR/CAD	1,609	1,495	1,617	1,482
EUR/CHF	0,931	0,941	0,933	0,953
EUR/CNY	8,226	7,583	8,250	7,789
EUR/CZK	24,237	25,185	24,260	25,117
EUR/GBP	0,873	0,829	0,875	0,847
EUR/KRW	1.696,940	1.532,150	1.718,426	1.475,212
EUR/SEK	10,822	11,459	10,899	11,433
EUR/THB	37,218	35,676	37,013	38,222
EUR/USD	1,175	1,039	1,171	1,082
EUR/ZAR	19,444	19,619	19,823	19,839

1.5 MATERIËLE GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING

De materiële grondslagen voor financiële verslaggeving die door de Groep worden toegepast, worden in de betreffende toelichtingen als een afzonderlijke paragraaf opgenomen.

2. WIJZIGINGEN IN DE CONSOLIDATIEKRING

In 2025 heeft de Groep een nieuwe entiteit in Zwitserland, Lotus Bakeries Corporate Switzerland AG, en in Singapore, Lotus Bakeries Southeast Asia Pte. Ltd. opgericht.

In 2024 heeft de Groep een nieuwe entiteit in Canada, Lotus Montréal Canada Inc. en in Thailand, Lotus Asia Pacific Management Services Ltd. opgericht.

De volledige lijst van de ondernemingen opgenomen in de consolidatiekring wordt toegelicht in toelichting 32.

3. SEGMENTINFORMATIE

3.1 GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING

De omzet van de Groep is gecentraliseerd rond een aantal producten die alle deel uitmaken van het segment traditionele en natuurlijke tussendoortjes. Voor deze producten is de Groep georganiseerd volgens geografische regio's voor verkoop, productie en interne rapportering.

Het resultaat van een segment omvat de opbrengsten en kosten die rechtstreeks door een segment worden gegenereerd. Daarbij komt het deel van de opbrengsten en kosten dat redelijkerwijs aan het segment kan worden toegerekend. Prijsafspraken tussen segmenten worden gedefinieerd op basis van het "at arm's length"-beginsel.

Aangezien de hoogstgeplaatste functionaris (d.i. CEO) die belangrijke operationele beslissingen neemt, de balansposten per segment niet op regelmatige basis bekijkt, worden de activa en verplichtingen van een segment niet toegelicht.

Zowel naar verkoop, productie als interne rapportering is de Groep georganiseerd volgens geografische regio's in lijn met de organisatorische en bestuurlijke structuur. Bovendien werden onderliggende landen samengevoegd in de hieronder geïdentificeerde rapporteerbare segmenten wanneer een dergelijke samenvoeging consistent is met het kernprincipe van IFRS 8, de segmenten gelijkaardige economische langetermijnkenmerken hebben en de segmenten gelijkaardig zijn in elk van de volgende opzichten:

- > De aard van producten en diensten;
- > De aard van productieprocessen;
- > Het aankoopproces;
- > Het type of de klasse klanten voor hun producten en diensten;
- > De functionele valuta van elke markt;
- > De methoden die worden gebruikt om hun producten te distribueren of hun diensten te verlenen; en
- > De aard van de regelgeving.

De in de segmentinformatie weergegeven regio's, welke gesteund zijn op het intern rapporteringssysteem, zijn als volgt samengesteld:

- > Continentaal Europa: verkoop door Sales Offices in Continentaal Europa en de intragroepsverkopen door de fabrieken in Continentaal Europa (homogene activiteiten binnen Europa, behalve het Verenigd Koninkrijk, en omvat onder andere België, Frankrijk en andere Europese landen);
- > Verenigd Koninkrijk (VK): verkoop door Sales Office Verenigd Koninkrijk, Natural Balance Foods, Urban Fresh Foods, Kiddylicious en Peter's Yard;
- > Amerika: verkoop door Sales Offices in Amerika en de intragroepsverkopen door de fabriek in de Verenigde Staten;
- > Rest van de wereld: verkoop vanuit België naar landen zonder eigen Sales Office en door eigen Sales Offices in China en Zuid-Korea.



3.2 SEGMENTINFORMATIE

PERIODE EINDIGEND OP 31 DEC. 2025

IN DUIZENDEN EUR	CONTINENTAAL EUROPA	VK	AMERIKA	REST VAN DE WERELD	ELIMINATIES/ GROEP	TOTAAL
SEGMENT OMZET	792.991	333.117	224.339	211.945	(207.331)	1.355.061
Omzet van externe klanten	660.624	269.821	217.296	207.319	-	1.355.061
Intragroepsomzet	132.367	63.296	7.043	4.626	(207.331)	-
SEGMENT RESULTAAT – EBIT(u)	131.985	59.872	40.897	50.742	(51.088)	232.409
Niet-onderliggende elementen						(4.813)
Bedrijfsresultaat – EBIT						227.596
Financieel resultaat						(2.399)
Resultaat vóór belastingen						225.197
Winstbelastingen						(52.928)
Nettoresultaat						172.269
OVERIGE SEGMENT INFORMATIE						
Aanschaffingen:						
Materiële vaste activa	52.599	4.069	15.143	50.160	6.739	128.711
Immateriële activa	63	-	-	222	934	1.218
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	(23.871)	(2.926)	(8.081)	(1.271)	(4.050)	(40.199)



PERIODE EINDIGEND OP 31 DEC. 2024

IN DUIZENDEN EUR	CONTINENTAAL EUROPA	VK	AMERIKA	REST VAN DE WERELD	ELIMINATIONS/ GROUP	TOTAAL
SEGMENT OMZET	736.587	311.348	185.655	187.416	(189.092)	1.231.914
Omzet van externe klanten	606.265	265.031	182.452	178.165	-	1.231.914
Intragroepsomzet	130.323	46.317	3.202	9.250	(189.092)	-
SEGMENT RESULTAAT - EBIT(u)	120.895	51.737	32.265	42.293	(40.561)	206.629
Niet-onderliggende elementen						(5.165)
Bedrijfsresultaat - EBIT						201.463
Financieel resultaat						(2.213)
Resultaat vóór belastingen						199.250
Winstbelastingen						(46.769)
Nettoresultaat						152.482

OVERIGE SEGMENT INFORMATIE

Aanschaffingen:						
Materiële vaste activa	38.099	7.856	8.597	66.568	4.587	125.707
Immateriële activa	1	-	-	-	530	531
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	22.363	2.475	7.272	571	3.911	36.593

De verkopen tussen de verschillende segmenten vinden plaats tegen marktconforme voorwaarden.

De vaste activa (materiële vaste activa, recht-op-gebruik activa, immateriële activa en goodwill) worden hiernaast opgesomd volgens de locatie van de activa:

De omzet van de Groep per land wordt gedetailleerd in toelichting 4.

IN DUIZENDEN EUR	2025	2024
België	313.559	280.946
Verenigd Koninkrijk	209.417	222.090
Thailand	146.328	100.983
Verenigde Staten	135.246	145.212
Nederland	101.479	101.636
Zuid-Afrika	66.562	63.773
Overige	46.253	46.272
TOTAAL	1.018.844	960.911

4. OMZET

4.1 GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Omzet wordt in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de Groep economische voordelen uit de transactie zal ontvangen en de opbrengsten op betrouwbare wijze kunnen worden gewaardeerd.

Omzet van de Groep wordt hoofdzakelijk gegenereerd door de verkoop van goederen met als enige prestatieverplichting de levering van goederen. Omzet wordt erkend op een bepaald tijdstip, wanneer zeggenschap over de goederen aan de klant wordt overgedragen, doorgaans bij levering van de goederen.

Klantencontracten omvatten handelskortingen of volumekortingen, die aan de klant worden toegekend indien de geleverde hoeveelheden een bepaalde drempel overschrijden. In die gevallen omvat de transactieprijs een variabele vergoeding. Het effect van de variabele vergoeding op de transactieprijs wordt in aanmerking genomen bij de omzet-erkenning door voor elk contract de waarschijnlijkheid van het realiseren van de korting in te schatten.

In het kader van contracten met klanten of als gevolg van handelspraktijken kan Lotus Bakeries bepaalde bedragen betalen aan zijn klant. De betalingen kunnen contant zijn, in de vorm van kortingen, maar kunnen ook een tegoed zijn of een andere vorm van vergoeding die de door de klant aan Lotus Bakeries verschuldigde bedragen vermindert. Bedragen die door Lotus Bakeries aan klanten worden betaald op beperkte of doorlopende basis kunnen verschillende vormen aannemen en worden betaald om een verschillend aantal redenen, zoals kortingen, coupons, co-advertising, slotting of listing fees.

In overeenstemming met IFRS 15 boekt Lotus Bakeries dergelijke vergoedingen betaalbaar aan een klant in mindering van de transactieprijs en dus van omzet tenzij de betaling aan de klant in ruil is voor een afzonderlijk goed of een afzonderlijke dienst die de klant overdraagt aan de entiteit. Het is daarom belangrijk om de economische realiteit van dergelijke betalingen te analyseren om ze correct weer te geven, d.w.z. opnemen in de transactieprijs van de transactie met de klant (omzet) of beschouwen als een afzonderlijke transactie (kost).



4.2 OVERZICHT

De omzet wordt gegenereerd op een bepaald tijdstip voornamelijk door merkproducten (Lotus® Biscoff®, Lotus™ Natural Foods merken en Lotus® Local Heroes).

LOTUS® BISCOFF®

De globalisering van Lotus® Biscoff® is de eerste pijler van onze strategie. Biscoff®-koekjes en -speculoospasta bieden een universeel geliefde gekarameliseerde smaak en knapperige textuur ervaring, wat vrij uniek is in de voedingsindustrie.

LOTUS™ NATURAL FOODS

Sinds 2015 investeren we in better-for-you-snacks van sterke merken, zoals BEAR®, nākd.®, TREK®, Kiddylicious® en Peter's Yard®. De internationalisering van deze merken vormt de tweede pijler van onze strategie.

LOTUS® LOCAL HEROES

Onze derde strategische pijler bestaat uit een ruim gamma van lokale merken en producten - wafels, gebak, peperkoek en koekjes - die een belangrijke rol spelen in hun thuismarkt in België, Frankrijk, Nederland of Zweden.

AANDEEL IN DE OMZET¹

57%

25%

18%

2025 GROEI

13%²

17%

2%

STRATEGISCHE AMBITIE

Het nummer 3-koekjesmerk ter wereld worden

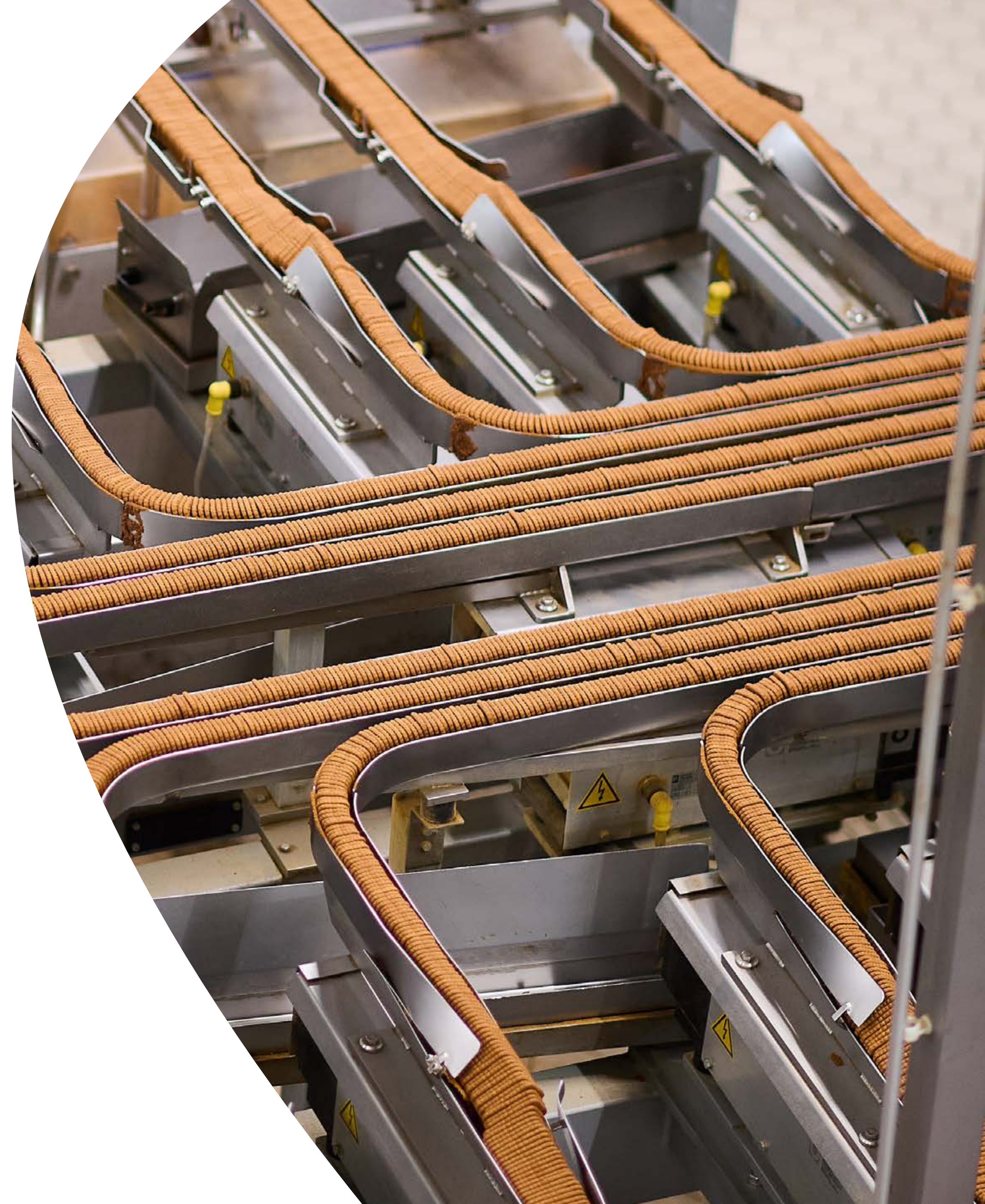
Marktleider worden in het better-for-you-snacksegment

Marktleiderschap en sterke cashflow verzekeren

¹ Branded omzet in boekjaar 2025

² Omzet in het boekjaar inclusief Biscoff®-ijs

We lichten in hoofdstuk 3 van dit Jaarverslag de strategie achter onze merkpilars en de belangrijkste hoogtepunten van 2025 toe.





De omzet gegenereerd in het thuisland van de Groep (België) vertegenwoordigt 13% van de omzet van de Groep. De verkoop gegenereerd in onze top vier landen wordt weergegeven in de onderstaande tabel. De omzet van elk andere individuele land vertegenwoordigt minder dan 10% van de omzet van de Groep.

IN DUIZENDEN EUR	2025	2024
België	172.069	169.989
Verenigd Koninkrijk	267.561	265.781
Verenigde Staten	220.653	181.342
Frankrijk	179.849	172.100
Overige	514.930	442.703
TOTAAL OMZET	1.355.061	1.231.914

5. DIENSTEN EN DIVERSE GOEDEREN

Diensten en diverse goederen omvatten voornamelijk commerciële en marketingkosten (59%), cost-to-serve-kosten (16%), fabrieksgerelateerd kosten (15%) en professionele honoraria (3%).

De stijging ten opzichte van 2024 heeft te maken met toegenomen verkoop- en productievolumes, naast hogere kosten voor reclame en marketing om de media-investeringen op te schalen.

6. PERSONEELSKOSTEN

IN DUIZENDEN EUR	2025	2024
Personeelsbeloningen op korte termijn	207.330	187.419
Sociale zekerheidsbijdragen	34.415	30.358
Kosten van toegezegde-bijdrageregelingen	1.729	4.059
Kosten van toegezegd-pensioenregelingen	2.904	495
Overige personeelskosten	13.542	12.301
TOTAAL PERSONEELSKOSTEN	259.920	234.633
Gemiddeld aantal werknemers	3.794	3.239
Aantal werknemers aan het eind van het jaar	4.164	3.364

De overige personeelskosten omvatten hoofdzakelijk opleidingskosten en andere personeelsgerelateerde verzekeringen.



7. AFSCHRIJVINGEN

IN DUIZENDEN EUR	2025	2024
Afschrijving van immateriële activa (zie toelichting 14)	1.170	1.265
Afschrijving van materiële vaste activa (zie toelichting 15)	32.159	29.191
Afschrijving van recht-op-gebruik activa (zie toelichting 15)	6.870	6.137
TOTAAL AFSCHRIJVINGEN	40.199	36.593

8. OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN EN -KOSTEN

De overige bedrijfsopbrengsten bestaan voornamelijk uit externe verkopen van grondstoffen en andere niet-kernactiviteiten, diverse kosten die bij de verkoop worden teruggevorderd en schadeloosstellingen.

De overige bedrijfskosten omvatten lokale heffingen (onroerende voorheffing, gemeentebelastingen, verpakkingsbelasting...) en boetes.

9. NIET-ONDERLIGGENDE ELEMENTEN

Niet-onderliggende elementen omvatten operationele opbrengsten en kosten die niet behoren tot of voortvloeien uit de recurrente operationele activiteiten van de Groep (normale bedrijfsvoering). Deze categorie omvat voornamelijk resultaten uit de verkoop van vaste activa, eventuele bijzondere waardeverminderingen op goodwill, eventuele bijzondere waardeverminderingen op vaste activa, kosten in verband met de verwerving, vervreemding en opstart van nieuwe activiteiten, herstructureringskosten en kosten in verband met pandemieën.

IN DUIZENDEN EUR	2025	2024
Opstartkosten voor capaciteitsuitbreidingen	(4.822)	(3.792)
Aan overname gerelateerde kosten	-	(1.075)
Herstructurering van het productassortiment & organisatorische herstructurering	109	147
Overige	(100)	(445)
TOTAAL NIET-ONDERLIGGENDE ELEMENTEN	(4.813)	(5.165)

In 2025 hebben de niet-onderliggende elementen voornamelijk betrekking op kosten ter ondersteuning van capaciteitsuitbreiding voor Lotus® Biscoff® en de greenfield site in Thailand (Chonburi).

10. FINANCIËEL RESULTAAT

IN DUIZENDEN EUR	2025	2024
Interestkosten	(3.299)	(4.448)
Interestopbrengsten	3.064	3.505
Interestopbrengsten (-kosten)	(235)	(942)
Wisselkoerswinsten (-verliezen)	(1.431)	(358)
Overige financiële opbrengsten (kosten)	(733)	(913)
TOTAAL FINANCIËEL RESULTAAT	(2.399)	(2.213)

Het financieel resultaat van EUR -2,4 miljoen bestaat vooral uit interestkosten, opbrengsten uit termijndeposito's, bankkosten en een negatieve impact van gerealiseerde en niet-gerealiseerde wisselkoersresultaten op balansposten aangehouden in vreemde valuta.

De wisselkoerswinsten (verliezen) houden verband met de realisatie en herwaardering van financiële posities, voornamelijk in GBP (Britse ponden) en USD (US dollars).

11. WINSTBELASTINGEN

11.1 GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Winstbelastingen omvatten actuele en uitgestelde belastingen. Beide belastingen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen, behalve indien de onderliggende transactie rechtstreeks in de overige elementen van het totaalresultaat is opgenomen. In dat geval worden de daarmee samenhangende belastingen ook rechtstreeks in de overige elementen van het totaalresultaat opgenomen.

De actuele belastingen omvatten het bedrag van de verschuldigde belasting op de belastbare winst van de periode, berekend tegen het belastingtarief dat van toepassing is op balansdatum. Zij omvatten ook aanpassingen aan belastingverplichtingen voor voorgaande jaren. In overeenstemming met IAS 12 - *Winstbelastingen*, evalueert het management op periodieke wijze de ingenomen posities in de belastingaangiften met betrekking tot situaties waarin de geldende fiscale wetgeving onderhevig is aan interpretatie en stelt waar nodig bijkomende verplichtingen op die gebaseerd zijn op de verwachte bedragen die verschuldigd zijn aan de belastingautoriteiten. De beoordeling vindt plaats voor alle belastingperioden die nog door de autoriteiten kunnen worden gecontroleerd.

Uitgestelde belastingen worden berekend volgens de balansmethode en vloeien voornamelijk voort uit tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van zowel activa als verplichtingen in de balans en hun respectievelijke fiscale boekwaarde. Uitgestelde belastingen worden gewaardeerd tegen de belastingtarieven die naar verwachting van toepassing zullen zijn in het jaar waarin de vordering wordt gerealiseerd of de verplichting wordt afgewikkeld, op basis van de belastingtarieven (en de belastingwetgeving) waarvan het wetgevingsproces (materieel) is afgesloten op balansdatum. Uitgestelde belastingen worden opgenomen tegen hun nominale waarde en worden niet verdisconteerd.

Uitgestelde belastingvorderingen uit hoofde van aftrekbare tijdelijke verschillen en niet-gecompenseerde fiscale verliezen worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee de aftrekbare tijdelijke verschillen en de overgedragen niet-gebruikte belastingkredieten en fiscale verliezen kunnen worden verrekend.



De boekwaarde van uitgestelde belastingvorderingen wordt op elke balansdatum opnieuw beoordeeld en verlaagd wanneer het niet langer waarschijnlijk is dat de daarmee samenhangende belastingbesparingen kunnen worden gerealiseerd. Niet-opgenomen uitgestelde belastingvorderingen worden op elke balansdatum opnieuw beoordeeld en opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat toekomstige fiscale winsten de uitgestelde belastingvordering zullen kunnen realiseren.

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd wanneer er een in rechte afdwingbaar recht bestaat om actuele belastingvorderingen te salderen met actuele belastingverplichtingen en de uitgestelde belastingen betrekking hebben op dezelfde belastbare entiteit en dezelfde belastingautoriteit.

11.2 WINSTBELASTINGEN IN DE WINST- EN VERLIESREKENING

De in de winst- en verliesrekening opgenomen winstbelastingen kan als volgt worden gedetailleerd:

IN DUIZENDEN EUR	2025	2024
Actuele belastingen over het lopende jaar	(46.877)	(42.134)
Actuele belastingen over voorgaande jaren	446	467
Onroerende voorheffing	(987)	(1.174)
Uitgestelde belastingen over het lopende jaar	(4.862)	(2.843)
Uitgestelde belastingen over voorgaande jaren	(648)	(1.085)
TOTALE WINSTBELASTINGEN	(52.928)	(46.769)

Het gemiddelde effectieve belastingtarief voor 2025 blijft constant ten opzichte van 2024 op 23,5%.

De belastingkosten kunnen als volgt worden aangesloten:

IN DUIZENDEN EUR	2025	2024
Resultaat van de periode vóór belastingen	225.197	199.250
Wettelijk belastingtarief	25,00%	25,00%
Belastingkost berekend tegen het wettelijke belastingtarief	(56.299)	(49.813)
Effect van verschillende belastingtarieven in andere landen	2.739	1.473
Aftrek van belastbaar inkomen	3.392	5.373
Belastingcorrecties voor voorgaande jaren	(202)	(618)
Verworpen uitgaven	(910)	(1.095)
Vrijgestelde opbrengsten	8	56
Gebruikte fiscale verliezen waarvoor geen uitgestelde belastingvordering is opgenomen	-	37
Niet-opgenomen uitgestelde belastingvorderingen	(1.239)	(677)
Roerende voorheffing	(987)	(1.174)
Overige	355	(332)
TOTALE WINSTBELASTINGEN	(52.928)	(46.769)
Effectief belastingtarief	23,5%	23,5%

In oktober 2021 bereikte de OESO een akkoord over de wereldwijde minimum belastingregels (Pillar Two) om de belastinguitdagingen als gevolg van de digitalisering van de economie aan te pakken. Het akkoord omvat een gecoördineerd systeem van wereldwijde anti-basiserosie ("Global anti-Base Erosion", GloBE) regels die ervoor moeten zorgen dat grote multinationale ondernemingen een minimum aan belasting betalen over de winst in elk rechtsgebied waar ze actief zijn, waarbij een wereldwijd minimum vennootschapsbelastingtarief van 15% op de winst wordt vastgesteld. Deze reeks maatregelen zou per land worden toegepast op multinationale ondernemingen met een omzet van meer dan EUR 750 miljoen.

Daarom heeft de Groep een geraamde "top-up tax" opgenomen met betrekking tot haar activiteiten in Zwitserland.



11.3 WINSTBELASTINGEN IN DE GECONSOLIDEERDE BALANS

Uitgestelde belastingen

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen kunnen als volgt worden aangesloten:

IN DUIZENDEN EUR	PER 1 JAN. 2025	OPGENOMEN VIA DE WINST-EN- VERLIESREKENING	OPGENOMEN VIA HET EIGEN VERMOGEN	WISSELKOERS- VERSCHILLEN	PER 31 DEC. 2025
Immateriële activa	(34.727)	(172)	-	806	(34.093)
Materiële vaste activa	(42.948)	(5.680)	-	2.064	(46.564)
Vorraden	463	286	-	(51)	697
Verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen	1.161	(28)	487	-	1.620
Overige verplichtingen	(4.602)	632	-	(28)	(3.998)
Afgeleide financiële instrumenten	-	-	-	-	-
Overgedragen fiscale verliezen	2.757	1.201	-	(213)	3.745
Overige	5.757	(1.749)	-	153	4.161
TOTAAL UITGESTELDE BELASTINGEN	(72.140)	(5.510)	487	2.732	(74.431)
Waarvan uitgestelde belastingvorderingen	2.485				3.957
Waarvan uitgestelde belastingverplichtingen	(74.624)				(78.388)



IN DUIZENDEN EUR	PER 1 JAN. 2024	OPGENOMEN VIA DE WINST-EN- VERLIESREKENING	OPGENOMEN VIA HET EIGEN VERMOGEN	WISSELKOERS- VERSCHILLEN	PER 31 DEC. 2024
Immateriële activa	(33.820)	(76)	-	(831)	(34.727)
Materiële vaste activa	(38.452)	(3.471)	-	(1.025)	(42.948)
Vorraden	666	(191)	-	(12)	463
Verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen	998	(85)	95	153	1.161
Overige verplichtingen	(4.113)	(513)	-	23	(4.602)
Afgeleide financiële instrumenten	-	-	-	-	-
Overgedragen fiscale verliezen	6.402	(3.760)	-	115	2.757
Overige	2.414	4.170	-	(828)	5.757
TOTAAL UITGESTELDE BELASTINGEN	(65.905)	(3.927)	95	(2.403)	(72.140)
Waarvan uitgestelde belastingvorderingen	2.120				2.485
Waarvan uitgestelde belastingverplichtingen	(68.024)				(74.624)

De opname van deze uitgestelde belastingvorderingen wordt ondersteund door winstverwachtingen in de nabije toekomst.

Eind 2025 heeft de Groep geen uitgestelde belastingvorderingen opgenomen voor ongebruikte fiscale verliezen voor een totaal brutobedrag van EUR 7,5 miljoen met een looptijd van 5 jaar.

Actuele belastingen

De actuele belastingvorderingen hebben voornamelijk betrekking op het overschot aan vooruitbetalingen ten opzichte van de werkelijk verschuldigde winstbelasting voor het jaar. De actuele belastingverplichtingen omvatten de daadwerkelijk verschuldigde vennootschapsbelasting.

12. WINST PER AANDEEL

De gewone winst per aandeel wordt berekend door het aandeel van de Groep in het nettoresultaat te delen door het gewogen gemiddelde van het aantal uitstaande aandelen gedurende het jaar (totaal aantal aandelen - eigen aandelen).

De verwaterde winst per aandeel wordt berekend door het aandeel van de Groep in het nettoresultaat te delen door het gewogen gemiddelde aantal uitstaande aandelen gedurende het jaar, aangepast voor de potentiële verwatering van gewone aandelen als gevolg van opties die zijn toegekend in het kader van het aandelenoptieplan voor het management (zie toelichting 21).

IN DUIZENDEN EUR	2025	2024
Nettoresultaat - Gewone en verwaterde winst per aandeel	172.269	152.482
Waarvan toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	172.258	152.577
Gewogen gemiddeld aantal aandelen - Gewone winst per aandeel	812.323	811.863
Verwaterend effect	688	1.211
Gewogen gemiddeld aantal aandelen - Verwaterde winst per aandeel	813.010	813.074
GEWONE WINST PER AANDEEL (IN EUR)	212,07	187,82
Waarvan toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	212,06	187,93
VERWATERDE WINST PER AANDEEL (IN EUR)	211,89	187,54
Waarvan toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	211,88	187,65

13. GOODWILL

13.1 GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Goodwill die voortvloeit uit een bedrijfscombinatie wordt aanvankelijk gewaardeerd tegen kostprijs (d.w.z. het positieve verschil tussen de kostprijs van de bedrijfscombinatie en het belang van de Groep in de reële waarde van de verworven identificeerbare activa, de overgenomen verplichtingen en de voorwaardelijke verplichtingen). Na de eerste opname wordt goodwill gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met eventuele cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen.

Goodwill wordt jaarlijks, of vaker indien gebeurtenissen of veranderingen in de omstandigheden erop wijzen dat de boekwaarde mogelijk een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan, getoetst op bijzondere waardevermindering. Voor de toetsing op bijzondere waardevermindering wordt de in een bedrijfscombinatie verworven goodwill vanaf de overnamedatum toegerekend aan elk van de kasstroomgenererende eenheden van de Groep die naar verwachting voordeel zullen halen uit de combinatie, ongeacht of andere activa of verplichtingen van de overgenomen partij aan die eenheden zijn toegewezen.

Voor verkoop, productie en interne rapportering is de Groep georganiseerd volgens geografische regio's (zie ook toelichting 3 Segmentinformatie). De segmenten omvatten onderliggende bedrijfseenheden. Deze bedrijfseenheden vertegenwoordigen het laagste niveau binnen de Groep waarop goodwill wordt opgevolgd voor interne managementdoeleinden. Deze bedrijfseenheden vormen de kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill wordt toegewezen.



13.2 OVERZICHT

De boekwaarde van de goodwill is als volgt toegewezen aan de verschillende onafhankelijke kasstroomgenererende eenheden:

IN DUIZENDEN EUR	31 DEC. 2025	31 DEC. 2024
Lotus™ Natural Foods (Natural Balance Foods, Urban Fresh Foods, Kiddylicious en Peter's Yard)	170.227	176.975
België	20.773	20.773
Nederland	17.151	17.151
Azië	7.310	8.096
Nordics	5.677	5.371
Overige	1.704	1.704
TOTALE GOODWILL	222.841	230.070

IN DUIZENDEN EUR

Boekwaarde per 1 januari 2024	222.915
Effect van wisselkoersschommelingen	7.155
Boekwaarde per 31 december 2024	230.070
Effect van wisselkoersschommelingen	(7.229)
BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2025	222.841

13.3 TEST OP BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING

De goodwill, die op 31 december 2025 ongeveer 15% van de totale activa van Lotus Bakeries vertegenwoordigt, wordt jaarlijks in de loop van het vierde kwartaal na het budgetproces (of telkens wanneer daar een specifieke aanleiding toe is) getest op bijzondere waardevermindering door de boekwaarde van elke kasstroomgenererende eenheid (KGE) te vergelijken met de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde van een kasstroomgenererende eenheid wordt bepaald op basis van de bedrijfswaarde.

De bedrijfswaarde wordt bepaald als de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen op basis van de huidige langetermijnplanning van de Groep. De bij de bepaling van de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen gehanteerde verdisconteringsvoet is gebaseerd op gewogen gemiddelde kapitaalkosten (WACC) vóór belastingen (pre-tax disconteringsvoet). De bijzondere waardeverminderingstest voor goodwill is gebaseerd op een aantal kritische beoordelingen, schattingen en veronderstellingen.

De veronderstellingen zijn consistent en redelijk voor alle kasstroomgenererende eenheden, die zich voornamelijk in Europa en het Verenigd Koninkrijk bevinden:

- > Omzet en bedrijfsresultaat: de omzet en het bedrijfsresultaat weerspiegelen de verwachtingen van het management op basis van ervaringen uit het verleden en rekening houdend met de risico's die specifiek zijn voor de te rapporteren bedrijfseenheid.
- > Het eerste jaar van het model is gebaseerd op het budget voor het jaar, zoals goedgekeurd door de Raad van Bestuur, rekening houdend met historische resultaten en is de beste schatting van het management van de vrije kasstroomvooruitzichten voor het lopende jaar.
- > In jaar twee en drie van het model zijn de vrije kasstromen gebaseerd op het langetermijnplan van Lotus Bakeries. Het langetermijnplan wordt per land opgesteld op basis van redelijke interne plannen die rekening houden met de specifieke marktsituatie en het verleden.
- > Kasstromen na de eerste drie jaar worden geëxtrapoleerd door toepassing van een perpetuele groeivoet, die de relevante inflatievoeten op lange termijn niet overschrijdt.

> De projecties worden verdisconteerd tegen de gewogen gemiddelde kapitaalkosten. De WACC werd bepaald per jurisdictie en rekening houdend met de specifieke risico's verbonden aan elke kasstroomgenererende eenheid. De belangrijkste inputs zijn de risicovrije rente, het marktrisico, de risicopremie en de kosten van schulden.

De test op bijzondere waardevermindering is zeer gevoelig voor de belangrijkste veronderstellingen, disconteringsvoet vóór belastingen en perpetuele groeivoet, die hieronder worden weergegeven:

IN DUIZENDEN EUR	DISCONTERINGS- VOET VÓÓR BELASTINGEN 2025	DISCONTERINGS- VOET VÓÓR BELASTINGEN 2024	PERPETUELE GROEIVOET 2025	PERPETUELE GROEIVOET 2024
Lotus™ Natural Foods KGE's	6,3%-6,6%	8,4%-8,8%	2,0%	2,0%
Overige KGE's	5,9%-6,8%	7,4%-8,9%	2,0%	2,0%

Eind 2025 heeft Lotus Bakeries haar jaarlijkse bijzondere waardeverminderingstest op goodwill afgerond. De disconteringsvoeten werden aangepast om de algemene stijging van de risicovrije rentevoeten op de markt te weerspiegelen. Deze wijzigingen in de belangrijkste veronderstellingen hebben een negatieve invloed gehad op de verschillende headrooms, maar hebben niet geleid tot een bijzonder waardeverminderingverlies.

Als onderdeel van de bijzondere waardeverminderingstest heeft de vennootschap een sensitiviteitsanalyse uitgevoerd voor de belangrijke gebruikte veronderstellingen, waaronder de pre-taks disconteringsvoet en de perpetuele groeivoet. Hierbij werden een daling van de perpetuele groeivoet met 100 basispunten en een stijging van de pre-tax disconteringsvoet met 100 basispunten toegepast. Een wijziging van de belangrijke gehanteerde veronderstellingen, zoals hierboven beschreven, leidt niet tot een bijzondere waardevermindering.

Hoewel Lotus Bakeries meent dat haar beoordelingen, veronderstellingen en ramingen geschikt zijn, kunnen de werkelijke resultaten afwijken van deze ramingen in geval van gewijzigde veronderstellingen en omstandigheden.

14. IMMATERIËLE ACTIVA

14.1 GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Immateriële activa die afzonderlijk worden verworven, worden aanvankelijk tegen kostprijs gewaardeerd. Na de eerste opname worden immateriële activa gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingverliezen.

Kosten voor intern gegenereerde immateriële activa worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer zij worden opgelopen, tenzij zij voldoen aan de criteria om als ontwikkelingskosten te worden beschouwd.

Immateriële activa die worden verworven in de kader van een bedrijfscombinatie worden afzonderlijk in de balans opgenomen tegen hun geraamde reële waarde op overnamedatum. Dit betreft merknamen. De waarde van deze merken werd bepaald als onderdeel van de waardering tegen reële waarde van de activa en verplichtingen bij de eerste consolidatie.

De merken worden niet afgeschreven omdat de gebruiksduur ervan als onbepaald wordt beschouwd, aangezien er op basis van alle relevante factoren geen voorspelbare beperking is voor de periode waarin de activa naar verwachting netto-kasinstromen zullen genereren voor de Groep en ondersteund worden door voortdurende marketingsupport. Daarom wordt jaarlijks of telkens wanneer gebeurtenissen of veranderingen in omstandigheden erop wijzen dat de boekwaarde mogelijk niet kan worden gerealiseerd, een test op bijzondere waardevermindering uitgevoerd om de realiseerbaarheid van de merken te beoordelen. De onbepaalde gebruiksduur wordt jaarlijks opnieuw beoordeeld om te bepalen of de onbepaalde gebruiksduur nog steeds verdedigbaar is. Zo niet, dan wordt de verandering van onbepaalde naar beperkte gebruiksduur prospectief toegepast.



Immateriële activa met een beperkte gebruiksduur worden lineair afgeschreven over de geschatte gebruiksduur en beoordeeld op bijzondere waardevermindering wanneer er aanwijzingen zijn dat het immaterieel actief mogelijk een waardevermindering heeft ondergaan. De afschrijving begint wanneer het immaterieel actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik.

Investerings in software en licenties worden afgeschreven over een periode van drie tot vijf jaar.

14.2 OVERZICHT

IN DUIZENDEN EUR	MERKEN	SOFTWARE	TOTAAL
Kostprijs	149.601	13.989	163.590
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingverliezen	(4.627)	(11.138)	(15.765)
BOEKWAARDE PER 1 JANUARI 2024	144.974	2.851	147.825
Aanschaffingen	-	531	531
Afschrijvingskosten	-	(1.265)	(1.265)
Transferten van een rubriek naar de andere	-	260	260
Effect van wisselkoersschommelingen	3.085	2	3.087
BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2024	148.059	2.379	150.437
Kostprijs	152.686	14.466	167.151
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingverliezen	(4.627)	(12.087)	(16.714)
Aanschaffingen	-	1.218	1.218
Afschrijvingskosten	-	(1.170)	(1.170)
Transferten van een rubriek naar de andere	-	649	649
Effect van wisselkoersschommelingen	(3.189)	(2)	(3.191)
BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2025	144.869	3.074	147.944
Kostprijs	149.496	16.283	165.780
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingverliezen	(4.627)	(13.209)	(17.836)



De immateriële activa omvatten merken en investeringen in software. Software betreft voornamelijk de geactiveerde externe en interne kosten verbonden aan de verdere uitrol van het ERP-informatiesysteem SAP in de Groep.

De merken hebben betrekking op de merken die de vennootschap in de loop der jaren heeft verworven:

- > Peijnenburg®: basismerk in Nederland;
- > Dinosaurus®: merk verworven in 2012;
- > Annas®: basismerk voor de Scandinavische regio en basismerk voor de pepparkakor-producten buiten de Scandinavische regio;
- > nākd.®: merk verworven in 2015 als onderdeel van de overname van Natural Balance Foods;
- > BEAR®: merk verworven in 2015 als onderdeel van de overname van Urban Fresh Foods;
- > Kiddylicious®: merk verworven in 2018;
- > Kung Oscar®: merk verworven in 2022; en
- > Peter's Yard®: merk verworven in 2022.

IN DUIZENDEN EUR	31 DEC. 2025	31 DEC. 2024
Lotus™ Natural Foods (nākd.®, Bear®, Kiddylicious®, Peter's Yard®)	73.280	76.862
Overige merken (Dinosaurus®, Peijnenburg®, Annas®, Kung Oscar®)	71.590	71.196
TOTALE BOEKWAARDE	144.869	148.059

Eind 2025 heeft de Groep de waarde van deze merken getoetst om te beoordelen of deze kunnen worden gerealiseerd. Rekening houdend met de gebruikte veronderstellingen is de bedrijfswaarde van de betrokken kasstroomgenererende eenheden hoger dan de boekwaarde en is er geen bijzonder waardevermindingsverlies opgenomen.

Voor meer details over de bijzondere waardeverminderingstest uitgevoerd per KGE, verwijzen wij naar toelichting 13 over goodwill.

Hoewel Lotus Bakeries gelooft dat haar beoordelingen, veronderstellingen en ramingen redelijk zijn, kunnen de werkelijke resultaten afwijken van deze ramingen in geval van gewijzigde veronderstellingen en omstandigheden.

In 2025 heeft de Groep onderzoeks- en ontwikkelingskosten opgelopen voor EUR 2.214 duizend (2024: EUR 1.766 duizend), die voornamelijk bestaan uit personeelskosten en verbruiksgoederen.

.

15. MATERIËLE VASTE ACTIVA

15.1 GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingverliezen. De kostprijs omvat de aankoopprijs en alle kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn om het actief in de staat te krijgen die noodzakelijk is om te functioneren op de door het management beoogde wijze. De kosten van zelfgeproduceerde activa omvatten directe materiaalkosten, directe arbeidskosten en een evenredig deel van de productieoverhead.

De afschrijving wordt lineair berekend over de geschatte gebruiksduur van de activa. De afschrijving van een actief begint wanneer het actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik.

De geschatte gebruiksduur is als volgt:

Gebouwen, inclusief magazijnen	25-30 jaar
Installaties en machines	15-25 jaar
Meubilair	15 jaar
Vrachtwagens	10 jaar
Kantooruitrusting en motorvoertuigen	5 jaar
Computerapparatuur	3-5 jaar

Terreinen worden niet afgeschreven aangezien zij een onbepaalde gebruiksduur hebben.

De afschrijvingsmethoden, restwaarden en gebruiksduur van de materiële vaste activa worden jaarlijks opnieuw beoordeeld en zo nodig aangepast.

Leaseovereenkomsten

Er is sprake van een leaseovereenkomst indien het contract het recht verleent om het gebruik van een geïdentificeerd actief gedurende een bepaalde periode te controleren in ruil voor een vergoeding. Leaseovereenkomsten worden opgenomen als een recht-op-gebruik actief en een overeenkomstige verplichting op de datum waarop het geleasede actief beschikbaar is voor gebruik door de Groep. De recht-op-gebruik activa worden in de geconsolideerde balans opgenomen onder de rubriek “Materiële vaste activa”.

De Groep erkent recht-op-gebruik activa tegen kostprijs, die bestaat uit de eerste waardering van de overeenkomstige leaseverplichtingen en eventuele directe eerste kosten verminderd met ontvangen leasevoordelen.

Deze activa worden over het algemeen lineair afgeschreven over de leaseperiode en zijn onderhevig aan bijzondere waardevermindering. Indien het redelijk zeker is dat de Groep een aankoopoptie zal uitoefenen, wordt het actief lineair afgeschreven over de gebruiksduur.

Leaseverplichtingen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de toekomstige leasebetalingen over de leaseperiode.

De leasebetalingen worden verdisconteerd aan de hand van de marginale rentevoet van de Groep, d.w.z. de rentevoet die een lessee zou moeten betalen om over een vergelijkbare termijn en met een vergelijkbare zekerheid de middelen te lenen die nodig zijn om een actief met een vergelijkbare waarde als het recht-op-gebruik actief in een vergelijkbare economische omgeving te verkrijgen, aangezien de impliciete rentevoet van de lease niet kan bepaald worden.

De Groep is blootgesteld aan mogelijke toekomstige verhogingen van variabele leasebetalingen op basis van een index of een rentevoet, die niet worden opgenomen in de leaseverplichting totdat zij van kracht worden. Wanneer aanpassingen van leasebetalingen op basis van een index of een rentevoet van kracht worden, wordt de leaseverplichting opnieuw beoordeeld en aangepast ten opzichte van het recht-op-gebruik actief.

Voor leaseovereenkomsten met een looptijd van 12 maanden of minder (kortlopende leaseovereenkomsten) of leaseovereenkomsten van geringe waarde waarop de Groep de in IFRS 16 beschikbare vrijstellingen voor opname toepast, worden de leasebetalingen lineair als kost opgenomen over de leaseperiode.



15.2 OVERZICHT

IN DUIZENDEN EUR	TERREINEN EN GEBOUWEN	INSTALLATIES, MACHINES EN UITRUSTING	MEUBILAIR, KANTOORUITRUSTING EN VOERTUIGEN	ACTIVA IN AANBOUW	RECHT-OP-GEbruik ACTIVA	TOTAAL
Kostprijs	260.318	439.530	20.307	46.257	28.181	794.593
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen	(66.128)	(231.593)	(13.048)	-	(9.514)	(320.283)
BOEKWAARDE PER 1 JANUARI 2024	194.190	207.937	7.259	46.257	18.667	474.311
Aanschaffingen	7.823	15.033	1.425	95.171	6.255	125.707
Vervreemdingen	(59)	(54)	-	-	(188)	(301)
Afschrijvingen	(7.229)	(20.056)	(1.905)	-	(6.137)	(35.328)
Transferten van een rubriek naar de andere	2.330	16.142	608	(19.340)	-	(260)
Effect van wisselkoersschommelingen	5.058	4.098	67	6.662	391	16.275
BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2024	202.112	223.100	7.453	128.751	18.989	580.404
Kostprijs	274.544	460.651	21.252	128.751	32.149	917.347
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen	(72.432)	(237.551)	(13.799)	-	(13.161)	(336.943)
Aanschaffingen	12.393	66.029	1.795	39.807	8.686	128.711
Vervreemdingen	(1)	(127)	-	(47)	(327)	(501)
Afschrijvingen	(7.646)	(22.427)	(2.086)	-	(6.870)	(39.029)
Transferten van een rubriek naar de andere	57.321	45.589	1.497	(105.056)	-	(649)
Effect van wisselkoersschommelingen	(7.966)	(7.719)	(83)	(4.623)	(485)	(20.877)
BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2025	256.214	304.444	8.576	58.832	19.993	648.059
Kostprijs	334.939	561.256	24.343	58.832	35.236	1.014.607
Gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardevermindingsverliezen	(78.725)	(256.812)	(15.767)	-	(15.243)	(366.548)

In 2025 werd een bedrag van EUR 120.025 duizend geïnvesteerd in materiële vaste activa. Lotus Bakeries bleef investeren in de nieuwe greenfield-productiefaciliteit in Chonburi (Thailand), om haar groeiambitie in de regio Azië-Pacific verder te ondersteunen. De productie werd eerder dan gepland gelanceerd en tegen het einde van 2025 werden de eerste in Chonburi geproduceerde koekjes aan klanten geleverd. Naar verwachting zal de fabriek uiterlijk tegen het einde van het eerste semester 2026 volledig voltooid en operationeel zijn, inclusief capaciteit voor de end-to-end productie van Biscoff® speculoospasta. Daarnaast werd een nieuwe investering in gebruik genomen voor de end-to-end productie van Biscoff® speculoospasta in de fabriek in Mebane (VS). Naast de financiële en ecologische voordelen van deze lokale productie, elimineert dit eveneens de impact van verhoogde Amerikaanse importtarieven.

In 2024 werd een bedrag van EUR 119.452 duizend geïnvesteerd in materiële vaste activa. Lotus Bakeries heeft verder geïnvesteerd in Thailand (Chonburi) in een nieuwe greenfield-productiefaciliteit voor Lotus® Biscoff®. Verder is Lotus Bakeries blijven investeren in de capaciteit en duurzaamheid van de fabriek in Zuid-Afrika (Wolseley) om de verdere groei van de hero-concepten BEAR en nākd te ondersteunen.

In 2025 en 2024 werden geen overheidssubsidies aan de Groep toegekend.

Er werden geen materiële vaste activa in pand gegeven.





15.3 RECHT-OP-GEBRUIK ACTIVA

De boekwaarde van de recht-op-gebruik activa wordt hieronder verder toegelicht:

IN DUIZENDEN EUR	BOEKWAARDE PER 1 JAN. 2025	NIEUWE LEASES	AFSCHRIJVINGEN	OVERIGE MUTATIES	BOEKWAARDE PER 31 DEC. 2025
Terreinen en gebouwen	10.406	3.671	(2.658)	(600)	10.820
Installaties, machines en uitrusting	551	91	(144)	(85)	413
Meubilair, kantooruitrusting en voertuigen	8.031	4.923	(4.068)	(126)	8.760
TOTAAL RECHT-OP-GEBRUIK ACTIVA	18.989	8.686	(6.870)	(811)	19.993

IN DUIZENDEN EUR	BOEKWAARDE PER 1 JAN. 2024	NIEUWE LEASES	AFSCHRIJVINGEN	OVERIGE MUTATIES	BOEKWAARDE PER 31 DEC. 2024
Terreinen en gebouwen	11.436	1.152	(2.558)	375	10.406
Installaties, machines en uitrusting	290	357	(98)	3	551
Meubilair, kantooruitrusting en voertuigen	6.942	4.746	(3.481)	(175)	8.031
TOTAAL RECHT-OP-GEBRUIK ACTIVA	18.667	6.255	(6.137)	202	18.989

In 2025 en 2024 hebben de bijkomende recht-op-gebruik activa voornamelijk betrekking op de lease van voertuigen (elektrische bedrijfswagens) en magazijnen.

De totale kasuitstroom voor leases bedraagt EUR 7.699 duizend in 2025 (2024: EUR 6.819 duizend).

16. INVESTERINGEN IN ANDERE VENNOOTSCHAPPEN

In 2019 heeft Lotus Bakeries het corporate venture fonds FF2032 opgericht, een platform voor investeringen in veelbelovende merken en groeibedrijven met innovatieve producten, technologieën of marktbenaderingen binnen de voedingssector.

Aangezien deze investeringen de Groep geen zeggenschap of invloed van betekenis geven, worden de investeringen gewaardeerd tegen reële waarde. Er is een onherroepelijke keuze gemaakt bij de eerste opname om de investeringen vervolgens te waarderen tegen reële waarde met verwerking van herwaarderingsresultaten via overige elementen van het totaalresultaat (FVTOCI), waarbij dividendinkomsten worden opgenomen in het overzicht van winst of verlies. Investeringen waarvoor de reële waarde niet betrouwbaar kan worden vastgesteld, worden opgenomen tegen historische kostprijs en worden regelmatig beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen.

Via haar dochteronderneming FF2032 heeft de Groep minderheidsbelangen in:

- > Love Brands Inc., een Amerikaanse onderneming die onder de naam LOVE Corn heerlijke knapperige maïssnacks op de markt brengt.
- > Partake Foods, actief op de Amerikaanse markt met koekjes die vrij zijn van de acht belangrijkste allergenen.
- > Oot Granola, een Nederlands merk dat verse, biologische en glutenvrije granola met een laag suikergehalte op de markt brengt. Oot Granola heeft een puur online 'direct-to-consumer' concept.
- > IQBAR, een Amerikaans bedrijf dat een reeks plantaardige voedingsrepen produceert die zes actieve ingrediënten voor de hersenen bevatten en die qua voedingsprofiel aan alle eisen voldoen.

- > Aura Bora, een Amerikaanse onderneming die natuurlijk, calorievrij bruiswater met echte kruiden, vruchten en bloemen produceert.
- > Fit Joy, een Amerikaanse onderneming die graanvrije pretzels produceert. Hun producten zijn veganistisch, zuivel-, gluten- en notenvrij en non-GGO.
- > Lovebiotics, een Amerikaanse onderneming die probiotische kokosyoghurt produceert.

In 2025 werd The Good Crisp Company overgenomen door een Amerikaanse private equity-firma aan niet-openbaar gemaakte voorwaarden. In het kader van deze transactie heeft de Groep haar minderheidsparticipatie verkocht. Het resultaat dat voortvloeit uit deze verkoop wordt opgenomen in de overige elementen van het totaalresultaat.

17. VOORRADEN

17.1 GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Vorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of opbrengstwaarde indien deze lager is.

Voor grondstoffen, hulpstoffen en handelsgoederen wordt de kostprijs gewaardeerd tegen de aankoopprijs op FIFO-basis.

De kost van afgewerkte producten is de standaard productiekostprijs. Deze omvat, naast de directe productie- en materiaalkosten, een evenredig deel van de vaste en variabele overheadkosten op basis van de normale productiecapaciteit.

De opbrengstwaarde wordt gedefinieerd als de geschatte verkoopprijs bij een normale bedrijfsvoering, verminderd met de geschatte kosten van voltooiing en de geschatte kosten die nodig zijn om de verkoop te realiseren.



17.2 OVERZICHT

IN DUIZENDEN EUR	31 DEC. 2025	31 DEC. 2024
Grondstoffen en verbruiksgoederen	24.377	22.833
Werken in uitvoering	4.808	3.724
Handelsgoederen en afgewerkte producten	74.648	63.917
TOTAAL VOORRADEN	103.833	90.473

Waardeverminderingen op voorraden voor EUR 5.226 duizend (2024: EUR 3.266 duizend) hebben voornamelijk betrekking op afgewerkte producten (2025: EUR 2.496 duizend; 2024: EUR 1.681 duizend), handelsgoederen (2025: EUR 1.212 duizend; 2024: EUR 613 duizend), verpakkingsmateriaal (2025: EUR 1.086 duizend; 2024: EUR 628 duizend), en grondstoffen (2025: EUR 431 duizend; 2024: EUR 344 duizend).

18. HANDELS- EN OVERIGE VORDERINGEN

IN DUIZENDEN EUR	31 DEC. 2025	31 DEC. 2024
Handelsvorderingen	174.097	152.487
Min voorzieningen voor waardeverminderingen op handelsvorderingen	(1.140)	(1.286)
Handelsvorderingen - netto	172.956	151.201
BTW-vorderingen	20.215	15.098
Overige vorderingen	148	213
Overige vorderingen	20.363	15.311
TOTAAL HANDELS- EN OVERIGE VORDERINGEN	193.320	166.511

De handelsvorderingen vertegenwoordigen gemiddeld 47 dagen klantenkrediet (2024: 48 dagen).

Wat de handelsvorderingen betreft, zijn er geen aanwijzingen dat de debiteuren hun betalingsverplichtingen niet zullen nakomen. Er zijn ook geen klanten die meer dan 10% van de geconsolideerde omzet vertegenwoordigen. IFRS 9 vereist dat de vennootschap een voorziening aanlegt voor verwachte verliezen op de realisatie van handelsvorderingen. Dit heeft geen materieel effect.

Meer informatie over het kredietrisico is te vinden in toelichting 26.



Mutaties in de voorzieningen voor waardeverminderingen op handelsvorderingen zijn als volgt:

IN DUIZENDEN EUR	31 DEC. 2025	31 DEC. 2024
Openingsaldo	1.286	1.294
Opgenomen waardeverminderingen	(42)	(24)
Tijdens het jaar afgeboekte handelsvorderingen wegens oninbaar	(71)	-
Effect van wisselkoersschommelingen	(33)	16
TOTAAL VOORZIENING VOOR WAARDEVERMINDERINGEN OP HANDELSVORDERINGEN	1.140	1.286

19. GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

Geldmiddelen en kasequivalenten omvatten contanten, banksaldi (zicht- en depositorekeningen) en andere kortlopende, zeer liquide beleggingen met een oorspronkelijke looptijd van drie maanden of minder.

IN DUIZENDEN OF EUR	31 DEC. 2025	31 DEC. 2024
Bankdeposito's op korte termijn	67.964	40.109
Banksaldi	53.921	58.205
TOTAAL GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN	121.885	98.314

Voor het kasstroomoverzicht omvatten de geldmiddelen en kasequivalenten de kas- en banksaldi en termijnrekeningen. Eventuele negatieve geldmiddelen worden in de balans opgenomen onder de kortlopende rentedragende verplichtingen.

20. OVERIGE ACTIVA

De overige vaste en vlottende activa omvatten voornamelijk kaswaarborgen en uitgestelde kosten in verband met de operationele activiteiten van de Groep.

21. EIGEN VERMOGEN

21.1 GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Gewone aandelen worden geclassificeerd als eigen vermogen. Wanneer een onderneming van de Groep kapitaal van de vennootschap aankoopt (eigen aandelen), wordt de betaalde vergoeding in mindering gebracht op het eigen vermogen toerekenbaar aan de aandeelhouders van de vennootschap, totdat de aandelen worden geschrapt of opnieuw worden uitgegeven. Bijkomende kosten die rechtstreeks toe te schrijven zijn aan de uitgifte van nieuwe aandelen worden in het eigen vermogen in mindering gebracht van de opbrengsten, na aftrek van belastingen.

Dividenden betaalbaar aan aandeelhouders van de vennootschap worden opgenomen als een verplichting in de balans in de periode waarin de dividenden worden goedgekeurd door de aandeelhouders van de vennootschap.

21.2 KAPITAAL

Alle aandelen zijn gewone aandelen, op naam of gedematerialiseerd. Het geplaatste en volgestorte gewone kapitaal van de vennootschap bestaat uit 816.013 aandelen (2024: 816.013 aandelen), waarvan 3.960 eigen aandelen (2024: 3.547 eigen aandelen).

De eigen aandelen zijn ingekocht in het kader van de hieronder vermelde aandelenoptieplannen.

De volgende tabel geeft het aantal uitstaande aandelen weer:

AANTAL AANDELEN	UITGEGEVEN AANDELEN	EIGEN AANDELEN	UITSTAANDE AANDELEN
Per 1 januari 2024	816.013	(4.313)	811.700
Eigen aandelen geleverd voor aandelenoptieplannen	-	766	766
Inkoop/verkoop van eigen aandelen	-	-	-
Per 31 december 2024	816.013	(3.547)	812.466
Eigen aandelen geleverd voor aandelenoptieplannen	-	621	621
Inkoop/verkoop van eigen aandelen	-	(1.034)	(1.034)
PER 31 DECEMBER 2025	816.013	(3.960)	812.053

Meer details over het aandeelhouderschap van Lotus Bakeries NV per 31 december 2025 zijn opgenomen in de Corporate Governance Verklaring in Hoofdstuk 5.

21.3 BEHEER VAN HET KAPITAALRISICO

Het doel van Lotus Bakeries is ervoor te zorgen dat de Groep kan blijven opereren als een ‘going concern’ om een rendement te genereren voor de aandeelhouders en voordelen te bieden aan andere stakeholders. Bovendien streeft de Groep naar een kapitaalstructuur (evenwicht tussen schulden en eigen vermogen) die haar de nodige financiële flexibiliteit geeft om haar groeistrategie uit te voeren. Het doel is de verhouding tussen de netto financiële schuld (gedefinieerd als rentedragende verplichtingen minus investeringen minus geldmiddelen en kasequivalenten en termijndeposito’s minus eigen aandelen, en worden gerapporteerd exclusief de “leaseverplichting” die voortvloeit uit de toepassing van IFRS 16 - *Leaseovereenkomsten*) en de onderliggende operationele kasstroom (EBITDA(u)) op een niveau te houden dat op de financiële markt als redelijk wordt beschouwd.

21.4 OP AANDELEN GEBASEERDE BETALINGEN

21.4.1 Grondslagen voor financiële verslaggeving

Het aandelenoptieplan laat werknemers toe aandelen van de vennootschap te verwerven tegen relatief voordelige voorwaarden. De uitoefenprijs van de optie is gelijk aan de gemiddelde slotbeurskoers van het aandeel Lotus Bakeries gedurende de dertig kalenderdagen voorafgaand aan de datum van het aanbod. Voor opties die in het kader van het aandelenoptieplan aan werknemers worden toegekend, wordt een personeelskost opgenomen. De kost wordt bepaald op basis van de reële waarde van de aandelenopties op de toekenningsdatum en wordt, samen met een gelijke toename van het eigen vermogen, opgenomen over de wachtperiode, eindigend op de datum waarop de werknemers volledig recht krijgen op de opties. Wanneer de opties worden uitgeoefend, worden de ontvangen opbrengsten na aftrek van direct toerekenbare transactiekosten gecrediteerd op het aandelenkapitaal (nominale waarde) en de uitgiftepremie.

21.4.2 Overzicht

Sinds 2012 kent de Raad van Bestuur elk boekjaar aandelenopties toe aan kaderleden en hoger management, op basis van categorie, resultaten en prestaties. Overeenkomstig de voorwaarden van het plan, zoals goedgekeurd door de aandeelhouders, kunnen aan werknemers opties worden toegekend om gewone aandelen te kopen tegen een uitoefenprijs zoals hieronder vermeld.

Elke optie geeft de houder het recht om één gewoon aandeel Lotus Bakeries te kopen tegen een vaste uitoefenprijs. De uitoefenprijs is gelijk aan de gemiddelde slotbeurskoers van het onderliggende aandeel gedurende de dertig kalenderdagen voorafgaand aan de aanbiedingsdatum. De toegekende opties hebben een looptijd van vijf jaar. Bij ontvangst van de optie worden door de begunstigde geen bedragen betaald of verschuldigd. Aan de opties zijn geen dividend- of stemrechten verbonden. De opties kunnen te allen tijde worden uitgeoefend vanaf de datum waarop zij onvoorwaardelijk worden tot de datum waarop zij aflopen.

De aandelenopties zijn alleen onderworpen aan dienstverleningsvoorwaarden, zodat ze geleidelijk onvoorwaardelijk worden over de wachtperiode, d.i. drie jaar. De opties zijn uitoefenbaar indien de optiehouder als werknemer of uitvoerend bestuurder verbonden blijft aan de vennootschap of een verbonden entiteit. Deze rechten blijven behouden in geval van pensionering, vervroegde uittreding, invaliditeit of overlijden.

De aandelenoptieplannen worden beschouwd als in eigen-vermogensinstrumenten afgewikkelde, op aandelen gebaseerde betalingen.

De reële waarde van de opties wordt op de toekenningsdatum geschat met behulp van het binomiaal waarderingsmodel. Dit waarderingsmodel is gebaseerd op de volgende marktgegevens en veronderstellingen: de aandelenprijs op het moment van toekenning, de uitoefenprijs, de uitoefenregelingen, de geschatte volatiliteit, de dividendverwachtingen en de risicovrije rentevoet. De reële waarde van de aandelenopties wordt lineair opgenomen over de wachtperiode.





De volgende tabel geeft een overzicht van de verschillende toegekende regelingen en de veronderstellingen die zijn gebruikt voor de bepaling van de reële waarde:

TOEGEKEND IN	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Aantal toegekend	962	660	792	618	-	-
Aantal uitgeoefend	(922)	(95)	-	-	-	-
Aantal verlopen	(40)	(46)	(20)	(24)	-	-
BESCHIKBARE OPTIES	-	519	772	594	-	-
Belangrijkste veronderstellingen gebruikt voor de waardering van de reële waarde						
Uitoefenperiode	01/01/2024 - 07/05/2025	01/01/2025 - 17/05/2026	01/01/2026 - 30/06/2027	01/01/2027 - 31/05/2028		
Uitoefenprijs (EUR)	2.828,95	4.517,14	5.057,32	6.086,36	-	-
Aandelenprijs (EUR)	2.890,00	4.630,00	4.868,81	5.990,00	-	-
Verwachte volatiliteit	25,07%	23,69%	25,39%	26,23%	-	-
Dividendrendement	0,95%	0,94%	0,97%	0,95%	-	-
Risicovrije rente	-0,36%	-0,34%	0,82%	2,57%	-	-
REËLE WAARDE PER OPTIE (EUR)	471,65	720,51	790,38	1.167,59		

De volatiliteit is gebaseerd op de dagelijkse aandelenkoersen van Lotus Bakeries over de laatste drie jaar.



Hieronder volgt een aansluiting van de uitstaande opties aan het begin en het einde van het jaar:

	GEWOGEN GEMIDDELDE UITOEFENPRIJS (EUR)	AANTAL OPTIES
Uitstaande opties per 1 januari 2024	4.328	3.121
Toegekend	-	-
Uitgeoefend	2.653	(645)
Verlopen	-	-
Uitstaande opties per 31 december 2024	4.765	2.476
Toegekend	-	-
Uitgeoefend	3.028	(527)
Verlopen	5.274	(64)
UITSTAANDE OPTIES PER 31 DECEMBER 2025	5.233	1.885

De gemiddelde aandelenkoers in 2025 bedroeg EUR 8.406 (2024: EUR 10.132). In 2025 werd een totale kost van EUR 2.138 duizend opgenomen (2024: EUR 942 duizend).

21.5 DIVIDENDEN

Het dividend met betrekking tot 2024 werd uitbetaald in 2025, overeenkomstig de beslissing van de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 13 mei 2025. De aandeelhouders keurden een brutodividend van EUR 76 per aandeel goed, waardoor het totale dividend EUR 61.735 duizend bedraagt.

De Raad van Bestuur zal aan de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 mei 2026 voorstellen om voor 2025 een brutodividend van EUR 90 per aandeel uit te keren, wat overeenstemt met een totaal dividend van EUR 73.085 duizend. Dit bedrag wordt niet opgenomen als schuld op 31 december.

22. RENTEDRAGENDE VERPLICHTINGEN

IN DUIZENDEN EUR	31 DEC. 2025	31 DEC. 2024
Bankleningen	236.000	166.000
Leaseverplichtingen	13.874	14.501
Langlopende rentedragende verplichtingen	249.874	180.501
Bankleningen	55.000	95.000
Leaseverplichtingen	7.376	5.810
Kortlopende rentedragende verplichtingen	62.376	100.810
TOTAAL RENTEDRAGENDE VERPLICHTINGEN	312.250	281.311
waarvan bankleningen	291.000	261.000
waarvan leaseverplichtingen	21.250	20.311

Alle bankleningen zijn uitgedrukt in EUR. Deze leningen hebben voor het overgrote deel een vaste rentevoet. De gewogen gemiddelde rentevoet bedraagt 1,90% (2024: 1,28%).

In de tweede helft van 2024 anticipeerde Lotus Bakeries op de herfinanciering van een belangrijk bedrag aan bankschulden met vervaldatum in 2025 en 2026. Daartoe werden nieuwe bilaterale financieringsovereenkomsten gesloten met de drie huisbanken KBC, BNP Paribas Fortis en Belfius voor een totaalbedrag van EUR 225 miljoen, waarvan het grootste deel bestaat uit bulletleningen met vaste rente. De looptijden zijn lange termijn en lopen maximaal 7 jaar tot 2033. Naast de herfinanciering van de schuld ondersteunt de nieuwe financiering ook het lopende investeringsprogramma in bijkomende capaciteit. Per einde 2025 werd een bedrag van EUR 125.000 duizend uit deze faciliteiten opgenomen om de aflossing van vervallen bankschulden te herfinancieren.

De leaseverplichtingen hebben voornamelijk betrekking op de lease van bedrijfswagens en kantoorgebouwen (zie ook toelichting 15).



De volgende tabel geeft een aansluiting van de mutaties van de rentedragende verplichtingen met de kasstromen uit financieringsactiviteiten:

IN DUIZENDEN EUR	PER 1 JAN. 2025	KASSTROMEN	NIET-KASMUTATIES				PER 31 DEC. 2025
			NIEUWE LEASES EN LEASEWIJZIGINGEN	WISSELKOERS- VERSCHILLEN	HERCLASSIFICATIES	OVERIGE	
Langlopende rentedragende verplichtingen							
Bankleningen	166.000	125.000	-	-	(55.000)	-	236.000
Leaseverplichtingen	14.501	-	9.268	(449)	(8.699)	(746)	13.874
Kortlopende rentedragende verplichtingen							
Bankleningen	95.000	(95.000)	-	-	55.000	-	55.000
Leaseverplichtingen	5.810	(7.658)	-	(169)	8.699	693	7.376
TOTAAL VERPLICHTINGEN UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN	281.311	22.342	9.268	(618)	-	(53)	312.250

IN DUIZENDEN EUR	PER 1 JAN. 2024	KASSTROMEN	NIET-KASMUTATIES				PER 31 DEC. 2024
			NIEUWE LEASES EN LEASEWIJZIGINGEN	WISSELKOERS- VERSCHILLEN	HERCLASSIFICATIES	OVERIGE	
Langlopende rentedragende verplichtingen							
Bankleningen	261.000	-	-	-	(95.000)	-	166.000
Leaseverplichtingen	14.834	-	6.244	366	(6.752)	(191)	14.501
Kortlopende rentedragende verplichtingen							
Bankleningen	9.500	(9.500)	-	-	95.000	-	95.000
Leaseverplichtingen	5.157	(6.831)	-	92	6.752	639	5.810
TOTAAL VERPLICHTINGEN UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN	290.491	(16.331)	6.244	459	-	448	281.311

23. PERSONEELSVERPLICHTINGEN

23.1 GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Personeelsbeloningen op korte termijn

Bonussen voor werknemers en management worden berekend op basis van belangrijke financiële doelstellingen en individuele doelstellingen. Het geraamde bedrag van de bonussen wordt als last opgenomen in de periode waarin de desbetreffende diensten zijn verleend, op basis van een schatting op balansdatum.

Vergoedingen na uitdiensttreding (pensioenregelingen)

De ondernemingen van de Groep hebben verschillende pensioenregelingen. De Groep heeft zowel toegezegd-pensioenregelingen als toegezegde-bijdrageregelingen.

Een toegezegde-bijdrageregeling is een pensioenregeling waarbij de Groep vaste bijdragen betaalt aan een afzonderlijke entiteit. De Groep heeft geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting om verdere bijdragen te betalen indien het fonds niet over voldoende activa beschikt om alle werknemers de beloningen uit te betalen die verband houden met werknemersprestaties in de lopende en voorgaande perioden. De bijdragen worden opgenomen als personeelskosten wanneer zij verschuldigd zijn.

Daarnaast zijn er in bepaalde dochterondernemingen van de Groep (voornamelijk Duitsland, Nederland en Frankrijk) ook toegezegd-pensioenregelingen. Gewoonlijk wordt bij toegezegd-pensioenregelingen een pensioenbedrag vastgesteld dat een werknemer bij pensionering zal ontvangen, gewoonlijk afhankelijk van meerdere factoren zoals leeftijd, aantal dienstjaren en verloning.

Voor de toegezegd-pensioenregelingen wordt de verplichting gewaardeerd tegen de contante waarde van de toegezegd-pensioenverplichting aan het einde van de verslagperiode, verminderd met de reële waarde van de fondsbeleggingen. De toegezegd-pensioenverplichting wordt jaarlijks door onafhankelijke actuarissen berekend volgens de "projected unit credit"-methode.

De kosten voor toegezegd-pensioenregelingen worden in 2 categorieën onderverdeeld:

- > Huidige pensioenkosten, pensioenkosten van verstreken diensttijd, winsten en verliezen op inperkingen en afwikkelingen;
- > Netto interestkosten of -opbrengsten.

De huidige pensioenkosten, de pensioenkosten van verstreken diensttijd, de netto interestkosten, de herwaardering van andere personeelskosten op lange termijn, administratieve kosten en belastingen voor de verslagperiode worden opgenomen in de personeelskosten in de winst- en verliesrekening. De herwaardering van de nettoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen als gevolg van actuariële winsten of verliezen wordt opgenomen in de overige elementen van het totaalresultaat.

23.2 OVERZICHT

De Groep heeft zowel toegezegde-bijdrageregelingen als toegezegd-pensioenregelingen.

Voor de toegezegde-bijdrageregelingen betaalt de Groep bijdragen aan verzekeringsmaatschappijen. Het beheer van het pensioenplan is uitbesteed aan een verzekeringsmaatschappij. Voor 2025 bedraagt de kost EUR 1.729 duizend, tegenover EUR 4.059 duizend voor 2024 (zie ook toelichting 6 m.b.t. personeelskosten). De Groep heeft geen verdere verplichtingen naast deze bijdragen.



In de geconsolideerde balans bestaan de verplichtingen voor personeelsbeloningen uit de volgende elementen:

IN DUIZENDEN EUR	31 DEC. 2025	31 DEC. 2024
Langlopende pensioenverplichtingen	7.294	4.901
Kortlopende pensioenverplichtingen	463	463
TOTAAL PENSIOENVERPLICHTINGEN	7.757	5.364
waarvan vergoedingen na uitdiensttreding	7.757	5.364
waarvan ontslagvergoedingen	-	-

De vergoedingen na uitdiensttreding zijn toegezegd-pensioenregelingen van de Groep in Nederland, Frankrijk, Duitsland, Zwitserland en Thailand.

Voorts moeten als gevolg van de Belgische wetgeving inzake pensioenregelingen (de zogenaamde "Wet Vandenbroucke") alle Belgische toegezegde-bijdrageregelingen onder IFRS worden beschouwd als toegezegd-pensioenregelingen. Deze 'Wet Vandenbroucke', die in 2004 van kracht werd, bepaalt dat in het kader van toegezegde-bijdrageregelingen de werkgever een minimumrendement van 3,75% op de werknemersbijdragen en 3,25% op de werkgeversbijdragen moet garanderen. Vanaf 1 januari 2016 zijn deze percentages herzien en aangepast tot één enkel percentage dat varieert met de marktrente, met een minimum van 1,75% en een maximum van 3,75%, waardoor het risico voor de werkgever wordt beperkt. Door dit gegarandeerde minimumrendement voor toegezegde-bijdrageregelingen in België loopt de werkgever een financieel risico (er bestaat een wettelijke verplichting om verdere bijdragen te betalen indien het fonds niet over voldoende activa beschikt om alle personeelsbeloningen met betrekking tot werknemersprestaties in de lopende en voorgaande perioden te betalen). Deze regelingen moeten derhalve overeenkomstig IAS 19 als toegezegd-pensioenregelingen worden geclassificeerd en verwerkt.

In de volgende tabellen worden de bedragen opgenomen in de balans, de winst- en verliesrekening en het overzicht van het totaalresultaat gereconcilieerd:

IN DUIZENDEN EUR	2025	2024
Verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregeling	29.848	12.933
Reële waarde van fondsbeleggingen	(22.092)	(7.569)
TOTALE VERPLICHTINGEN NA UITDIENSTTREDING (GEFINANCIERDE STATUS)	7.757	5.364
Pensioenkosten over huidige diensttijd	2.904	495
Pensioenkosten over verstreken diensttijd	-	-
Pensioenkosten opgenomen als personeelskost	2.904	495
Netto interestkosten op verplichtingen na uitdiensttreding	81	145
Totale kosten toegezegd-pensioenregelingen (winst- en verliesrekening)	2.985	640
Herwaardering van toegezegd-pensioenregelingen (overige elementen van het totaalresultaat)	1.965	731



De volgende tabel reconcilieert de verplichtingen na uitdiensttreding:

IN DUIZENDEN EUR	2025	2024
Nettoverplichting per 1 januari	5.364	4.518
Pensioenkosten	2.904	495
Netto interestkosten	81	145
Herwaarderingen van toegezegd-pensioenregelingen	1.965	731
Werkgeversbijdragen	(2.558)	(525)
NETTOVERPLICHTING PER 31 DECEMBER	7.757	5.364

Voor de toegezegd-pensioenregeling worden de verplichtingen verdisconteerd, omdat zij pas afgewikkeld worden vele jaren na het verrichten van de desbetreffende diensten door de werknemers. Een erkende actuaris heeft de contante waarde van de verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen en de reële waarde van de fondsbeleggingen bepaald. Deze beleggingen worden aangehouden door een verzekeringsmaatschappij. De 'projected unit credit'-methode wordt gebruikt om de verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, de kosten van de toegezegd-pensioenregeling en de herwaardering van de nettoverplichting te waarderen. De voorzieningen worden bepaald door berekening van de actuariële waarde van de toekomstige betalingen aan de betrokken werknemers.

De fondsbeleggingen bestaan uit verzekeringscontracten. Het actuele rendement van de fondsbeleggingen bedraagt EUR 484 duizend voor 2025 (2024: EUR -123 duizend).

De verwachte bijdragen aan pensioenregelingen voor het jaar dat eindigt op 31 december 2026 bedragen EUR 2.888 duizend.

De belangrijkste veronderstellingen die zijn gebruikt bij het bepalen van de verplichtingen na uitdiensttreding voor de regelingen van de Groep zijn hieronder weergegeven:

31 DEC. 2025	BELGIË	NEDERLAND	FRANKRIJK	DUITSLAND	ZWITSERLAND	THAILAND
Disconteringsvoet	4,00%	4,00%	2,84%	3,80%	1,13%	1,80%
Inflatie	2,00%	1,75%	2,00%	2,00%	1,50%	2,00%
31 DEC. 2024	BELGIË	NEDERLAND	FRANKRIJK	DUITSLAND	ZWITSERLAND	THAILAND
Disconteringsvoet	2,95%	3,50%	2,95%	3,20%	1,07%	-
Inflatie	2,00%	1,50%	2,00%	2,00%	1,50%	-

Via zijn toegezegd-pensioenregelingen staat de Groep bloot aan een aantal risico's, waarvan de belangrijkste hieronder worden beschreven:

- > Veranderingen in obligatierendementen: een daling van het rendement op bedrijfsobligaties zal de verplichtingen van de regeling doen toenemen, hoewel dit gedeeltelijk wordt gecompenseerd door een stijging van de waarde van de obligatiebeleggingen van de regeling.
- > Salarisrisico: de meeste pensioenverplichtingen worden berekend op basis van de toekomstige salarissen van de deelnemers aan de regeling. Zo zal een hoger dan verwachte salarisstijging van de deelnemers aan de regeling leiden tot hogere verplichtingen.
- > Langlevenrisico: pensioenregelingen voorzien in uitkeringen voor de deelnemers aan de regeling zolang zij leven, dus een stijging van de levensverwachting zal leiden tot een stijging van de verplichtingen van de regeling.

De actuaris heeft een sensitiviteitsanalyse uitgevoerd op bovenstaande actuariële veronderstellingen. Zo werden zowel de verdisconteringsvoet als de inflatievoet met 50 basispunten gewijzigd. Een wijziging in de gehanteerde ramingen heeft geen materiële gevolgen voor de Geconsolideerde Jaarrekening.

24. HANDELS- EN OVERIGE SCHULDEN

IN DUIZENDEN EUR	31 DEC. 2025	31 DEC. 2024
Handelsschulden	199.002	172.664
Verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen	45.503	41.200
Btw-schulden	1.554	1.640
Overige schulden	1.499	751
Overige schulden	48.556	43.592
TOTAAL HANDELS- EN OVERIGE SCHULDEN	247.558	216.256

25. OVERIGE VERPLICHTINGEN

De overige langlopende verplichtingen betreffen putopties toegekend aan derden met betrekking tot de resterende minderheidsbelangen in Natural Balance Foods Ltd., waarbij deze putopties de houders het recht geven om (een deel van) hun investering in deze dochteronderneming te verkopen. Eind december 2025 bezat Lotus Bakeries 97,9% van de aandelen, de resterende 2,1% was nog in handen van de oprichters.

Deze putopties zijn onvoorwaardelijk en de uitoefenprijs is afhankelijk van de toekomstige financiële prestaties (omzet en bedrijfsresultaat) van Natural Balance Foods Ltd. In overeenstemming met IAS 32 wordt, wanneer minderheidsbelangen putopties aanhouden die hen het recht geven hun investering te verkopen, een financiële verplichting opgenomen voor de contante waarde van de verwachte uitoefenprijs. Die putopties worden geclassificeerd als niveau 3-instrumenten overeenkomstig de reële-waardehiërarchie van IFRS 7 - *Financiële instrumenten: Informatieverschaffing*.

De tegenhanger van deze verplichting is een annulering van het onderliggende minderheidsbelang. Het verschil tussen de waarde van het minderheidsbelang en de reële waarde van de verplichting wordt toegevoegd aan de geconsolideerde reserves, die zijn opgenomen in het eigen vermogen.

De overige kortlopende verplichtingen omvatten voornamelijk toe te rekenen kosten en uitgestelde opbrengsten.

26. FINANCIËLE INSTRUMENTEN EN FINANCIËEL RISICOBEBEER

26.1 GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING M.B.T. FINANCIËLE ACTIVA

De Groep classificeert zijn financiële activa in de volgende categorieën: financiële activa tegen reële waarde en financiële activa tegen geamortiseerde kostprijs. De indeling hangt af van het bedrijfsmodel van de entiteit voor het beheer van de financiële activa en de contractuele voorwaarden van de kasstromen. Het management bepaalt de classificatie van zijn financiële activa bij de eerste opname.

Regelmatige aan- en verkopen van financiële activa worden opgenomen op transactiedatum - de datum waarop de Groep zich verbindt tot de aan- of verkoop van een actief.

Bij de eerste opname waardeert de Groep een financieel actief tegen zijn reële waarde plus, voor een financieel actief niet gewaardeerd tegen reële waarde via de winst- en verliesrekening, de transactiekosten die rechtstreeks zijn toe te rekenen aan de verwerving van het financieel actief. Transactiekosten van financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde via de winst- en verliesrekening worden in het resultaat opgenomen.

Financiële activa tegen geamortiseerde kostprijs

Financiële activa (zoals leningen, handelsvorderingen, overige financiële activa, geldmiddelen en kasequivalenten) worden vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode, verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingen, indien zij worden aangehouden om contractuele kasstromen te innen waarbij die kasstromen uitsluitend betalingen van hoofdsom en interest.

Overige financiële activa omvatten termijn deposito's met een initiële looptijd van meer dan 3 maanden.

Handelsvorderingen en andere vorderingen op meer en minder dan één jaar worden aanvankelijk opgenomen tegen transactieprijs en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, d.w.z. tegen de netto contante waarde van het te ontvangen bedrag, met behulp van de effectieve-rentemethode, minus voorzieningen voor bijzondere waardevermindering.

De Groep beoordeelt op toekomstgerichte basis de verwachte kredietverliezen verbonden aan de financiële activa gewaardeerd aan geamortiseerde kostprijs. Voor handelsvorderingen past de Groep de vereenvoudigde aanpak toe die is toegestaan door IFRS 9 - *Financiële instrumenten*, die vereist dat verwachte verliezen gedurende de levensduur worden opgenomen vanaf de eerste opname van de vorderingen.

Het bedrag van de voorziening wordt in mindering gebracht van de boekwaarde van het actief en opgenomen in de winst- en verliesrekening onder "Waardevermindering op voorraden en handelsvorderingen".

Financiële activa tegen reële waarde

Financiële activa tegen reële waarde bestaan uit eigenvermogensinstrumenten die worden aangehouden in ondernemingen waarin de Groep geen zeggenschap of invloed van betekenis uitoefent.

Bij de eerste opname kan er onherroepelijk voor worden gekozen om de investering vervolgens te waarderen tegen reële waarde via de overige elementen van het totaalresultaat (FVTOCI), waarbij de dividendopbrengsten in de winst- en verliesrekening worden opgenomen. Deze classificatie wordt per instrument bepaald. Zo worden veranderingen in de reële waarde rechtstreeks opgenomen in een afzonderlijke component van de overige elementen van het totaalresultaat. Voor beursgenoteerde ondernemingen is de beurskoers de beste schatting van de reële waarde. Beleggingen waarvoor geen reële waarde kan worden bepaald, worden opgenomen tegen historische kostprijs.

26.2 GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING M.B.T. FINANCIËLE VERPLICHTINGEN

Financiële verplichtingen (waaronder rentedragende financiële verplichtingen, handelsschulden en overige financiële verplichtingen) worden geclassificeerd als tegen geamortiseerde kostprijs, behalve afgeleide instrumenten. Momenteel houdt de Groep echter geen afgeleide instrumenten aan.

Rentedragende financiële verplichtingen worden aanvankelijk opgenomen tegen reële waarde minus direct toerekenbare transactiekosten. Na de eerste opname worden de rentedragende financiële verplichtingen opgenomen tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode.

Handelsschulden en overige verplichtingen worden opgenomen tegen hun nominale waarde. Een financiële verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen zodra aan de verplichting is voldaan, deze is afgewikkeld of is vervallen.

Financiële activa en verplichtingen worden gesaldeerd en het nettobedrag wordt in de balans opgenomen wanneer er een in rechte afdwingbaar recht is om de opgenomen bedragen te salderen en het voornemen bestaat om op nettobasis af te wikkelen of om het actief te realiseren en de verplichting gelijktijdig af te wikkelen.



26.3 OVERZICHT VAN DE FINANCIËLE INSTRUMENTEN

In onderstaande tabel worden alle financiële instrumenten per categorie samengevat overeenkomstig IFRS 9:

IN DUIZENDEN EUR	CATEGORIE IFRS 9	31 DEC. 2025	31 DEC. 2024
VASTE ACTIVA		8.668	28.798
Investerings in andere vennootschappen	Tegen reële waarde via overige elementen van het totaalresultaat	8.668	28.798
VLOTTENDE FINANCIËLE ACTIVA		373.091	285.428
Handelsvorderingen	Tegen geamortiseerde kostprijs	172.956	151.201
Overige financiële activa	Tegen geamortiseerde kostprijs	78.249	35.914
Geldmiddelen en kasequivalenten	Tegen geamortiseerde kostprijs	121.885	98.314
TOTAAL FINANCIËLE ACTIVA		381.759	314.226
Langlopende financiële verplichtingen		251.665	182.388
Rentedragende verplichtingen	Tegen geamortiseerde kostprijs	249.874	180.501
Overige langlopende verplichtingen	Tegen reële waarde via resultaat	1.791	1.887
Kortlopende financiële verplichtingen		261.377	273.474
Rentedragende verplichtingen	Tegen geamortiseerde kostprijs	62.376	100.810
Handelsschulden	Tegen geamortiseerde kostprijs	199.002	172.664
TOTAAL FINANCIËLE VERPLICHTINGEN		513.042	455.863

De reële waarde van de tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde financiële activa en verplichtingen benadert hun boekwaarde.

De tegen reële waarde gewaardeerde financiële instrumenten worden gegroepeerd in niveaus 1 tot en met 3, op basis van de mate waarin de reële waarde kan worden waargenomen:

- > Niveau 1 reële waardebeoordelingen zijn gebaseerd op genoteerde (niet-aangepaste) koersen op actieve markten voor identieke activa of verplichtingen.
- > Niveau 2 reële waardebeoordelingen zijn gebaseerd op andere inputs dan genoteerde koersen opgenomen onder Niveau 1 die waarneembaar zijn voor activa of verplichtingen, hetzij direct (bijvoorbeeld zoals marktprijzen), hetzij indirect (bijvoorbeeld afgeleid van marktprijzen).
- > Niveau 3 reële waardebeoordelingen zijn gebaseerd op waarderingstechnieken waarbij het laagste niveau van informatie dat invloed heeft op de waardering tegen reële waarde niet is waar te nemen (niet-waarneembare inputs).

De reële waarden van de derivaten van de Groep zijn gebaseerd op inputs van niveau 2, zoals gedefinieerd in IFRS 7.27.

De reële waarde van de overige langlopende verplichtingen (putopties, zie toelichting 25) is gebaseerd op input van niveau 3.

In 2025 en 2024 vonden geen overdrachten tussen de verschillende niveaus van de reële-waarde-hiërarchie plaats.

26.4 FINANCIËEL RISICOBEBEER

De activiteiten van de Groep stellen haar bloot aan verschillende financiële risico's: marktrisico (waaronder valutarisico, renterisico en grondstoffenprijsrisico), kredietrisico en liquiditeitsrisico.

Valutarisico

De functionele valuta van de vennootschap is euro, die ook de rapporteringsvaluta van de Groep is. Omrekeningswinsten of -verliezen die voortvloeien uit de herwaardering van de lokale valuta van buitenlandse dochterondernemingen naar EUR worden opgenomen in de overige elementen van het totaalresultaat. Transacties in vreemde valuta die winst of verlies opleveren, worden opgenomen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening.

Aangezien de Groep actief is in verschillende rechtsgebieden met verschillende valuta's, is de Groep onderhevig aan valutarisico's. De belangrijkste transacties in vreemde valuta (voornamelijk verkoop- en aankooptransacties) vinden plaats in USD, GBP, THB, SEK, ZAR, CNY, KRW, CZK en CHF. De Groep heeft geen regelingen afgesloten om dit risico in te dekken.

De Groep houdt actief toezicht op haar valutarisico's en neemt bijgevolg maatregelen om eventuele risico's in verband met uitstaande valutaposities te beperken.

De boekwaarden van de belangrijkste monetaire activa en monetaire verplichtingen van de Groep die in vreemde munt zijn uitgedrukt, zijn als volgt per einde van het boekjaar:

IN DUIZENDEN EUR	ACTIVA		VERPLICHTINGEN	
	31 DEC. 2025	31 DEC. 2024	31 DEC. 2025	31 DEC. 2024
EUR	758.432	604.904	(998.597)	(832.565)
USD	181.420	193.049	(166.002)	(171.356)
THB	63.749	36.395	(63.326)	(37.973)
GBP	61.734	64.791	(48.236)	(42.923)
ZAR	12.020	12.167	(11.536)	(11.870)
SEK	9.988	2.029	(2.873)	(2.941)
CNY	8.738	6.971	(1.886)	(1.664)
CHF	3.791	1.784	(378)	(40)
CAD	2.053	146	(353)	(126)
KRW	1.668	2.856	(126)	(139)

Renterisico

De Groep wordt blootgesteld aan een renterisico omdat de entiteiten van de Groep middelen lenen tegen zowel vaste als variabele rentevoeten. Dit risico wordt door de Groep beheerd door een passende mix tussen leningen met vaste en met variabele rente, en door het gebruik van renteswaps. De afdekkingsactiviteiten worden regelmatig geëvalueerd om ze af te stemmen op de rentevisie en de vastgestelde risicobereidheid, zodat de meest kosteneffectieve afdekkingsstrategieën worden toegepast.

Aangezien de Groep voornamelijk financiële instrumenten met vaste rente heeft per einde 2025, acht zij dit risico beperkt en is er derhalve geen sensitiviteitsanalyse opgesteld.



Grondstoffenprijrisico

Het grondstoffenprijrisico vloeit voort uit transacties voor de aankoop van grondstoffen en energie op de markt. Het risico betreft de blootstelling van de Groep aan prijsschommelingen van grondstoffen die nodig zijn voor de vervaardiging van producten.

Om het risico van ongunstige prijsevoluties te beperken, sluit de Groep termijnovereenkomsten met vaste prijzen voor de belangrijkste grondstoffen (uitvoerende contracten) en volgt zij de prijstrends op de markt op de voet.

Eind 2025 had de Groep geen afdekkingsregelingen afgesloten om dit risico in te dekken.

Kredietrisico

Kredietrisico is het risico dat een partij bij een overeenkomst een andere partij een financieel verlies berokkent door haar verplichting niet na te komen. Het kredietrisico dekt handelsvorderingen, geldmiddelen en kasequivalenten, korte termijndeposito's en andere financiële activa.

Het kredietrisico wordt beheerd op groepsbasis. Het is het beleid van de Groep om zaken te doen met kredietwaardige partners om een aanzienlijk risico te vermijden.

De Groep heeft een gediversifieerde internationale klantenportefeuille, die voornamelijk bestaat uit grote detailhandelaars, cash-and-carry- en foodservicebedrijven in verschillende landen. Voor de export buiten Europa, de VS, Zuid-Korea en China vereist de Groep het gebruik van kredietbrieven of kredietverzekeringen. Er gelden strikte procedures en regels om de klanten nauwkeurig te volgen en eventuele risico's zo snel en doeltreffend mogelijk te beperken en te beheren.

Voor handelsvorderingen wordt op elke balansdatum een analyse van de waardevermindering uitgevoerd aan de hand van een voorzieningenmatrix om de verwachte kredietverliezen te beoordelen. De voorzieningen zijn gebaseerd op het aantal vervallen dagen voor groepen van verschillende klantsegmenten met vergelijkbare verliespatronen (d.w.z. per geografische regio, producttype).

De beschikbare liquiditeiten zijn geplaatst bij verschillende zeer gerenommeerde financiële instellingen. Het maximale kredietrisico waaraan de Groep op balansdatum theoretisch is blootgesteld, is de boekwaarde van de financiële activa.



Liquiditeitsrisico

De Groep beheert het liquiditeitsrisico door voldoende reserves en reservefaciliteiten voor leningen aan te houden, door voortdurend toezicht te houden op de verwachte en werkelijke kasstromen, en door de looptijdprofielen van financiële activa en verplichtingen op elkaar af te stemmen.

De voornaamste bronnen van kasinstromen van de Groep worden momenteel verkregen door kapitaalverhogingen en externe financiering via bankleningen van Belgische en internationale financiële instellingen.

De volgende tabel geeft een overzicht van de resterende contractuele looptijd van de financiële verplichtingen van de Groep met overeengekomen aflossingstermijnen. De tabel is opgesteld op basis van de niet-verdisconteerde kasstromen van de financiële verplichtingen op basis van de vroegste datum waarop de vennootschap verplicht kan worden te betalen. De tabel omvat zowel de kasstromen met betrekking tot de rente als die met betrekking tot de hoofdsom.

31 DEC. 2025 IN DUIZENDEN EUR	BINNEN EEN JAAR	>1 EN <5 JAAR	>5 JAAR
Bankleningen	55.939	138.825	120.971
Leaseverplichtingen	7.871	14.003	527

31 DEC. 2024 IN DUIZENDEN EUR	BINNEN EEN JAAR	>1 EN <5 JAAR	>5 JAAR
Bankleningen	96.219	99.641	75.547
Leaseverplichtingen	6.378	13.231	2.096

De niet-gebruikte vastgelegde kredietlijnen bedroegen eind 2025 EUR 150.100 duizend (2024: EUR 150.100 duizend).

Op de huidige kredietlijnen zijn geen convenanten van toepassing.

27. VERBONDEN PARTIJEN

Een lijst van alle vennootschappen van de Groep is opgenomen in toelichting 32. Verdere details over de aandeelhoudersstructuur van Lotus Bakeries NV per 31 december 2025 zijn opgenomen in de Corporate Governance Verklaring in Hoofdstuk 5.

De saldi en transacties tussen Lotus Bakeries NV en haar dochterondernemingen, die verbonden partijen van de vennootschap zijn, werden in de consolidatie geëlimineerd en worden in deze toelichting niet vermeld.

Managers op sleutelposities bestaan uit alle leden van de Raad van Bestuur en de leden van het Directiecomité. Voor informatie over de vergoeding van de CEO, de vergoeding van de uitvoerende managers en de vergoeding van de leden van de raad van bestuur in 2025 verwijzen wij naar het remuneratieverslag dat is opgenomen in Hoofdstuk 5.

Afgezien van de beloning van managers op sleutelposities vonden er geen belangrijke transacties met verbonden partijen plaats.



28. VERBINTENISSEN

INVESTERINGSVERBINTENISSEN

Op 31 december 2025 heeft de Groep EUR 39.002 duizend aan verbintenissen (2024: EUR 62.351 duizend) voor de aankoop van materiële vaste activa.

CONTRACTEN VOOR GRONDSTOFFEN EN AFGEWERKTE PRODUCTEN

Aangekochte maar nog niet geleverde grondstoffen en afgewerkte producten in 2025 en 2024 worden hieronder nader toegelicht:

IN DUIZENDEN EUR	2025	2024
Minder dan een jaar	210.945	173.234
Meer dan een jaar en minder dan vijf jaar	20.439	21.074
Totaal	231.384	194.307

OVERIGE RECHTEN EN VERBINTENISSEN

De bankgaranties per 31 december 2025 bedroegen EUR 1.898 duizend (2024: EUR 1.732 duizend).

Lotus Bakeries verbindt zich ertoe geen vaste activa te vervreemden, te hypothekeren of te verpanden zonder voorafgaand overleg met de kredietverlenende instellingen. Deze activa dienen als waarborg voor de leningen ('full negative pledge').

29. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Sinds 31 december 2025 hebben zich geen belangrijke gebeurtenissen voorgedaan die een materieel effect zouden hebben op de jaarrekening van 2025.

30. VERKLARING VAN HET MANAGEMENT

Wij verklaren hierbij dat, voor zover ons bekend, de geconsolideerde jaarrekening voor het jaar eindigend op 31 december 2025, opgesteld overeenkomstig IFRS (International Financial Reporting Standards), een getrouw beeld geeft van het vermogen, de financiële positie en de winst of het verlies van de vennootschap en de in de consolidatie opgenomen dochterondernemingen, en dat het jaarverslag een getrouw overzicht geeft van de belangrijke gebeurtenissen die zich in het jaar 2025 hebben voorgedaan en van de belangrijkste transacties met de verbonden partijen en hun invloed op de geconsolideerde jaarrekening, alsmede een beschrijving van de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee de vennootschap wordt geconfronteerd.

Lembeke, 31 maart 2026

Namens en voor rekening van de Raad van Bestuur
Jan Boone, CEO

31. HONORARIA VERBONDEN AAN DE AUDIT

Deloitte Bedrijfsrevisoren BV, vertegenwoordigd door Kurt Dehoorne, bedrijfsrevisor, werd op 13 mei 2025 door de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd tot Commissaris van Lotus Bakeries NV voor een termijn van drie jaar. Het mandaat verstrijkt onmiddellijk na de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2028.

IN DUIZENDEN EUR	2025	2024
Auditvergoedingen		
Lotus Bakeries NV	175	148
Lotus Bakeries Groep	478	473
Bijkomende diensten geleverd door de Commissaris of zijn verbonden partijen		
Andere aan de audit opdrachten verbonden honoraria	30	213
Vergoedingen voor belastingadvies	419	17
Andere niet-auditvergoedingen	11	155
TOTAAL	1.113	1.006





32. CONSOLIDATIEKRING

NAAM	ADRES	BTW OF ONDERNEMINGSNUMMER	2025 %	2024 %
Lotus Bakeries België NV	Gentstraat 52, 9971 Lembeke, BE	VAT BE 0421.694.038	100,00	100,00
Interwaffles SA	Rue de Liège 39, 6180 Courcelles, BE	VAT BE 0439.312.406	100,00	100,00
Lotus Bakeries Corporate NV	Gentstraat 1, 9971 Lembeke, BE	VAT BE 0881.664.870	100,00	100,00
Lotus Bakeries NV	Gentstraat 1, 9971 Lembeke, BE	VAT BE 0401.030.860	100,00	100,00
Cremers-Ribert NV	Gentstraat 52, 9971 Lembeke, BE	VAT BE 0427.808.008	100,00	100,00
Biscuiterie Willems BV	Nieuwendorpe 33 Bus C, 9900 Eeklo, BE	VAT BE 0401.006.413	100,00	100,00
Lotus Bakeries France SAS	Place du Château 9 bis, 59560 Comines, F	VAT FR93 320 509 755	100,00	100,00
Biscuiterie Vander SAS	Place du Château 9 bis, 59560 Comines, F	VAT FR28 472 500 941	100,00	100,00
Biscuiterie Le Glazik SAS	815 Avenue du Pays Glazik, 29510 Briec-de-l'Odet, F	VAT FR95 377 380 985	100,00	100,00
Enkhuizer Koekfabriek BV	Oosterdijk 3e, 1601 DA Enkhuizen, NL	VAT NL823011112B01	100,00	100,00
Koninklijke Peijnenburg BV	Nieuwendijk 45, 5664 HB Geldrop, NL	VAT NL003897187B01	100,00	100,00
Peijnenburg's Koekfabrieken BV	Nieuwendijk 45, 5664 HB Geldrop, NL	VAT NL001351576B01	100,00	100,00
WK Koek Bakkerij BV	Streek 71, 8464 NE Sintjohannesga, NL	VAT NL006634151B01	100,00	100,00
WK Koek Beheer BV	Streek 71, 8464 NE Sintjohannesga, NL	VAT NL006634199B01	100,00	100,00
Lotus Bakeries Nederland BV	Nieuwendijk 45, 5664 HB Geldrop, NL	VAT NL004458953B01	100,00	100,00
Lotus Bakeries GmbH	Roßstraße 92, 40476 Düsseldorf, DE	VAT DE 811 842 770	100,00	100,00
Lotus Bakeries Réassurances SA	74, Rue de Merl, 2146 Luxembourg, L	R.C.S. Luxembourg B53262	100,00	100,00
Lotus Bakeries International und Schweiz AG	Neuhofstrasse 24, 6340 Baar, CH	VAT CHE-105.424.218	100,00	100,00
Lotus Bakeries Corporate Switzerland AG	Neuhofstrasse 24, 6340 Baar, CH	VAT CHE-345.298.240	100,00	-
FF2032 AG	Neuhofstrasse 24, 6340 Baar, CH	VAT CHE-241.819.783	100,00	100,00
Lotus Bakeries CZ Ltd.	Americká 415/36, 120 00 Praha 2, CZ	VAT CZ 271 447 55	100,00	100,00
Lotus Bakeries North America Inc.	1000 Sansome Street Suite 350, San Francisco, CA 94111-1323, USA	IRS 94-3124525	100,00	100,00
Lotus Bakeries US, LLC	2010 Park Center Drive, Mebane, NC 27302, USA	IRS 82-1300286	100,00	100,00
Lotus Bakeries US Manufacturing, LLC	2010 Park Center Drive, Mebane, NC 27302, USA	IRS 82-2542596	100,00	100,00
Lotus Bakeries Austria GmbH	Fleischmarkt 1/6/12, 1010 Wien, AT	VAT ATU72710827	100,00	100,00
Lotus Bakeries UK Ltd.	First Floor Premises, Whitecroft House, 51 Water Lane, Wilmslow, Cheshire SK9 5BQ, UK	VAT GB 896 168 761	100,00	100,00



NAAM	ADRES	BTW OF ONDERNEMINGSNUMMER	2025 %	2024 %
Natural Balance Foods Ltd.	Second floor, 45 Grosvenor Road, St. Albans, AL1 3AW, UK	VAT GB 841 254 348	97,90	97,90
Urban Fresh Foods Ltd.	Second floor, 45 Grosvenor Road, St. Albans, AL1 3AW, UK	VAT GB 883 060 032	100,00	100,00
The Kids Food Company Ltd.	Second floor, 45 Grosvenor Road, St. Albans, AL1 3AW, UK	VAT GB 977 396 157	100,00	100,00
Peter's Yard Wholesale Ltd.	Second floor, 45 Grosvenor Road, St. Albans, AL1 3AW, UK	VAT GB 938 740 100	100,00	100,00
Lotus Bakeries Espana S.L.	C/ Severo Ochoa, 3, 2a Planta Oficina 8A, 28232 Las Rozas (Madrid), ES	VAT ESB80405137	100,00	100,00
AB Annas Pepparkakor	Radiövägen 23, SE 135 48 Tyresö, SE	VAT SE556149914501	100,00	100,00
Annas - Lotus Bakeries Holding AB	Radiövägen 23, SE 135 48 Tyresö, SE	Registration no. 556757-7241	100,00	100,00
Lotus Bakeries Asia Pacific Ltd.	Level 16, The Lee Garden Two, 28 Yun Ping Road, Causeway Bay, HK	Inland Revenue Department file no. 22/51477387	100,00	100,00
Lotus Montréal Canada Inc.	1, Place Ville Marie, Bureau 3000, CA	1179981312	100,00	100,00
Lotus Bakeries China Ltd.	Room 01.02.06, Floor 15, No. 511 Weihai Road, Jing'an Disctrict, Shanghai 200041, P.R. CN	Registration no. 913100000781169357	100,00	100,00
Lotus Asia Pacific Management Services Ltd.	No. 725, S-Metro Building, 11th Floor, Unit No. 1102 Sukhumvit Road, Klongton Nua ub-Distrit, Wattana District, Bangkok 10110, TH	VAT 0105567212789	100,00	100,00
Lotus Bakeries Italia S.r.l.	Regus Dante Cairoli, Via Dante 16, Quartiere Castello, 20121 Milan, IT	VAT IT03029890211	100,00	100,00
Lotus Bakeries Japan G.K.	Regus Shiodome - office no. 1493F Shiodome Building1-2-20 Kaigan, Minato-Ku, JN	0104-03-030721	100,00	100,00
Lotus Bakeries Korea Co. Ltd.	4/F, AIA Tower, 16 Tongil-ro-2-gil, Jung-gu, Seoul 04511, KR	Registration no. 128-81-19621	100,00	100,00
Lotus South Africa Manufacturing Ltd.	Erf 4109 Voortrekker Road, Wolseley, Western Cape 6830, ZA	VAT 4190279762	100,00	100,00
Lotus Asia Pacific Manufacturing Ltd.	Summer Hill, Unit TT11, 3rd Floor, No. 1106 Sukhumvit Road, Phrakhanong Sub-district, Klongtoey District, Bangkok 10110, TH	VAT 0105565109964	100,00	100,00
Lotus Bakeries Australia PTY Ltd.	Regus - Level 45, 680 George Street, Sydney NSW 2000, AU	665 233 545 (ACN) 44 665 233 545 (ABN)	100,00	100,00
Lotus Bakeries Southeast Asia Pte. Ltd.	12 Marina View, #11-01, Asia Square Tower 2, 018961 Singapore	Entity UEN: 202556355W	100,00	-



33. ALTERNATIEVE PRESTATIEMAATSTAVEN

Onderliggend nettoresultaat

Het onderliggend nettoresultaat wordt bepaald door de niet-onderliggende elementen en de daarmee samenhangende belastingeffecten uit het nettoresultaat te lichten. Het onderliggend nettoresultaat wordt gebruikt als basis voor de dividenduitkering.

IN DUIZENDEN EUR	2025	2024
Nettoresultaat	172.269	152.482
Niet-onderliggende elementen	4.813	5.165
Belastingeffect op niet-onderliggende elementen	(5)	(1.358)
ONDERLIGGEND NETTORESULTAAT	177.077	156.289

Onderliggend EBIT

EBIT(u) (Onderliggend bedrijfsresultaat) wordt gedefinieerd als het bedrijfsresultaat na aftrek van de niet-onderliggende elementen.

Onderliggende EBITDA

EBITDA(u) (Onderliggende operationele kasstroom) wordt gedefinieerd als de EBIT(u) exclusief afschrijvingen, waardeverminderingen op voorraden en handelsvorderingen en niet-kaskosten in verband met op aandelen gebaseerde betalingsplannen.

IN DUIZENDEN EUR	2025	2024
Bedrijfsresultaat – EBIT	227.596	201.463
Niet-onderliggende elementen	4.813	5.165
EBIT(u)	232.409	206.629
Afschrijvingen	40.199	36.593
Waardeverminderingen op voorraden en handelsvorderingen	778	(69)
Overige	(24)	(7)
EBITDA(u)	273.362	243.146

Niet-onderliggende elementen

Niet-onderliggende elementen zijn die posten die volgens het management geen verband houden met transacties, projecten en aanpassingen aan de waarde van activa en verplichtingen die plaatsvinden in het kader van de normale activiteiten van de vennootschap. De niet-onderliggende elementen worden afzonderlijk gepresenteerd omwille van hun omvang of aard, zodat de gebruikers van de geconsolideerde jaarrekening van de vennootschap een beter inzicht krijgen in de genormaliseerde prestaties van de vennootschap. De niet-onderliggende elementen hebben betrekking op:

- > Kosten verbonden aan bedrijfscombinaties en andere acquisities van deelnemingen;
- > Wijzigingen aan de structuur van de Groep, met inbegrip van kosten in verband met de liquidatie van dochterondernemingen en de sluiting, opening of verhuizing van activiteiten; en
- > Bijzondere waardevermindering van activa en belangrijke geschillen.

Netto financiële schuld

De netto financiële schuld wordt gedefinieerd als rentedragende verplichtingen (met uitzondering van de overeenkomstig IFRS 16 opgenomen leaseverplichtingen) verminderd met geldmiddelen en kasequivalenten, termijndeposito's en eigen aandelen.

IN DUIZENDEN EUR	2025	2024
Rentedragende verplichtingen (toelichting 22)	312.250	281.311
Minus leaseverplichtingen opgenomen als gevolg van IFRS 16 (toelichting 22)	(21.173)	(20.311)
Minus geldmiddelen en kasequivalenten (toelichting 19)	(121.885)	(98.314)
Minus overige financiële activa (termijndeposito's) (toelichting 26)	(78.249)	(35.914)
Minus eigen aandelen (toelichting 21)	(23.488)	(16.882)
NETTO FINANCIËLE SCHULD	67.454	109.890





BEKNOPT STATUTAIRE JAARREKENING - LOTUS BAKERIES NV

STATUTAIRE BALANS

IN DUIZENDEN EUR	31 DEC. 2025	31 DEC. 2024
ACTIVA		
VASTE ACTIVA	681.634	681.524
II. Immateriële activa	-	-
IV. Financiële vaste activa	681.634	681.524
VLOTTENDE ACTIVA	112.024	18.620
VII. Vorderingen op ten hoogste één jaar		
A. Handelsdebiteuren	80.888	201
B. Overige vorderingen	623	1.239
VIII. Geldbeleggingen		
A. Eigen aandelen	23.488	16.882
B. Overige beleggingen	6.435	-
IX. Liquide middelen	534	263
X. Overlopende rekeningen	56	35
TOTAAL ACTIVA	793.658	700.144

IN DUIZENDEN EUR	31 DEC. 2025	31 DEC. 2024
EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN		
EIGEN VERMOGEN	198.176	184.006
I. Inbreng		
A. Kapitaal	3.591	3.591
B. Uitgiftepremie	12.797	12.797
III. Reserves		
A. Niet-beschikbare reserves	23.919	17.313
B. Belastingvrije reserves	545	545
C. Beschikbare reserves	157.324	149.760
VOORZIENINGEN EN UITGESTELDE BELASTINGEN	1.244	125
VIII. Schulden op meer dan een jaar	325.000	200.000
A. Financiële schulden	325.000	200.000
IX. Schulden op ten hoogste één jaar	204.520	316.013
A. Schulden op meer dan één jaar die binnen het jaar vervallen	-	140.315
B. Financiële schulden	115.670	103.376
C. Handelsschulden	14.649	10.136
E. Schulden met betrekking tot belastingen, bezoldigingen en sociale lasten	909	-
F. Overige schulden	73.292	62.186
X. Overlopende rekeningen	64.718	-
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN	793.658	700.144



STATUTAIRE RESULTATENREKENING

IN DUIZENDEN EUR	2025	2024
I. BEDRIJFSOPBRENGSTEN	37.360	31.361
II. Bedrijfskosten		
B. Diensten en andere goederen	(22.108)	(21.928)
F. Voorzieningen voor risico's en kosten	(1.119)	(313)
G. Andere bedrijfskosten	(115)	(107)
I. Niet-recurrente bedrijfskosten	-	-
III. BEDRIJFSWINST	14.018	9.013
IV. Financiële opbrengsten		
A. Opbrengsten uit financiële vaste activa	81.404	37.590
B. Opbrengsten uit vlottende activa	8	7
C. Andere financiële opbrengsten	1.161	608
D. Niet-recurrente financiële opbrengsten	-	-
V. Financiële kosten		
A. Kosten van schulden	(7.757)	(7.888)
C. Andere financiële kosten	(658)	(303)
D. Niet-recurrente financiële kosten	-	-
VI. RESULTAAT VAN HET BOEKJAAR VÓÓR BELASTING	88.176	39.027
VIII. Belastingen	(911)	-
NETTORESULTAAT	87.265	39.027

IN DUIZENDEN EUR	2025	2024
Resultaatsverwerking		
A. Te bestemmen winst		
1. Te bestemmen winst van de periode	87.265	39.027
B. Onttrekkingen aan het eigen vermogen		
2. Uit reserves	-	22.970
C. Toevoeging aan het eigen vermogen		
3. Aan de overige reserves	(13.930)	(228)
F. Uit te keren winst		
1. Dividenden	(73.085)	(61.519)
2. Vergoedingen aan bestuurders	(250)	(250)



WAARDERINGSREGELS

1. ACTIVA

1.1. Oprichtingskosten

De oprichtingskosten worden geboekt tegen kostprijs en voor 100% afgeschreven.

1.2. Immateriële activa

De immateriële activa worden geboekt tegen de aanschaffings- of inbrengwaarde. De toegepaste afschrijvingspercentages zijn:

- > merken: 10%
- > software: 33%

1.3. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen aanschaffings- of inbrengwaarde zonder bijkomende kosten.

Waardeverminderingen worden toegepast wanneer de geschatte waarde van de financiële vaste activa lager is dan de boekwaarde en wanneer de aldus vastgestelde waardevermindering naar het oordeel van de Raad van Bestuur van duurzame aard is.

De geschatte waarde van de financiële vaste activa wordt aan het eind van het boekjaar bepaald op basis van de meest recente beschikbare balans en andere relevante gegevens.

Waardeverminderingen worden teruggenomen tot het bedrag van de eerder geboekte waardeverminderingen, wanneer de waardering op balansdatum van het betrokken boekjaar aanzienlijk hoger is dan de vorige waardering.

1.4. Vorderingen

Op vorderingen waarvan de inning twijfelachtig is, worden de nodige waardeverminderingen toegepast.

De vorderingen worden geboekt tegen hun nominale waarde, na aftrek van de nog op te stellen creditnota's.

Vorderingen in vreemde valuta worden omgerekend tegen de geldende wisselkoers op balansdatum.

Negatieve wisselkoersverschillen uit de omrekening van niet-EUR-valuta worden in de resultatenrekening opgenomen.

1.5. Geldbeleggingen en liquide middelen

Eigen aandelen worden gewaardeerd tegen aanschaffingsprijs.

Liquide middelen in vreemde valuta worden omgerekend tegen de geldende wisselkoers op balansdatum.

Zowel de negatieve als de positieve wisselkoersverschillen worden opgenomen in de resultatenrekening.



2. VERPLICHTINGEN

2.1. Voorzieningen voor risico's en kosten

Er worden voorzieningen aangelegd voor alle normaal voorzienbare risico's en kosten.

2.2. Schulden op ten hoogste één jaar

Leveranciers

Schulden aan leveranciers worden geboekt tegen nominale waarde. Schulden in vreemde valuta worden omgerekend tegen de geldende koers op balansdatum.

Wisselkoersverschillen worden op dezelfde manier verwerkt als voor vorderingen in vreemde valuta.

3. BIJKOMENDE TOELICHTING

De vennootschap maakt deel uit van een BTW-eenheid die binnen de Groep is gevormd en waartoe de volgende ondernemingen behoren:

- > Lotus Bakeries NV;
- > Lotus Bakeries België NV;
- > Cremers-Ribert NV;
- > Interwaffles SA;
- > Lotus Bakeries Corporate NV;
- > Biscuiterie Willems BV.

Bijgevolg is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor de BTW-schulden van alle bovengenoemde vennootschappen.





RESULTATEN EN VOORSTEL TOT WINSTVERDELING

GECONSOLIDEERD

De geconsolideerde nettowinst van het boekjaar 2025 bedroeg EUR 172,3 miljoen tegenover EUR 152,5 miljoen in 2024.

STATUTAIR

Voor de moedermaatschappij Lotus Bakeries NV zijn de resultaten van het boekjaar 2025 als volgt:

IN EUR

Winst van het boekjaar	87.265.156
TE BESTEMMEN WINST VAN HET BOEKJAAR	87.265.156

De Raad van Bestuur stelt voor het winstsaldo als volgt te bestemmen:

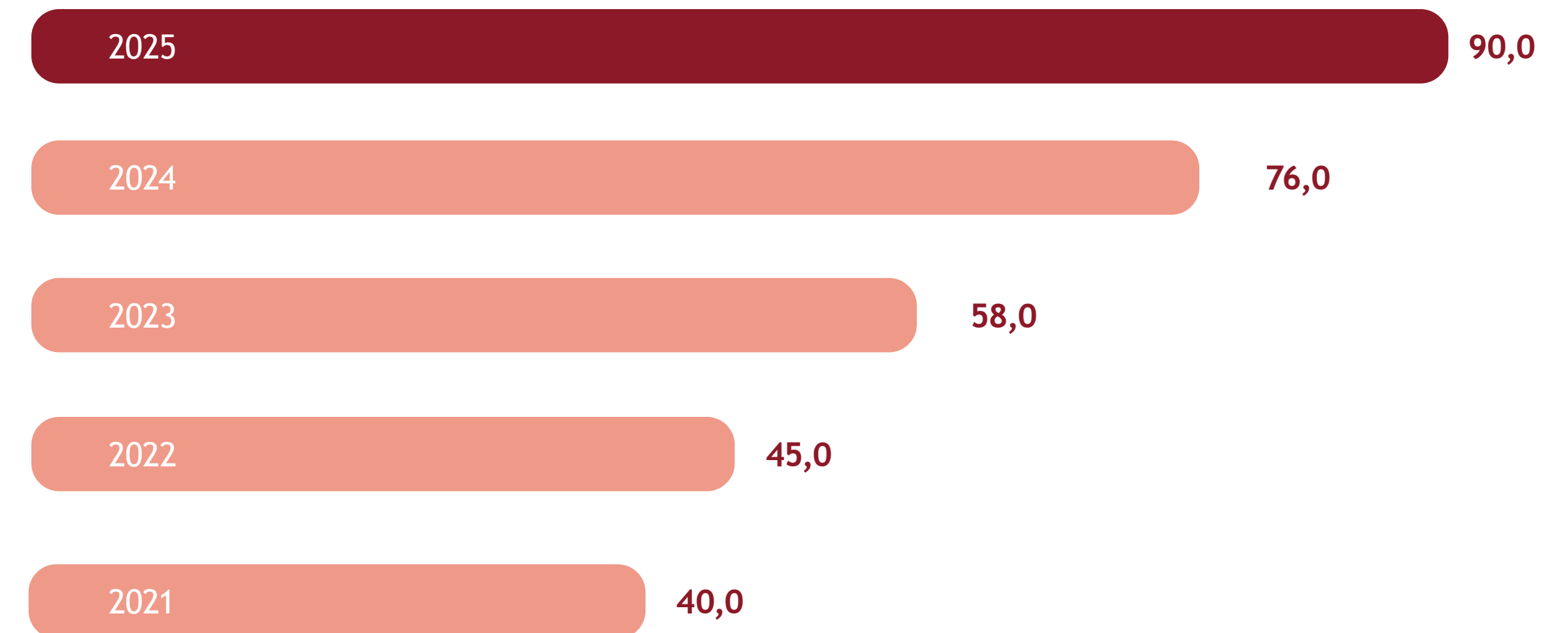
IN EUR

Toevoeging aan de overige reserves	13.930.386
Onttrekking van de reserves	-
Toevoeging aan de reserves	-
Uitkering van een brutodividend	73.084.770
Uitkering van tantièmes aan de bestuurders	250.000

TOTAAL	87.265.156
---------------	-------------------

De Raad van Bestuur zal op de Gewone Aandeelhoudersvergadering van 12 mei 2026 voorstellen om over 2025 een brutodividend van EUR 90 per aandeel uit te keren ten opzichte van EUR 76 per aandeel in 2024. Hiermee wordt het dividendbeleid van de afgelopen jaren gehandhaafd, waarbij minimaal een derde van het recurrent nettoresultaat wordt uitgekeerd.

BRUTODIVIDEND (IN EUR)





APPENDIX

VERSLAG VAN DE COMMISSARIS AAN DE ALGEMENE VERGADERING VAN LOTUS BAKERIES NV OVER HET BOEKJAAR AFGESLOTEN OP 31 DECEMBER 2025 - GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

In het kader van de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van Lotus Bakeries NV (de “vennootschap”) en haar filialen (samen “de groep”), leggen wij u ons commissarisverslag voor. Dit bevat ons verslag over de geconsolideerde jaarrekening alsook de overige door wet- en regelgeving gestelde eisen. Dit vormt één geheel en is ondeelbaar.

Wij werden benoemd in onze hoedanigheid van commissaris door de algemene vergadering van 13 mei 2025, overeenkomstig het voorstel van het bestuursorgaan uitgebracht op aanbeveling van het auditcomité. Ons mandaat loopt af op de datum van de algemene vergadering die beraadslaagt over de jaarrekening afgesloten op 31 december 2027. Wij hebben de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van Lotus Bakeries NV voor de eerste maal uitgevoerd gedurende de huidige verslagperiode.

VERSLAG OVER DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben de wettelijke controle uitgevoerd van de geconsolideerde jaarrekening van de groep, die de geconsolideerde balans op 31 december 2025 omvat, alsook de geconsolideerde winst- en verliesrekening en overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar afgesloten op die datum en de toelichting, met de belangrijkste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige informatieverschaffing, waarvan het totaal van de geconsolideerde balans 1 536 521 (000) EUR bedraagt en waarvan de geconsolideerde winst- en verliesrekening en overzicht van het totaalresultaat afsluit met een nettoresultaat (winst) van het boekjaar van 172 269 (000) EUR.

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van het vermogen en van de financiële toestand van de groep op 31 december 2025 alsook van zijn geconsolideerde resultaten en van zijn geconsolideerde kasstromen over het boekjaar dat op die datum is afgesloten, in overeenstemming met de IFRS Accounting Standards zoals goedgekeurd door de Europese Unie (IFRS) 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 huidige afsluitdatum en nog niet goedgekeurd 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 vennootschap 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.

KERNPUNTEN 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.

Toetsing op bijzondere waardeverminderingen voor goodwill en merken

Beschrijving van het kernpunt

De boekwaarde van goodwill en merken bedraagt respectievelijk 222 841 (000) EUR en 144 869 (000) EUR per 31 december 2025. Zoals beschreven in respectievelijk toelichting 13 en toelichting 14 worden goodwill en merken jaarlijks, of frequenter in geval van specifieke aanwijzingen, getoetst op bijzondere waardevermindering.

De groep heeft haar jaarlijkse toetsing op bijzondere waardeverminderingen voor goodwill en merken uitgevoerd op het niveau van de kasstroomgenererende eenheden (KGE's) per 31 december 2025. Een waardevermindering moet worden erkend als de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde. De realiseerbare waarde wordt door de groep bepaald op basis van de bedrijfswaarde. De schatting van de bedrijfswaarde is de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen.

De jaarlijkse toetsing op bijzondere waardeverminderingen voor goodwill en merken was belangrijk voor onze controle, omdat deze afhankelijk is van een aantal beoordelingen, schattingen en veronderstellingen die worden gebruikt in een verdisconteringsmodel voor vrije kasstromen om de realiseerbare waarde van de KGE's te bepalen. Vanwege de inherente onzekerheid die gepaard gaat met het voorspellen en verdisconteren van kasstromen, beschouwen wij de jaarlijkse toetsing op bijzondere waardeverminderingen voor goodwill en merken als een kernpunt van de controle.

Hoe onze controle het kernpunt van de controle behandelde

We hebben nagegaan of de door de groep gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving met betrekking tot bijzondere waardeverminderingen voor goodwill en merken gepast zijn en in overeenstemming zijn met IFRS.

We hebben de geschiktheid van de toelichtingen over de toetsing op bijzondere waardeverminderingen voor goodwill en merken in het jaarrapport beoordeeld.

Onze controlewerkzaamheden bevatten de evaluatie van het ontwerp en de implementatie van de interne controles inzake de toetsing op bijzondere waardeverminderingen voor goodwill en merken.

We hebben de door het management gemaakte jaarlijkse toetsting op bijzondere waardeverminderingen en de inschatting van de indicatoren van bijzondere waardeverminderingen geëvalueerd. We hebben de bijzondere waardeverminderingberekeningen aan een kritisch onderzoek onderworpen door de in de berekeningsmodellen gebruikte prognoses voor toekomstige kasstromen te evalueren en door inzicht te verkrijgen in het proces waarmee deze zijn opgesteld.

Bijkomend hebben we, met de betrokkenheid van onze interne waarderingsexperten, inzichten verworven omtrent de volgende zaken en hebben deze aan een kritisch onderzoek onderworpen:

- > de gehanteerde veronderstellingen bij het opstellen van het budget en de interne prognoses, alsook de gehanteerde lange termijn groeivoeten, die we vergeleken hebben met economische data;
- > de verdisconteringsvoet, waarbij we de samenstelling en de input beoordeeld hebben, alsook een vergelijking gemaakt hebben met gelijkaardige organisaties;
- > de historische nauwkeurigheid van budgetten ten opzichte van de werkelijke resultaten om de nauwkeurigheid van prognoses te bepalen;
- > de wijze waarop de onderliggende berekeningen verricht zijn.

We hebben sensitiviteitsanalyses uitgevoerd op de belangrijkste parameters en veronderstellingen in de berekeningsmodellen om de waarschijnlijkheid en omvang van veranderingen in die parameters en veronderstellingen te begrijpen, evenals de impact van dergelijke veranderingen op het verdisconteringsmodel.

Omzeterkenning met betrekking tot commerciële afspraken

Beschrijving van het kernpunt

Zoals beschreven in toelichting 4, sectie 4.1 Grondslagen voor financiële verslaggeving, gaat Lotus Bakeries met zijn klanten commerciële overeenkomsten aan waarbij volumegerelateerde, promotie- en marketinggerelateerde kortingen alsook verscheidene andere vergoedingen en kortingen contractueel worden overeengekomen. Lotus Bakeries bepaalt de omzet, de kostprijs van diensten en diverse goederen op basis van de onderliggende contractuele bepalingen, wat inherent vereist dat het management belangrijke schattingen maakt. Een correcte presentatie van deze commerciële afspraken in overeenstemming met IFRS vereist ook dat het management belangrijke beoordelingen maakt.

Vanwege de complexiteit van dergelijke commerciële afspraken bestaat het risico dat deze afspraken niet op correcte wijze verwerkt zijn en dat de omzet dus onjuist wordt erkend.

We beschouwen de omzeterkenning met betrekking tot commerciële afspraken als een kernpunt van onze controle, omdat van het management significante beoordelingen vereist zijn over de aard van de verplichtingen die de vennootschap ingevolge de contractuele afspraken aangaat en het stadium waarin deze verplichtingen zich bevinden. Bovendien is er significante beoordeling van het management vereist bij het bepalen van de verkoopvolumes ter onderbouwing van de voorziening die nodig is om in de huidige verplichting ten aanzien van klanten te kunnen voorzien.

Hoe onze controle het kernpunt van de controle behandelde

We hebben nagegaan of de door de groep gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving op het vlak van omzeterkenning, in het bijzonder degene die betrekking hebben op volumekortingen, promotie- en marketinggerelateerde reducties gepast zijn en in overeenstemming zijn met IFRS.

We hebben de geschiktheid van de toelichtingen over de omzeterkenning met betrekking tot commerciële afspraken in het jaarrapport beoordeeld.

Onze controlewerkzaamheden omvatten het testen van het ontwerp en de implementatie en de effectieve werking van de interne controles, die de groep inzake de boekhoudkundige verwerking van commerciële afspraken ingesteld heeft.

Bovendien hebben we de door management gemaakte veronderstellingen bij het bepalen van de voorzieningen met betrekking tot commerciële kortingen beoordeeld door deze te onderwerpen aan specifieke substantieve controlewerkzaamheden, waaronder:

- > afstemming van een steekproef van voorzieningen met betrekking tot commerciële kortingen met contractuele onderbouw;
- > nazicht van de onderliggende documentatie voor een steekproef van boekingen in omzetgerelateerde rekeningen;
- > uitvoeren van een analyse na de balansdatum om de volledigheid van de opgenomen voorzieningen te beoordelen;
- > uitvoeren van een beoordeling van de voorzieningen uit voorgaande jaren om de betrouwbaarheid van de schattingen van het management te evalueren.
- > de wijze waarop de onderliggende berekeningen verricht zijn.

We hebben sensitiviteitsanalyses uitgevoerd op de belangrijkste parameters en veronderstellingen in de berekeningsmodellen om de waarschijnlijkheid en omvang van veranderingen in die parameters en veronderstellingen te begrijpen, evenals de impact van dergelijke veranderingen op het verdisconteringsmodel.

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 Accounting Standards 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 na dat van toepassing is op de controle van de geconsolideerde jaarrekening in België. De wettelijke controle biedt geen zekerheid omtrent de toekomstige levensvatbaarheid van de vennootschap, noch van de efficiëntie of de doeltreffendheid waarmee het bestuursorgaan de bedrijfsvoering van de vennootschap ter hand heeft genomen of zal nemen.

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 dat 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 commissarisverslag 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 aan 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, met inbegrip van de duurzaamheidsinformatie en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport over de geconsolideerde jaarrekening.

Verantwoordelijkheden van de commissaris

In het kader van ons mandaat 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 en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport te verifiëren, en verslag over deze aangelegenheden uit te brengen.

Aspecten betreffende het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening en andere informatie opgenomen in het jaarrapport over de geconsolideerde jaarrekening

Het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening bevat de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie die het voorwerp uitmaakt van ons afzonderlijk verslag betreffende de beperkte mate van zekerheid met betrekking tot deze duurzaamheidsinformatie. Deze sectie betreft niet de assurance over de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie opgenomen in het jaarverslag. Voor dit deel van het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening verwijzen wij naar ons verslag hieromtrent.

Na het uitvoeren van specifieke werkzaamheden op het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, zijn wij van oordeel dat dit jaarverslag 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 en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport over de geconsolideerde jaarrekening, zijnde:

- > Executive summary;
- > Lotus Bakeries, prettige kennismaking;
- > Onze merkenstrategie

een afwijking van materieel belang bevatten, hetzij informatie die onjuist vermeld of anderszins misleidend is. In het licht van de werkzaamheden die wij hebben uitgevoerd, hebben wij geen afwijking van materieel belang te melden.

Vermeldingen betreffende de onafhankelijkheid

- > Ons bedrijfsrevisorenkantoor en ons netwerk hebben geen opdrachten verricht die onverenigbaar zijn met de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening 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 de ontwerpnorm inzake de controle van de overeenstemming van de financiële overzichten met het Europees uniform elektronisch formaat (“ESEF”), de controle uitgevoerd van de overeenstemming van het ESEF-formaat en de markeertaal met de technische reguleringsnormen vastgelegd door de Europese Gedelegeerde Verordening nr. 2019/815 van 17 december 2018 (“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 (“digitale geconsolideerde financiële overzichten”) opgenomen in het jaarlijks financieel verslag.

Het is onze verantwoordelijkheid voldoende en geschikte onderbouwende 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 digitale geconsolideerde financiële overzichten opgenomen in het jaarlijks financieel verslag van Lotus Bakeries NV per 31 december 2025 in alle van materieel belang zijnde opzichten in overeenstemming zijn met de ESEF-vereisten krachtens de Gedelegeerde Verordening.

Andere vermeldingen

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

Getekend te Gent.

De commissaris

Deloitte Bedrijfsrevisoren BV

Vertegenwoordigd door Kurt Dehoorne



Since 1932

VERSLAG VAN DE COMMISSARIS BETREFFENDE DE BEPERKTE MATE VAN ZEKERHEID MET BETREKKING TOT DE GECONSOLIDEERDE DUURZAAMHEIDSINFORMATIE VAN LOTUS BAKERIES NV VOOR HET JAAR AFGESLOTEN OP 31 DECEMBER 2025

Aan de algemene vergadering van aandeelhouders.

In het kader van onze wettelijke assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid met betrekking tot de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie van Lotus Bakeries NV (de «vennootschap») en haar filialen (samen « de groep»), leggen wij u ons verslag over deze opdracht voor.

Wij werden benoemd door de algemene vergadering van 13 mei 2025, overeenkomstig het voorstel van het bestuursorgaan uitgebracht op aanbeveling van het auditcomité, voor het uitvoeren van een assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid met betrekking tot de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie van de groep, opgenomen in sectie “Duurzaamheidsverslag” van het jaarverslag per 31 december 2025 en voor het boekjaar afgesloten op deze datum (de “geconsolideerde duurzaamheidsinformatie”).

Ons mandaat loopt af op de datum van de algemene vergadering die beraadslaagt over de jaarrekening afgesloten op 31 december 2027. Wij hebben onze assuranceopdracht over de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie van de groep voor de eerste maal uitgevoerd gedurende de huidige verslagperiode.

CONCLUSIE MET EEN BEPERKTE MATE VAN ZEKERHEID

Wij hebben een assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid met betrekking tot de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie van de groep uitgevoerd.

Op basis van de uitgevoerde werkzaamheden en de verkregen assurance-informatie is niets onder onze aandacht gekomen dat ons ertoe aanzet van mening te zijn dat de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie van de groep, in alle van materieel belang zijnde opzichten:

- > niet is opgesteld in overeenstemming met de vereisten bedoeld in artikel 3:32/2 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen, met inbegrip van de overeenstemming met de toepasbare Europese standaarden voor duurzaamheidsinformatie (European Sustainability Reporting Standards (ESRS));
- > niet is opgesteld in overeenstemming met het door de groep uitgevoerde proces (het “proces”) om de op grond van de Europese standaarden openbaar gemaakte geconsolideerde duurzaamheidsinformatie vast te stellen zoals vermeld in toelichting “Algemene Toelichtingen“;
- > de vereisten in artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (de “Taxonomieverordening”) betreffende de openbaarmaking van de informatie opgenomen in subsectie “EU-taxonomie” van het deel van het jaarverslag met betrekking tot de milieugerelateerde aspecten, niet naleeft.

BASIS VOOR DE CONCLUSIE

Wij hebben onze assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid uitgevoerd overeenkomstig ISAE 3000 (Herzien), Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie (“ISAE 3000 (Herzien)”), zoals in België van toepassing.

Onze verantwoordelijkheden op grond van deze standaard zijn uitvoeriger beschreven in de sectie van ons verslag “Verantwoordelijkheden van de commissaris betreffende de assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid met betrekking tot de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie”.

Wij hebben alle deontologische vereisten die relevant zijn voor de assuranceopdracht van de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie in België nageleefd, met inbegrip van deze met betrekking tot de onafhankelijkheid.

Wij passen de internationale standaard voor kwaliteitsmanagement 1 (ISQM 1) toe, die vereist dat wij een kwaliteitsmanagementsysteem opzetten, implementeren en in werking stellen, inclusief beleidslijnen of procedures met betrekking tot de naleving van ethische vereisten, professionele normen en toepasselijke wettelijke en regelgevende vereisten.

Wij hebben van het bestuursorgaan en van de aangestelden van de groep de voor onze assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid vereiste ophelderingen en inlichtingen verkregen.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen assuranceinformatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN HET BESTUURSORGAAN BETREFFENDE HET OPSTELLEN VAN DE GECONSOLIDEERDE DUURZAAMHEIDSINFORMATIE

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opzetten en implementeren van een proces en voor het toelichten van dit proces in toelichting “Algemene Toelichtingen” van de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie. Deze verantwoordelijkheid omvat:

- > het begrijpen van de context waarin de activiteiten en zakelijke betrekkingen van de groep plaatsvinden en het ontwikkelen van inzicht in haar betrokken belanghebbenden;
- > het identificeren van de feitelijke en potentiële effecten (zowel negatieve als positieve) in verband met duurzaamheidskwesaties, alsook van risico’s en opportuniteiten die de financiële positie, de financiële prestaties, de kasstromen, de toegang tot financiering of de kapitaalkosten van de groep op korte, middellange of lange termijn beïnvloeden of waarvan redelijkerwijs zou kunnen worden verwacht dat zij hierop een invloed zullen hebben;
- > het beoordelen van de materialiteit van de vastgestelde effecten, risico’s en opportuniteiten in verband met duurzaamheidskwesaties door passende drempelwaarden te selecteren en toe te passen; en
- > het maken van veronderstellingen en schattingen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

Het bestuursorgaan is ook verantwoordelijk voor het opstellen van de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie, die de door het proces vastgestelde informatie bevat,

- > in overeenstemming met de vereisten bedoeld in artikel 3:32/2 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen, met inbegrip van de toepasbare Europese standaarden voor duurzaamheidsinformatie (European Sustainability Reporting Standards (ESRS));
- > met naleving van de vereisten in artikel 8 van de Taxonomieverordening betreffende de openbaarmaking van de informatie opgenomen in subsectie “EU-taxonomie” van het deel van het jaarverslag met betrekking tot de milieugerelateerde aspecten.

Deze verantwoordelijkheid omvat:

- > het opzetten, implementeren en in stand houden van dergelijke interne beheersingsmaatregelen die het bestuursorgaan noodzakelijk acht voor het opstellen van de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie die geen afwijkingen van materieel belang, als gevolg van fraude of van fouten, bevat; en
- > het kiezen en toepassen van geschikte methoden voor duurzaamheidsverslaggeving, en het maken van veronderstellingen en schattingen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

Het auditcomité is verantwoordelijk voor het toezicht op het duurzaamheidsverslaggevingsproces van de groep.

INHERENTE BEPERKINGEN BIJ HET OPSTELLEN VAN DE DUURZAAMHEIDSINFORMATIE

Bij het rapporteren van toekomstgerichte informatie in overeenstemming met de ESRS, wordt van de raad van bestuur vereist dat het de toekomstgerichte informatie opstelt op basis van toegelichte veronderstellingen over gebeurtenissen die zich in de toekomst kunnen voordoen en mogelijke toekomstige maatregelen van de groep. De feitelijke uitkomst zal waarschijnlijk anders zijn, aangezien verwachte gebeurtenissen vaak niet plaatsvinden zoals verwacht en de afwijking daarvan van materieel belang kan zijn.

VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN DE COMMISSARIS BETREFFENDE DE ASSURANCEOPDRACHT MET EEN BEPERKTE MATE VAN ZEKERHEID MET BETREKKING TOT DE GECONSOLIDEERDE DUURZAAMHEIDSINFORMATIE

Het is onze verantwoordelijkheid om de assuranceopdracht te plannen en uit te voeren met het oog op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid over de vraag of de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie geen afwijkingen van materieel belang, als gevolg van fraude of van fouten, bevat, en het uitbrengen van een assuranceverslag met een beperkte mate van zekerheid waarin onze conclusie is opgenomen. 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 beslissingen genomen door gebruikers op basis van de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie, beïnvloeden.

Als deel van een assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid overeenkomstig ISAE 3000 (Herzien), zoals in België van toepassing, passen wij professionele oordeelsvorming toe en handhaven wij een professioneel-kritische instelling gedurende de opdracht. De uitgevoerde werkzaamheden in een opdracht met het oog op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid, waarvoor wij verwijzen naar sectie “Samenvatting van de uitgevoerde werkzaamheden” zijn minder uitgebreid dan in het geval van een opdracht met het oog op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. We brengen dan ook geen oordeel met een redelijke mate van zekerheid tot uitdrukking als deel van deze opdracht.

Aangezien de toekomstgerichte informatie in de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie en de veronderstellingen waarop deze is gebaseerd, betrekking hebben op de toekomst, kunnen deze worden beïnvloed door gebeurtenissen die zich mogelijk voordoen en/of door mogelijke acties van de groep. De werkelijke uitkomsten zullen naar alle waarschijnlijkheid afwijken van de veronderstellingen, aangezien de veronderstelde gebeurtenissen zich veelal niet zullen voordoen zoals verwacht en de afwijking daarvan van

materieel belang kan zijn. Onze conclusie biedt daarom geen garantie dat de gerapporteerde werkelijke uitkomsten zullen overeenkomen met diegene opgenomen in de toekomstgerichte informatie in de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie.

Onze verantwoordelijkheden ten aanzien van de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie, met betrekking tot het proces, omvatten:

- > het verwerven van inzicht in het proces, maar niet met het oog op het verstrekken van een conclusie over de effectiviteit van het proces, met inbegrip van de uitkomst van het proces; en
- > het opzetten en uitvoeren van werkzaamheden om te evalueren of het proces in overeenstemming is met de beschrijving van het proces door groep, zoals toegelicht in toelichting “Algemene Toelichtingen”.

Onze overige verantwoordelijkheden ten aanzien van de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie omvatten:

- > Het verwerven van inzicht in de beheersingsomgeving van de groep, de relevante processen en informatiesystemen voor het opstellen van de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie, maar zonder de opzet van specifieke controleactiviteiten te beoordelen, onderbouwende informatie over hun implementatie te verkrijgen of de effectieve werking van de opgezette interne beheersingsmaatregelen te toetsen;
- > Het identificeren van de gebieden waar van materieel belang zijnde afwijkingen waarschijnlijk zullen optreden in de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie, of deze nu het gevolg zijn van fraude of fouten; en
- > Het opzetten en uitvoeren van werkzaamheden die inspelen op gebieden waar afwijkingen van materieel belang in de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie zich waarschijnlijk zullen voordoen. 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 transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.

SAMENVATTING VAN DE UITGEVOERDE WERKZAAMHEDEN

Een assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid omvat het uitvoeren van werkzaamheden om assuranceinformatie te verkrijgen over de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie. De werkzaamheden die bij een opdracht met een beperkte mate van zekerheid zijn uitgevoerd, zijn verschillend in aard en timing en geringer van omvang dan voor opdrachten tot het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. Daardoor ligt het niveau van zekerheid dat is verkregen bij een opdracht met een beperkte mate van zekerheid aanzienlijk lager dan wanneer een opdracht met een redelijke mate van zekerheid was uitgevoerd.

De aard, timing en omvang van geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van professionele oordeelsvorming, waaronder de vaststelling van gebieden waar afwijkingen van materieel belang in de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie, als gevolg van fraude of van fouten, zich waarschijnlijk zullen voordoen.

Bij het uitvoeren van onze assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid, met betrekking tot het proces, hebben wij:

- > inzicht verworven in het proces door:
 - het verzoeken om inlichtingen teneinde inzicht te verwerven in de bronnen van informatie gebruikt door het management (bijv. betrokkenheid van belanghebbenden, bedrijfsplannen en strategiedocumenten); en
 - het beoordelen van de interne documentatie van de groep over haar proces; en
- > geëvalueerd of de assuranceinformatie verkregen uit onze werkzaamheden over het door de groep geïmplementeerde proces in overeenstemming was met de beschrijving van het proces zoals uiteengezet in toelichting “Algemene Toelichtingen”.

Bij het uitvoeren van onze assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid met betrekking tot de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie, hebben wij:

- > inzicht verworven in de verslaggevingsprocessen van de groep die relevant zijn voor het opstellen van haar geconsolideerde duurzaamheidsinformatie door inzicht te verkrijgen in de controleomgeving, processen en informatiesystemen van de groep zonder echter tot doel te hebben een conclusie te formuleren over de doeltreffendheid van de interne controle van de groep;
- > geëvalueerd of de informatie zoals vastgesteld door het proces is opgenomen in de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie;
- > geëvalueerd of de structuur en het opstellen van de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie is opgesteld in overeenstemming met de ESRS;
- > om inlichtingen verzocht bij het leidinggevend personeel en cijferanalyses uitgevoerd op geselecteerde informatie in de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie;
- > gegevensgerichte assurancewerkzaamheden uitgevoerd op basis van een steekproef op geselecteerde informatie in de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie;
- > geselecteerde toelichtingen in de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie afgestemd op de overeenkomstige toelichtingen in de financiële overzichten en het jaarverslag;
- > assuranceinformatie verkregen over de methoden en veronderstellingen voor het ontwikkelen van schattingen en toekomstgerichte informatie geëvalueerd zoals beschreven in de sectie “Verantwoordelijkheden van de commissaris betreffende de assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid met betrekking tot de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie”;
- > inzicht verworven in het proces voor het vaststellen van economische activiteiten die voor de taxonomie in aanmerking komen en op de taxonomie afgestemd zijn en de overeenkomstige toelichtingen in de geconsolideerde duurzaamheidsinformatie;

VERMELDINGEN BETREFFENDE DE ONAFHANKELIJKHEID

Ons bedrijfsrevisorenkantoor en ons netwerk hebben geen opdrachten verricht, die onverenigbaar zijn met de assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid en ons bedrijfsrevisorenkantoor is in de loop van ons mandaat onafhankelijk gebleven tegenover de groep.

Getekend te Gent.

De commissaris

Deloitte Bedrijfsrevisoren BV

Vertegenwoordigd door Kurt Dehoorne



BEURS- EN AANDEELHOUDERSINFORMATIE

1. BEURSNOTERING

De aandelen Lotus Bakeries zijn sinds januari 2002 genoteerd op Euronext Brussel onder de ticker LOTB en ISIN-code 0003604155.

2. LIQUIDITEIT

Lotus Bakeries heeft KBC Securities aangesteld als 'liquidity provider'.

3. MARKTKAPITALISATIE

Op basis van een totaal aantal van 816.013 gewone aandelen en een slotkoers van 7.850,00 euro bedroeg de beurskapitalisatie van Lotus Bakeries 6.405,70 miljoen euro eind 2025.

4. GEGEVENS OVER HET AANDEEL LOTUS BAKERIES

PRESTATIEGEGEVENS VAN HET AANDEEL (IN EUR)	2025	2024	2023	2022	2021
Hoogste koers van de periode	11.100,00	12.580,00	8.420,00	6.630,00	6.080,00
Laagste koers van de periode	7.230,00	7.560,00	5.690,00	4.455,00	3.630,00
Aandelenkoers op balansdatum	7.850,00	10.780,00	8.230,00	6.320,00	5.590,00
Marktkapitalisatie op balansdatum (in miljoenen EUR)	6.405,70	8.796,62	6.715,79	5.157,20	4.561,51
Aantal aandelen op balansdatum	816.013	816.013	816.013	816.013	816.013
Price/earnings ratio (PER) op balans-datum	37,02	57,40	51,63	49,62	49,99

5. FINANCIËLE KALENDER

GEBEURTENIS	DATUM
Gewone en buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders	12 mei 2026
Dividend betaalbaar vanaf	19 mei 2026
2026 halfjaarlijkse resultaten	7 augustus 2026

7. CORPORATE WEBSITE EN JAARVERSLAG

De corporate website biedt uitgebreide informatie over investor relations, waaronder informatie over de onderneming en haar activiteiten, haar aandelen, corporate updates, financiële verslagen, presentaties voor investeerders en een financiële kalender.

Dit jaarverslag is ook beschikbaar op de corporate website van Lotus Bakeries: www.lotusbakeries.com.



BEKNOPTE GECONSOLIDEERDE FINANCIËLE STATEN OVER VIJF JAAR

IN DUIZENDEN EUR	2025	2024	2023	2022	2021
OMZET	1.355.061	1.231.914	1.062.962	877.451	750.251
Grondstoffen, verpakking en co-productie	(461.405)	(419.957)	(368.903)	(311.310)	(250.617)
Diensten en diverse goederen	(356.165)	(331.887)	(277.024)	(218.277)	(192.231)
Personeelskosten	(259.920)	(234.633)	(205.310)	(173.618)	(152.857)
Afschrijvingen	(40.199)	(36.593)	(32.857)	(25.245)	(23.115)
Waardeverminderingen op voorraden en handelsvorderingen	(778)	69	(1.226)	(3.992)	(3.384)
Andere bedrijfskosten	(6.233)	(5.393)	(6.348)	(8.534)	(8.253)
Andere bedrijfsopbrengsten	2.047	3.109	1.681	3.711	4.011
ONDERLIGGEND BEDRIJFSRESULTAAT - EBIT(u)	232.409	206.629	172.974	140.188	123.805
Niet-onderliggende elementen	(4.813)	(5.165)	(2.544)	(3.807)	(4.135)
BEDRIJFSRESULTAAT - EBIT	227.596	201.463	170.430	136.381	119.670
Financieel resultaat	(2.399)	(2.213)	(2.533)	(2.354)	(2.373)
Interestopbrengsten (-kosten)	(235)	(942)	(1.560)	(2.565)	(2.766)
Wisselkoerswinsten (-verliezen)	(1.431)	(358)	(119)	988	886
Overige financiële opbrengsten (kosten)	(733)	(913)	(854)	(777)	(493)
RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN	225.197	199.250	167.897	134.027	117.297
Winstbelastingen	(52.928)	(46.769)	(38.565)	(30.744)	(26.554)
NETTORESULTAAT	172.269	152.482	129.333	103.283	90.743
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen	11	(95)	72	43	(24)
Toerekenbaar aan houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	172.258	152.577	129.261	103.240	90.767



IN DUIZENDEN EUR	31 DEC. 2025	31 DEC. 2024	31 DEC. 2023	31 DEC. 2022	31 DEC. 2021
Vaste activa	1.032.329	993.050	875.583	820.000	690.120
Goodwill	222.841	230.070	222.915	225.246	224.846
Immateriële activa	147.944	150.437	147.825	146.735	144.745
Materiële vaste activa	648.059	580.404	474.311	428.244	307.725
Investerings in andere vennootschappen	8.668	28.798	27.504	16.806	9.755
Uitgestelde belastingvorderingen	3.957	2.485	2.120	2.212	2.182
Overige vaste activa	860	856	908	757	867
Vlottende activa	504.192	399.134	367.920	275.036	301.972
Voorraden	103.833	90.473	76.906	70.361	57.901
Handels- en overige vorderingen	193.320	166.511	152.044	120.074	105.164
Actuele belastingvorderingen	3.019	4.356	4.888	4.947	5.276
Overige financiële activa	78.249	35.914	-	-	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	121.885	98.314	131.231	76.435	132.160
Overige vlottende activa	3.886	3.565	2.852	3.219	1.471
TOTAAL ACTIVA	1.536.521	1.392.183	1.243.503	1.095.036	992.092
EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN	859.602	791.155	656.207	572.141	519.532
Langlopende verplichtingen	337.404	261.987	349.943	266.186	289.450
Rentedragende verplichtingen	249.874	180.501	275.834	196.066	218.837
Uitgestelde belastingverplichtingen	78.388	74.624	68.024	63.716	64.243
Pensioenverplichtingen	7.294	4.901	4.183	4.411	4.020
Voorzieningen	57	73	101	122	116
Afgeleide financiële instrumenten	-	-	-	107	371
Overige langlopende verplichtingen	1.791	1.887	1.801	1.765	1.863
Kortlopende verplichtingen	339.515	339.042	237.352	256.709	183.110
Rentedragende verplichtingen	62.376	100.810	14.657	70.178	17.439
Pensioenverplichtingen	463	463	335	232	333
Voorzieningen	21	21	21	21	21
Handels- en overige schulden	247.558	216.256	205.110	172.995	154.377
Actuele belastingschulden	25.519	18.446	14.173	10.367	5.850
Overige kortlopende verplichtingen	3.579	3.046	3.056	2.917	5.091
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN	1.536.521	1.392.183	1.243.503	1.095.036	992.092



INDEX BETREFFENDE DE ESRS RAPPORTAGE-EISEN

ESRS REFERENTIE	BESCHRIJVING	JAARVERSLAG REFERENTIE
ESRS 2 - Algemene toelichtingen		
ESRS 2 - BP 1	Algemene grondslag voor het opstellen van duurzaamheidsverklaringen	I.1.
ESRS 2 - BP 2	Rapportage over specifieke omstandigheden	I.1.
ESRS 2 - GOV 1	De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen	Corporate Governance
ESRS 2 - GOV 2	Informatie verschaft aan en omgang met duurzaamheidsthema's door bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen van de onderneming	Corporate Governance
ESRS 2 - GOV 3	Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen	Corporate Governance
ESRS 2 - GOV 4	Due-diligenceverklaring	I.2.2.
ESRS 2 - GOV 5	Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsrapportage	Risk Management
ESRS 2 - SBM 1	Strategie, businessmodel en waardeketen	Lotus Bakeries, nice to meet you, Our brand strategy, Consolidated Financial Statement
ESRS 2 - SBM 2	Belangen en opvattingen van stakeholders	I.3.2.
ESRS 2 - SBM 3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	I.4.2 - I.4.5.
ESRS 2 - IRO 1	Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	I.4.2.
ESRS 2 - IRO 2	Rapportage-eisen in ESRS opgenomen in de duurzaamheidsverklaring van de onderneming	Appendix
ESRS E1 - Klimaatverandering		
ESRS 2 - GOV 3	Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen	Corporate Governance
ESRS 2 - SBM 3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	I.4.2 - I.4.5. + II.1.1. + II.2.1.
ESRS 2 - IRO 1	Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	I.4.2. + II.1.4.
E1-1	Transitieplan voor klimaatmitigatie	II.1.4.
E1-2	Beleid ten aanzien van klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	II.1.2.
E1-3	Maatregelen en middelen wat betreft beleid ten aanzien van klimaatverandering	II.1.5. + II.2.4.
E1-4	Doelen inzake klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	II.1.3. + II.2.3.
E1-5	Energieverbruik en energiemix	II.2.5.
E1-6	Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies	II.1.6.
E1-7	Broeikasgasverwijderingen en projecten voor broeikasgasmitigatie gefinancierd uit carbon credits	II.1.7.
E1-8	Interne koolstofbeprijzing	II.1.8.
E1-9	Beoogde financiële effecten van materiële fysieke en transitierisico's en potentiële klimaatkansen	Ingefaseerd



ESRS REFERENTIE	BESCHRIJVING	JAARVERSLAG REFERENTIE
ESRS E5 - Materiaalgebruik en circulaire economie		
ESRS 2 - IRO 1	Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	I.4.2 - I.4.5. + II.3.1
E5-1	Beleid ten aanzien van materiaalgebruik en circulaire economie	II.1.3.2
E5-2	Maatregelen en middelen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie	II.1.3.4
E5-3	Doelen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie	II.1.3.3
E5-4	Materiaalinstromen	II.1.3.5
E5-5	Materiaaluitstromen	II.1.3.5
E5-6	Beoogde financiële effecten van impacts, risico's en kansen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie	Ingefaseerd
ESRS S1 - Eigen personeel		
ESRS 2 - SBM 3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	I.4.2 - I.4.5. + III.1.1.
S1-1	Beleid ten aanzien van eigen personeel	III.2.2. + III.3.1.
S1-2	Processen om met eigen werknemers en werknemersvertegenwoordigers te overleggen over impacts	III.2.3.
S1-3	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor eigen werknemers om zorgen kenbaar te maken	III.2.3.
S1-4	Acteren op materiële impacts op eigen personeel, en benaderingen om wat eigen personeel betreft materiële risico's te mitigeren en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	III.2.5.
S1-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	III.2.4. + III.3.2.
S1-6	Kenmerken van de werknemers van de onderneming	III.2.5.
S1-7	Kenmerken van medewerkers niet in loondienst onder het eigen personeel van de onderneming	Ingefaseerd
S1-8	Cao-dekkingsgraad en sociale dialoog	III.2.5.
S1-9	Diversiteitsmaatstaven	III.2.5.
S1-10	Leefbare lonen	III.2.5.
S1-11	Sociale bescherming	III.2.5.
S1-12	Mensen met een beperking	III.2.5.
S1-13	Maatstaven voor opleiding en ontwikkeling van vaardigheden	III.2.5.
S1-14	Veiligheids- en gezondheidsmaatstaven	III.3.3.
S1-15	Maatstaven voor werk-privébalans	III.2.5.
S1-16	Beloningsmaatstaven (loonkloof en totale beloning)	III.2.5.
S1-17	Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten	V.1.3.4.



ESRS REFERENTIE	BESCHRIJVING	JAARVERSLAG REFERENTIE
ESRS S4 - Consumenten en eindgebruikers		
ESRS 2 - SBM 3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	I.4.2 - I.4.5. + IV.1.
S4-1	Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	IV.2.1. + IV.3.2.
S4-2	Processen om met consumenten en eindgebruikers te overleggen over impacts	IV.2.2. + IV.3.3.
S4-3	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor consumenten en eindgebruikers om zorgen kenbaar te maken	IV.2.2. + IV.3.3.
S4-4	Acteren op materiële impacts op consumenten en/of eindgebruikers en benaderingen om met betrekking tot consumenten en eindgebruikers materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	IV.2.4. + IV.3.5.
S4-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	IV.2.3. + IV.3.4.
ESRS G1 - Zakelijk gedrag		
ESRS 2 - GOV 1	De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen	I.2 + V.1.2.
ESRS 2 - IRO 1	Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	I.4.2
G1-1	Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	III.2.2. + V.1.2.
G1-2	Beheer van relaties met leveranciers	VI.2.
G1-3	Preventie en opsporing van corruptie of omkoping	V.1.3.6.
G1-4	Bevestigde incidenten van corruptie of omkoping	V.1.3.6.
G1-5	Politieke invloed en lobbyactiviteiten	Niet van toepassing
G1-6	Betalingspraktijken	V.1.6.

LIJST VAN DOOR EU-RECHT VOORGESCHREVEN DATAPUNTEN IN DWARSDOORSNIJDENDE EN THEMATISCHE STANDAARDEN

Deze bijlage maakt integraal deel uit van ESRS 2. De onderstaande tabel illustreert de datapunten in ESRS 2 en in thematische ESRS die uit andere EU-wetgeving voortvloeien

RAPPORTAGE-EIS EN BETROKKEN DATAPUNT	SFDR	PIJLER 3	BENCHMARK-VERORDENING	EU-KLIMAATWET	REFERENTIE
ESRS 2 GOV-1 Genderdiversiteit raad van bestuur alinea 21(d)	•		•		Duurzaamheidsverslag - III.2.5
ESRS 2 GOV-1 Percentage onafhankelijke bestuurders alinea 21(e)			•		Corporate Governance
ESRS 2 GOV-4 Due-diligence-verklaring alinea 30	•				Duurzaamheidsverslag - I.2.2.
ESRS 2 SBM-1 Betrokkenheid bij activiteiten m.b.t. activiteiten fossiele brandstoffen alinea 40(d) i	•	•	•		Niet van toepassing
ESRS 2 SBM-1 Betrokkenheid bij activiteiten m.b.t. chemische productie alinea 40(d) ii	•		•		Niet van toepassing
ESRS 2 SBM-1 Betrokkenheid bij activiteiten m.b.t. controversiële wapens alinea 40(d) iii	•		•		Niet van toepassing
ESRS 2 SBM-1 Betrokkenheid bij activiteiten m.b.t. teelt en productie tabak alinea 40(d) iv			•		Niet van toepassing
ESRS E1-1 Transitieplan om tegen 2050 klimaatneutraliteit te bereiken alinea 14				•	Duurzaamheidsverslag - II.1.4.
ESRS E1-1 Ondernemingen uitgesloten van op Overeenkomst van Parijs afgestemde benchmarks alinea 16(g)		•	•		Niet van toepassing
ESRS E1-4 Doelen BKG-emissiereductie alinea 34	•	•	•		Duurzaamheidsverslag - II.1.3.
ESRS E1-5 Totale energieverbruik uit hernieuwbare bronnen, uitgesplitst naar bronnen (alleen sectoren met grote klimaatimpact) alinea 38	•				Duurzaamheidsverslag - II.2.5.
ESRS E1-5 Energieverbruik en energiemix alinea 37	•				Duurzaamheidsverslag - II.2.5.
ESRS E1-5 Energie-intensiteit activiteiten in sectoren met grote klimaatimpact alinea's 40 t/m 43	•				Duurzaamheidsverslag - II.2.5.
ESRS E1-6 Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale BKG-emissies alinea 44	•	•	•		Duurzaamheidsverslag - II.1.6.
ESRS E1-6 Intensiteit bruto-BKG-emissies alinea's 53 t/m 55	•	•	•		Duurzaamheidsverslag - II.1.6.
ESRS E1-7 BKG-verwijderingen en carbon credits alinea 56				•	Duurzaamheidsverslag - II.1.7.
ESRS E1-9 Blootstelling benchmarkportefeuille aan fysieke klimaatrisico's alinea 66			•		Ingefaseerd
ESRS E1-9 Uitsplitsing geldbedragen in acuut en chronisch fysiek risico alinea 66(a)		•			Ingefaseerd
ESRS E1-9 Locatie significante activa die materieel fysiek risico lopen alinea 66(c)		•			Ingefaseerd
ESRS E1-9 Uitsplitsing boekwaarde vastgoedactiva naar energie-efficiëntieklasse alinea 67(c) ESRS E1-9		•			Ingefaseerd



RAPPORTAGE-EIS EN BETROKKEN DATAPUNT	SFDR	PIJLER 3	BENCHMARK- VERORDENING	EU-KLIMAATWET	REFERENTIE
ESRS E1-9 Mate blootstelling portefeuille aan klimaatkansen alinea 69			•		Ingefaseerd
ESRS E2-4 Hoeveelheid emissies naar lucht, water en bodem van elke verontreinigende stof in bijlage II bij E-PRTR-verordening (Europees register uitstoot en overbrenging verontreinigende stoffen) alinea 28	•				Niet materieel
ESRS E3-1 Water en mariene hulpbronnen alinea 9	•				Niet materieel
ESRS E3-1 Specifiek beleid alinea 13	•				Niet materieel
ESRS E3-1 Duurzame oceanen en zeeën alinea 14	•				Niet materieel
ESRS E3-4 Totale hoeveelheid gerecycled en hergebruikt water alinea 28(c)	•				Niet materieel
ESRS E3-4 Totale waterverbruik in m3 per netto-opbrengst eigen activiteiten alinea 29	•				Niet materieel
ESRS 2 - IRO-1 - E4 alinea 16(a) i	•				Niet materieel
ESRS 2 - IRO-1 - E4 alinea 16(b)	•				Niet materieel
ESRS 2 - IRO-1 - E4 alinea 16(c)	•				Niet materieel
ESRS E4-2 Praktijken of beleid duurzaam beheer bodem / duurzame landbouw alinea 24(b)	•				Niet materieel
ESRS E4-2 Praktijken of beleid duurzaam beheer oceanen / zee alinea 24(c)	•				Niet materieel
ESRS E4-2 Beleid tegen ontbossing alinea 24(d)	•				Niet materieel
ESRS E5-5 Niet-gerecycled afval alinea 37(d)	•				Niet materieel
ESRS E5-5 Gevaarlijk afval en radioactief afval alinea 39	•				Niet materieel
ESRS 2 - SBM3 - S1 Risico incidenten gedwongen arbeid alinea 14(f)	•				Duurzaamheidsverslag - V.1.3.1.
ESRS 2 - SBM3 - S1 Risico incidenten kinderarbeid alinea 14(g)	•				Duurzaamheidsverslag - V.1.3.1.
ESRS S1-1 Toezeggingen op gebied van mensenrechtenbeleid alinea 20	•				Duurzaamheidsverslag - V.1.3.4.
ESRS S1-1 Due-diligencebeleid rond kwesties aan de orde in fundamentele verdragen 1 t/m 8 van Internationale Arbeidsorganisatie alinea 21			•		Duurzaamheidsverslag - I.1.4. + V.1.3.1.
ESRS S1-1 Procedures en maatregelen ter voorkoming van mensenhandel alinea 22	•				Duurzaamheidsverslag - V.1.3.1.
ESRS S1-1 Beleid of beheersysteem ter voorkoming van arbeidsongevallen alinea 23	•				Duurzaamheidsverslag - III.3.1.
ESRS S1-3 Klachtenregelingen alinea 32(c)	•				Duurzaamheidsverslag - III.2.3.
ESRS S1-14 Aantal sterfgevallen en aantal en aandeel arbeidsongevallen alinea 88(b) en (c)	•		•		Duurzaamheidsverslag - III.3.3.
ESRS S1-14 Aantal verzuimdagen als gevolg van letsel, ongevallen, dodelijke ongevallen of ziekte alinea 88(e)	•				Duurzaamheidsverslag - III.3.3.
ESRS S1-16 Niet-gecorrigeerde loonkloof man-vrouw alinea 97(a)	•		•		Duurzaamheidsverslag - III.2.5.
ESRS S1-16 Ratio buitensporige beloning CEO alinea 97(b)	•				Duurzaamheidsverslag - III.2.5.
ESRS S1-17 Gevallen van discriminatie alinea 103(a)	•				Duurzaamheidsverslag - V.1.3.5.



RAPPORTAGE-EIS EN BETROKKEN DATAPUNT	SFDR	PIJLER 3	BENCHMARK- VERORDENING	EU-KLIMAATWET	REFERENTIE
ESRS S1-17 Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights en OESO-richtlijnen alinea 104(a) ESR S2 - SBM3 - S2	•		•		Duurzaamheidsverslag - V.1.3.1.
ESR S2 - SBM3 - S2 Aanzienlijk risico kinderarbeid of gedwongen arbeid in waardeketen alinea 11(b)	•				Niet materieel
ESRS S2-1 Toezeggingen op gebied van mensenrechtenbeleid alinea 17	•				Niet materieel
ESRS S2-1 Beleid ten aanzien van werknemers in waardeketen alinea 18	•				Niet materieel
ESRS S2-1 Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights en OESO-richtlijnen alinea 19	•		•		Niet materieel
ESRS S2-1 Due-diligencebeleid rond kwesties aan de orde in fundamentele verdragen 1 t/m 8 van Internationale Arbeidsorganisatie alinea 19			•		Niet materieel
ESRS S2-4 Mensenrechten-problemen en -incidenten m.b.t. upstream- en downstream-waardeketen alinea 36	•				Niet materieel
ESRS S3-1 Toezeggingen op gebied van mensenrechten-beleid alinea 16	•				Niet materieel
ESRS S3-1 Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights, ILO-beginselen en/of OESO-richtlijnen alinea 17	•		•		Niet materieel
ESRS S3-4 Mensenrechtenproblemen en -incidenten alinea 36	•				Niet materieel
ESRS S4-1 Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers alinea 16	•				Duurzaamheidsverslag - IV.2.1. + IV.3.2.
ESRS S4-1 Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights en OESO-richtlijnen alinea 17	•		•		Duurzaamheidsverslag - V.1.3.1.
ESRS S4-4 Mensenrechten-problemen en -incidenten alinea 35	•				Duurzaamheidsverslag - V.1.3.4.
ESRS G1-1 VN-Verdrag tegen corruptie alinea 10(b)	•				Duurzaamheidsverslag - V.1.3.6.
ESRS G1-1 Bescherming klokkenluiders alinea 10(d)	•				Duurzaamheidsverslag - V.1.3.2.
ESRS G1-4 Geldboeten voor overtredingen wetgeving tegen corruptie en omkoping alinea 24(a)	•		•		Duurzaamheidsverslag - V.1.3.6.
ESRS G1-4 Normen bestrijding corruptie en omkoping alinea 24(b)	•				Duurzaamheidsverslag - V.1.3.6.



WOORDENLIJST

CONCEPT	THEMA	DEFINITIE
Aantal geregistreerde arbeidsongevallen bij eigen personeel	ESG	Het aantal werkgerelateerde letsels van eigen werknemers gedeeld door het totaal aantal gewerkte uren van eigen werknemers en vermenigvuldigd met 1.000.000 uren.
BVCM	ESG	Beyond Value Chain Mitigation - Mitigatiemaatregelen of -investeringen die buiten de waardeketen van een bedrijf vallen, inclusief activiteiten die broeikasgasemissies vermijden of verminderen, of broeikasgassen uit de atmosfeer verwijderen en opslaan.
CAGR	Finance	Compound Annual Growth Rate
CEFLEX	ESG	Circular Economy for Flexible Packaging - Samenwerking van meer dan 180 Europese bedrijven, verenigingen en organisaties die de volledige waardeketen van flexibele verpakkingen vertegenwoordigt.
CO ₂ e	ESG	Koolstofdioxide-equivalent - Metrische eenheid die gebruikt wordt om de emissies van meerdere broeikasgassen op basis van hun GWP (global warming potential) te vergelijken. Dit door de waardes van de andere broeikasgassen om te zetten naar hetzelfde equivalent aan GWP koolstofdioxide.
CoC	ESG	Gedragscode
CSDDD	ESG	Corporate Sustainability Due Diligence Directive - Richtlijn van de Europese Unie dat vereist dat bedrijven de duurzaamheidsrisico's in hun waardeketen identificeren, beoordelen en mitigeren.
CSRD	ESG	Corporate Sustainability Reporting Directive - Richtlijn van de Europese Unie dat verplichtingen stelt aan bedrijven om te rapporteren over hun duurzaamheidsinitiatieven.
D4ACE	ESG	Design for a circular economy - Richtlijnen ontwikkeld door CEFLEX om de mechanische recycleerbaarheid van polyolefingebaseerde flexibele verpakkingen te verbeteren.
DMA	ESG	Dubbele materialiteitsbeoordeling
EBIT(u)	Finance	EBIT(u) (Onderliggend bedrijfsresultaat) wordt gedefinieerd als het bedrijfsresultaat na aftrek van de niet-onderliggende elementen.
EBITDA(u)	Finance	EBITDA(u) (Onderliggende operationele kasstroom) wordt gedefinieerd als de EBIT(u) exclusief afschrijvingen, waardeverminderingen op voorraden en handelsvorderingen en overige niet-kaskosten.
Eigen activiteiten	ESG	De activiteiten, processen en systemen die gebruikt worden door een bedrijf om de bronnen die het in zijn bezit heeft of door hen worden gecontroleerd, in te zetten voor het leveren van goederen en diensten voor consumenten.
EOL	ESG	End-of-Life - De laatste fases van het gebruiksbestaan van een product.
ESRS	ESG	European Sustainability Reporting Standards - Set van standaarden ontwikkeld voor duurzaamheidsrapportering; onderdeel van de strategie van de EU voor een duurzame economie.
EUDR	ESG	European Deforestation Regulation - Wetgeving van de EU die de gedetailleerde regels beschrijft betreffende de import en export van producten die worden gelinkt aan ontbossing en bosdegradatie.
FLAG	ESG	Forest, Land, and Agriculture - Sectoren, uitstoot, methodologieën en doelstellingen die gelinkt worden aan Bos, Land en Landbouw.



CONCEPT	THEMA	DEFINITIE
FSC	ESG	Forest Stewardship Council - Internationale, niet-gouvernementele organisatie gewijd aan het aanmoedigen van verantwoord beheer van bossen.
FTE	ESG	Full-Time Equivalent - Voltijds equivalent - eenheid gebruikt om de vergelijkbaarheid tussen werknemers te verbeteren. Doel is om hun tewerkstelling uit te drukken in functie van hun gewerkte uren.
GDPR	ESG	General Data Protection Regulation - Wettelijk kader dat de richtlijnen beschrijft voor het verzamelen en verwerken van persoonlijke informatie van individuen die zowel binnen als buiten de Europese Unie leven.
GHG	ESG	Greenhouse Gases - Broeikasgassen - Gassen in de atmosfeer van de aarde die de warmtestraling absorberen en geleidelijk in alle richtingen weer afgeven. Hierdoor dragen ze bij aan het vasthouden van warmte in de atmosfeer van de aarde en veroorzaken ze het broeikasgaseffect. Ze bestaan uit koolstofdioxide (CO ₂), methaan (CH ₄), distikstofmonoxide (N ₂ O), gefluoreerde gassen (HFCs), fluorkoolstoffen (PFCs), zwavelhexafluoride (SF ₆), and stikstof trifluoride (NF ₃).
GHG Protocol	ESG	Omvangrijk gestandaardiseerd kader dat wereldwijd wordt gebruikt in zowel de private als publieke sector om de broeikasgasuitstoot te meten en beheren van diens activiteiten, waardeketen, en de mitigerende acties. Het GHG Protocol is de meest wijdverspreide standaard voor GHG boekhouding. De Corporate Accounting and Reporting Standard biedt een boekhoudsysteem die de basis vormt van zo goed als iedere GHG rapportering in de wereld.
Interne mobiliteit (van werknemers)	ESG	Berekend als het aantal FTE's die het bedrijf hebben verlaten sinds de start van het jaar, gedeeld door het gemiddeld aantal FTE's van het afgelopen jaar.
IRO	ESG	Impacts, risico's, opportuniteiten - IROs vormen de basis in de duurzaamheidsverslaggeving van bedrijven voor het bepalen van de materialiteit van geïdentificeerde thema's in de DMA. Door het identificeren en beoordelen van de IRO's kunnen bedrijven hun meest relevante duurzaamheidsthema's prioriteren en verzekeren dat hun rapportering de ESRS standaarden naleeft.
Koolstofkrediet	ESG	Verhandelbare eenheid die één (metrische) ton aan vermeden, gereduceerde of verwijderde broeikasgassen vertegenwoordigt.
Leadership Team	Organisatie	Executive Committee, General Managers en Corporate Directors.
NDPE	ESG	No Deforestation, No Peat, No Exploitation - Geen Ontbossing, Geen Turf, Geen Ontginning - Strikt beleid voor een duurzame waardeketen van palmolie (en -afgeleiden).
NFS - Netto financiële schuld	Finance	Netto financiële schuld - NFS is gedefinieerd als rentedragende verplichtingen (met uitzondering van de overeenkomstig IFRS 16 opgenomen leaseverplichtingen) verminderd met geldmiddelen en kasequivalenten, termijndeposito's en eigen aandelen.
Niet-onderliggende elementen	Finance	Niet-onderliggende elementen zijn die posten die volgens het management geen verband houden met transacties, projecten en aanpassingen aan de waarde van activa en verplichtingen die plaatsvinden in het kader van de normale activiteiten van de onderneming. De niet-onderliggende elementen worden afzonderlijk gepresenteerd omwille van hun omvang of aard, zodat de gebruikers van de geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap een beter inzicht krijgen in de genormaliseerde prestaties van de onderneming.
Non-FLAG	ESG	Sectoren, uitstoot, methodologieën en doelstellingen die niet worden gelinkt aan Bos, Land en Landbouw.
Onderliggend nettoresultaat	Finance	Het onderliggend nettoresultaat wordt bepaald door de niet-onderliggende elementen en de daarmee samenhangende belastingeffecten uit het nettoresultaat te lichten. Het onderliggend nettoresultaat wordt gebruikt als basis voor de dividenduitkering.
PEFC	ESG	Program for the Endorsement of Forest Certification - Internationale, non-gouvernementele VZW die het duurzaam beheer van bossen aanmoedigt door middel van het leveren van onafhankelijke certificering.
PEFC	ESG	Program for the Endorsement of Forest Certification - International, non-profit, non-governmental organization which promotes sustainable forest management through independent third-party certification.



CONCEPT	THEMA	DEFINITIE
PPWR	ESG	Packaging & Packaging Waste regulation - Wetgeving van de EU die ernaar streeft om de hoeveelheid aan verpakkingen en afval te minimaliseren, en tevens het gebruik van primaire grondstoffen te verminderen. Hun doel is bij te dragen aan de transitie naar een circulaire, duurzame en competitieve economie.
Primaire verpakking	ESG	Beschermt het product en informeert de consument. Het omvat alle verpakking dat de consument meeneemt bij de aankoop van het product.
RSPO	ESG	Roundtable on Sustainable Palm Oil - Wereldwijde non-profitorganisatie die stakeholders uit de hele palmolieketen verenigt om wereldwijde standaarden voor duurzame palmolie te ontwikkelen en te implementeren.
SBTi	ESG	Science Based Targets initiative - Bedrijfsorganisatie voor klimaatactie die bedrijven en financiële instellingen wereldwijd bijstaat in het bijdragen tot het bestrijden van de klimaatcrisis.
SDG	ESG	Sustainable Development Goals - Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen - Wereldwijde oproep tot actie om een eind te maken aan armoede, het beschermen van het milieu en klimaat, en het verzekeren dat mensen alom kunnen genieten van vrede en voorspoed. De SDG's werden aangenomen door de Verenigde Naties in 2015.
Secundaire verpakkingen	ESG	Biedt verdere bescherming aan het product en houdt verschillende primaire verpakkingen bijeen voor distributie. Dit wordt gebruikt bij de verdeling naar de retailer en voor de uitstalling.
SFI	ESG	Sustainable Forestry Initiative - Certificatieprogramma voor bossen in Noord-Amerika. Omvat een breed gamma aan criteria en indicatoren die de diverse aspecten van bosbeheer behandelen.
SKU	ESG	Stock Keeping Unit - Artikelnummer - Uniek identificatienummer gebruikt in detailhandel en productie om voorraad te traceren.
Technische recycleerbaarheid	ESG	De technische recycleerbaarheid wordt berekend per verpakkingscomponent, gebaseerd op de meest geavanceerde richtlijnen betreffende recycleerbaarheid. De gemiddelde technische recycleerbaarheid is een gewogen gemiddelde, gebaseerd op het verpakkingsgewicht van iedere verpakkingscomponent.
Tertiaire verpakkingen	ESG	Deze verpakkingen worden gebruikt om bescherming van het product te garanderen tijdens het transport via pallets. Dit wordt meestal niet gezien door de consument.
TFA	ESG	Transvetzuren - Onverzadigde vetzuren die komen van industriële dan wel natuurlijke bronnen.
TOP-cultuur	ESG	Teamspirit, Open Dialoog en Passie - Deze zijn de pijlers van onze bedrijfscultuur.
Primaire ontbossingsgelinkte grondstoffen	ESG	De grondstoffen in scope voor de SBTi-doelstellingen die werden gezet door Lotus Bakeries Groep gerelateerde aan ontbossingsvrije grondstoffen. Deze scope is voor Lotus Bakeries beperkt tot palmolie en cocoa.
Recall	ESG	Het terugroepen van een product op consumentenniveau. Algemeen gebeurt dit samen met een persbericht.
FSQMS	ESG	Food Safety and Quality Management System - Voedselveiligheid- en kwaliteitsbeheersysteem.
GFSI	ESG	Global Food Safety Initiative
Medewerkers niet in loondienst binnen het eigen personeel ('non-employees')	ESG	Een individu die niet in loondienst staat met de onderneming maar wiens diensten gecontroleerd worden door de onderneming en die dezelfde of een gelijkaardige rol uitoefenen zoals deze van werknemers of andere partners van het bedrijf.
Werknemer (eigen personeel)	ESG	Een individue dat in loonsverband werkt voor de onderneming, in overeenstemming met nationale wetgeving of gebruik.

OVER DIT VERSLAG

VERSLAGGEVENDE ORGANISATIE

Lotus Bakeries is een naamloze vennootschap (NV) met beperkte aansprakelijkheid opgericht naar Belgisch recht met ondernemingsnummer 0401.030.860. De maatschappelijke zetel van Lotus Bakeries NV is gevestigd te Gentstraat 1, 9971 Lembeke, België. De aandelen van Lotus Bakeries NV zijn genoteerd op de gereguleerde markt van Euronext Brussel.

VERSLAGPERIODE

Datum van publicatie: 31 maart 2026. Goedgekeurd voor publicatie door de Raad van Bestuur op 31 maart 2026.

Het jaarverslag 2025 heeft betrekking op de periode tussen 1 januari 2025 en 31 december 2025. Het jaarverslag is online te raadplegen op www.lotusbakeries.com. Daar zijn ook onze vorige jaarverslagen alsook halfjaarverslagen te vinden. Het papieren verslag is te verkrijgen op aanvraag.

SCOPE VAN HET VERSLAG

Dit jaarverslag heeft betrekking op alle entiteiten van Lotus Bakeries wereldwijd. Daarnaast houdt het duurzaamheidsverslag rekening met onze waardeketen voor ESG-topics die als materieel naar voren kwamen uit onze dubbele materialiteitsanalyse.

De geconsolideerde jaarrekening van 2025 is opgesteld in overeenstemming met de IFRS Accounting Standards zoals vastgesteld voor toepassing binnen de Europese Unie, terwijl de Duurzaamheidsverslag 2025 opgesteld is in overeenstemming met de European Sustainability Reporting Standards (ESRS)-richtlijnen die vastgelegd zijn in de Corporate Sustainability Reporting Directive en zoals vastgesteld door de Europese Unie.

De verkorte statutaire jaarrekening die aan het einde van de geconsolideerde jaarrekening wordt bekendgemaakt, is ontleend aan afzonderlijke Belgische GAAP-jaarrekeningen van de vennootschap en is opgenomen zoals vereist door artikel 3:17 van

het Belgische Wetboek van vennootschappen en Verenigingen.

Het jaarverslag van de Raad van Bestuur aan de algemene vergadering van aandeelhouders en het verslag van de commissaris zullen binnen de wettelijk voorziene termijnen worden ingediend bij de Nationale Bank van België.

TOEKOMSTGERICHTE VERKLARINGEN

Dit jaarverslag 2025 bevat toekomstgerichte informatie, die risico's en onzekerheden inhoudt, inclusief verklaringen over plannen, doelstellingen, verwachtingen en intenties van Lotus Bakeries. Die verklaringen zijn gebaseerd op de huidige verwachtingen en visies van Lotus Bakeries op toekomstige gebeurtenissen en ontwikkelingen en zijn per definitie onderhevig aan onzekerheden en veranderende omstandigheden.

De toekomstgerichte verklaringen in dit jaarverslag 2025 zijn geen historische feiten. Kenmerkend is

dat ze woorden bevatten zoals 'zal', 'kan', 'zou', 'geloven', 'bedoelen', 'verwachten', 'beogen', 'schatten', 'waarschijnlijk', 'voorzien' en andere woorden van die strekking. Alle verklaringen die geen vaststellingen van historische feiten zijn, zijn toekomstgerichte verklaringen. De lezer wordt erop gewezen dat toekomstgerichte verklaringen bekende en onbekende risico's inhouden en afhangen van aanzienlijke zakelijke, economische en concurrentiële onzekerheden en factoren, waarvan vele buiten de controle van Lotus Bakeries vallen. Mocht een of meer van die risico's, onzekerheden of factoren realiteit worden, of mocht een onderliggende veronderstelling onjuist blijken, dan kunnen de werkelijke resultaten wezenlijk afwijken van de resultaten die verwacht, verondersteld of voorzien waren. Daarom mag geen te groot vertrouwen gesteld worden in die toekomstgerichte verklaringen en Lotus Bakeries neemt geen verantwoordelijkheid op voor de nauwkeurigheid ervan.



TAAL VAN HET VERSLAG

Lotus Bakeries maakt haar geïntegreerde jaarverslag bekend in het European Single Electronic Format (ESEF), zowel in het Nederlands als in het Engels. De Nederlandse versie is de enige officiële ESEF-versie, waarmee onze Groep wordt vrijgesteld van de verplichtingen opgenomen in de Transparantierichtlijn. Jaarrekeningen die beschikbaar worden gemaakt in pdf-formaat evenals jaarrekeningen die in ESEF-formaat in een andere taal dan het Nederlands zijn opgesteld, worden daarom beschouwd als niet-officiële versies en vertalingen. De officiële ESEF-versie heeft voorrang boven alle niet-officiële versies en vertalingen. De officiële ESEF-versie van de jaarrekening van de Groep wordt op de website van de Groep ingediend.

EXTERNE AUDIT

Onze externe auditor Deloitte heeft een oordeel zonder voorbehoud gegeven over de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekeningen van Lotus Bakeries. Bovendien heeft Deloitte ook controlewerkzaamheden uitgevoerd over ons duurzaamheidsverslag, inclusief de EU-taxonomie.

CONTACTGEGEVENS

Voor vragen over dit verslag:
Emma Van Praet,
Group Communications Manager
Tel. +32 9 376 69 20
corporate@lotusbakeries.com

PRODUCTIE

Structuur, copywriting, design: Lotus Bakeries in samenwerking met com&co.