







Onze missie is om kleine
momenten van plezier en geluk
te creëren. We doen dit door een
gevarieerd assortiment heerlijke
'branded snacks' aan te bieden.
Voor elke consument. Voor elke
gelegenheid. In elk land.



BOODSCHAP VAN DE VOORZITTER EN DE CEO

Het jaar 2020 zal de boeken ingaan als het COVID-19-jaar. De pandemie heeft een impact gehad op de persoonlijke levenssfeer alsook op het bedrijfsleven. Het is zowel op mentaal, sociaal als economisch vlak een onvoorspelbaar en zwaar jaar geweest. Ook Lotus Bakeries heeft de coronacrisis gevoeld. Vooral de verkoop via het out of home-kanaal — waaronder cafés en restaurants, luchtvaartmaatschappijen, hotels, scholen en ziekenhuizen — werd aanzienlijk afgeremd. Alle producten waarvoor on-the-go een belangrijk consumptiemoment is, werden bovendien getroffen door de sluiting van kantoren en scholen en door de beperking van verplaatsingen buitenshuis.

En toch staat Lotus Bakeries vandaag sterker dan ooit

Onze dank gaat daarbij in eerste instantie uit naar al onze medewerkers voor hun blijvende inzet, toewijding en flexibiliteit, waardoor Lotus Bakeries erin slaagde om te groeien in alle landen waar ze met haar producten op de markt is. Dat mooie resultaat hebben we daarenboven te danken aan onze consument die vertrouwen, en bij momenten wellicht zelfs troost heeft gevonden in onze producten. Zo heeft de consument in tijden van lockdown meer dan ooit aan homebaking gedaan met onze Lotus Biscoff® producten. Ook onze blijvende dialoog met de retailers heeft de verkopen via zowel de traditionele retail als e-commerce, exponentieel doen groeien. Deze groei heeft het verlies in andere segmenten meer dan gecompenseerd.

Biscoff® als sterke groeimotor

Lotus Bakeries blijft de vruchten plukken van haar strategie die steunt op 3 belangrijke pijlers. De mondialisering van Lotus Biscoff®, de eerste en grootste strategische pijler van de Groep, resulteerde in 2020 in een versnelling van de internationale expansie van het merk, zowel het koekje, de pasta als het ijs. Hiermee is Biscoff® in 2020 opnieuw de sterkhouder en groeimotor gebleken. Onze beslissing om voortaan één merknaam te hanteren wereldwijd — dus ook in onze thuismarkten België, Frankrijk en Nederland — staat symbool voor de ambitie om de mondialisering verder door te zetten en van Biscoff® een wereldmerk te maken.

>

Jan Boone
CEO

Jan Vander Stichele
Voorzitter

Dankzij de lancering van een aantal interessante innovaties ontdekken nog meer consumenten de unieke smaak van Biscoff®. Zo was er in april de introductie van het Biscoff® Sandwich Cookie waarvoor we investeerden in een gloednieuwe, state-of-the-art productielijn in Lembeke. Na het overweldigende succes van dit koekje in de eerste vier landen, wordt het in 2021 verder geïnternationaliseerd. In september lanceerden we in België ook de Lotus chocolade met Biscoff®. Onze eerste stappen in deze voor ons gloednieuwe categorie mogen voorzichtig een succes genoemd worden. Wellicht zal de Lotus Biscoff® chocolade in de toekomst ook internationaal consumenten kunnen verleiden. Tot slot heeft ook het Lotus Biscoff® ijs, dat in 2019 bij de internationale retail is geïntroduceerd, in 2020 in diverse landen de consument kunnen bekoren.

Investeren in onze gezonde snacks

Lotus Bakeries heeft in 2020 ook verder geïnvesteerd in haar tweede strategische pijler, Natural Foods. Naast producten waarbij puur genieten voorop staat, wil Lotus Bakeries een assortiment aan natuurlijke tussendoortjes aanbieden. Waar de categorie van gezonde snacks tien jaar geleden nog een nichepubliek aansprak, zien we de eetgewoonten vandaag veranderen. Consumenten houden nog steeds van een *guilty pleasure*, maar wisselen dat graag af met verantwoorde snacks. Lotus Bakeries heeft beide in het assortiment. In de toekomst willen we nog verder investeren in onze Natural Foods activiteiten, onder meer via tv en online advertising in de markten waar er al voldoende distributie opgebouwd is. Tevens hebben we in 2020 beslist om een gloednieuw *Headquarters Natural Foods International* op te richten in Zwitserland. Een sterk, dynamisch team zal voortaan van daaruit de internationale verkoop van Nākd, TREK, Kiddylicious en BEAR organiseren.

Aandacht voor onze local heroes

Ook onze derde strategische pijler, focus op local heroes, werd kracht bijgezet via innovatie en investeringen. In Nederland werd met Peijnenburg sterk ingezet op de lancering van het nieuwe verpakkingsdesign, ondersteund door een mediacampagne met Frans Bauer in de hoofdrol. In België lanceerde Suzy in 2020 een nieuwe tv-commercial ter ondersteuning van de wafels. Annas tekende voorts een bijzondere groei op in de thuismarkten Zweden en Finland, mede dankzij het Annas Pepparkakor ijs dat daar met succes gelanceerd werd.

Blik vooruit

Lotus Bakeries is een dynamisch bedrijf dat wil groeien, innoveren, en dat duurzame beslissingen neemt met het oog op de lange termijn. Wij gaan onze duurzaamheidsambities in de komende periodes kracht bijzetten met de uitbreiding en versterking van initiatieven op verschillende vlakken. In dit licht zullen we verdere stappen blijven zetten om tegen 2025 alleen maar recycleerbare verpakkingen te gebruiken.

We blijven het komende jaar verder investeren in een internationale uitrol van Lotus Biscoff® en onze sterke merken binnen Natural Foods. Om de aanhoudende internationale vraag te kunnen blijven volgen, staan er bovendien verschillende investeringen in onze fabrieken gepland. Zo komt er een tweede BEAR-productiehal in Zuid-Afrika, waar we nu ook zelf de BEAR-producten gaan verpakken. In Mebane, de Verenigde Staten, voegen we eveneens een tweede productiehal toe die op korte termijn plaats zal bieden aan drie nieuwe productielijnen voor Lotus Biscoff®. Verder wordt de capaciteit voor Lotus Biscoff® opgedreven met een nieuwe deegruimte in Lembeke. Tot slot wordt een nieuwe wafellijn in de fabriek van Courcelles toegevoegd. Stuk voor stuk investeringen die nodig zijn om de sterk stijgende consumentenvraag de komende jaren aan te kunnen.

Het mag dus duidelijk zijn dat we de toekomst positief tegemoet zien. Jammer genoeg zal 2021 nog steeds impact ondervinden van COVID-19, met — op dit moment — nog een heel aantal ongekende variabelen. Maar we hebben vertrouwen in ons product, onze merken, onze mensen, onze consumenten en onze partners.



Jan Boone
CEO



Jan Vander Stichele
Voorzitter



INHOUDSTAFEL

INHOUDSTAFEL



Boodschap van de voorzitter en de CEO 2

Dankwoord van de CEO 10

2020 in vogelvlucht 12

Geconsolideerde kerncijfers 2020 16

ONZE STRATEGIE

1. Lotus Biscoff® 24

2. Natural Foods 36

3. Local Heroes 48

ONS DUURZAAMHEIDSPROGRAMMA CARE FOR TODAY – RESPECT FOR TOMORROW

1. Onze duurzaamheidsstrategie 62

2. Onze duurzaamheid in actie 67

– Milieu 68

– Medewerker 76

– Maatschappij 83

3. Limited Assurance Report 99



ONZE ORGANISATIE

1. Groepsstructuur en dagelijkse leiding	104
2. Verkoopstructuur	108
3. Productievestigingen	108
4. Investerings en uitbreidingen	108
5. Personeel	109

VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

1. Activiteiten in 2020	126
2. Financiële informatie	128
3. Vooruitzichten 2021	133
4. Resultaten en voorstel tot winstverdeling	134

5. Corporate Governance Verklaring	135
– Kapitaal en aandelen	136
– Aandeelhouders en aandeelhoudersstructuur	138
– Raad van Bestuur en Comités van de Raad van Bestuur	139
– Executive Committee	144
– Diversiteitsbeleid	144
– Remuneratieverslag	146
– Interne governance beleidslijnen & procedures	156
– Interne controle en risicobeheer	157
– Externe audit	159

BEURS- EN AANDEELHOUDERSINFORMATIE 160

FINANCIËLE GEGEVENS 164

Geconsolideerde financiële gegevens	167
Verkort financieel vijfjarenoverzicht Groep Lotus Bakeries	170

DANKWOORD VAN DE CEO

**“We hebben meer gedaan dan overleven.
We hebben het bedrijf nog sterker gemaakt.
En daar mogen we trots op zijn.”**

Wie beter om het onvoorspelbare jaar 2020 af te sluiten dan onze eigen CEO? Wij gingen met hem in gesprek over hoe hij de afgelopen maanden ervaren heeft. Wat heeft hij het meest gemist? Wat heeft hem verrast? Maar vooral: waar is hij dankbaar voor? Het laatste woord is aan Jan Boone.

“Toen de coronacrisis pas begonnen was, heb ik onze medewerkers toegesproken via een video”, begint Jan. “Daarin beloofde ik dat we een grote party zouden organiseren als de crisis voorbij was. Op die uitspraak heb ik heel wat reacties gekregen. Toegegeven: het duurt langer dan verwacht vooraleer we uit de impasse zijn. Maar we gaan woord houden. Een exacte datum is er nog niet, maar eens het kan, organiseren we zeker iets om elkaar terug te ontmoeten.”

Want dat is nu precies wat hij het meest gemist heeft in 2020: persoonlijk contact. “Ik ben — net als de andere leden van het EXCO-team — in 2020 aanwezig gebleven op kantoor. Dit was essentieel voor een goede werking van ons bedrijf. In het begin functioneerden we vooral als een crisisteam. Nadien is het alle hens aan dek gebleven om samen sturing te geven in een jaar vol onzekerheden. Ik denk dat we samen veel goede beslissingen genomen hebben. Maar ik miste de medewerkers rondom mij. Ik miste het reizen naar onze sites en verkoopkantoren over de hele wereld. Ik hoop dat we elkaar binnenkort opnieuw kunnen zien.”

Tot daar de minder leuke kanten van 2020. Want verder is Jan over het afgelopen jaar alleen maar heel positief. “We hebben een verbazend goed resultaat neergezet met het hele bedrijf. En daar wil ik elk van onze medewerkers ontzettend voor bedanken. Want de uitdagingen waren

niet klein. Tijdens de eerste lockdown en ook onder de daaropvolgende COVID-19 maatregelen, werd er veel van thuis uit gewerkt. En hoewel het misschien makkelijk lijkt om werk en huishouden te combineren in je privéomgeving, is het dat zeker niet. Mentaal is het zelfs veel uitdagender. Naar kantoor gaan en thuiskomen bij je gezin, vind ik makkelijker. Als ik zie hoe iedereen hiermee omgegaan is, vind ik dat fantastisch. Het toont veel toewijding aan Lotus.”

Daarnaast gaat Jans dankbaarheid naar de teams op de twaalf productiesites, die al sinds het begin van de crisis tonen hoe geëngageerd ze zijn ten aanzien van Lotus Bakeries, de merken, de retailers en de consumenten. “Dankzij onze teams op al onze vestigingen zijn we erin geslaagd om elke dag te blijven leveren. Dat dit kon in zo’n moeilijke jaar, vind ik geweldig om vast te stellen. Het toont dat we één grote familie zijn. In nood kent men zijn vrienden, en bij Lotus Bakeries is dat nu overduidelijk aangetoond.”

Verder was hij verbaasd door het grote aantal reacties op de naamsverandering van Lotus Biscoff® in de thuismarkten België, Frankrijk en Nederland. “Vooral in Vlaanderen waren er erg veel reacties, zowel positieve als negatieve, en zowel van de consument als van de pers. Sommige mensen vinden het jammer dat de naam speculoos aan belang



> Jan Boone, CEO

inboet (hoewel deze op de verpakking vermeld blijft), anderen zeggen dat ze bijzonder trots zijn op het mooie resultaat dat we als Belgisch bedrijf neerzetten. Een ding staat vast: de vele reacties tonen aan dat we een fantastisch merk zijn, waar mensen zich heel betrokken bij voelen.”

En dat merk slaagde er in — mede dankzij de homebakingtrend — om in een jaar als 2020 nog verder te groeien. Een knappe prestatie. “Bij Lotus Bakeries hebben we het afgelopen jaar meer gedaan dan overleven”, besluit Jan. “We hebben ons bedrijf nog sterker gemaakt. En daar mogen we trots op zijn. Ik hoop dan ook dat we met zijn allen vol energie aan het nieuwe jaar begonnen zijn. Want — en daarbij richt ik me tot ál onze medewerkers — we hebben je nodig. Maar wij zijn er ook voor jou. Laat ons er een fantastisch 2021 van maken.”

Dankzij de teams op al onze vestigingen zijn we erin geslaagd om elke dag te blijven leveren. Dat dit kon in zo’n moeilijke jaar, vind ik geweldig om vast te stellen. Het toont dat we één grote familie zijn. In nood kent men zijn vrienden, en bij Lotus Bakeries is dat nu overduidelijk aangetoond.

2020

IN VOGELVLUCHT



Introductie Nākd Chocolish

Nākd lanceert een nieuw gamma repen bedekt met een heerlijk vegan alternatief voor chocolade.

Februari



Lotus formuleert ambitieuze duurzaamheidsstrategie

Lotus Bakeries engageert zich om ervoor te zorgen dat de verpakkingen van al haar merken uiterlijk in 2025 recycleerbaar zullen zijn.



Peijnenburg lanceert nieuwe mediacampagne

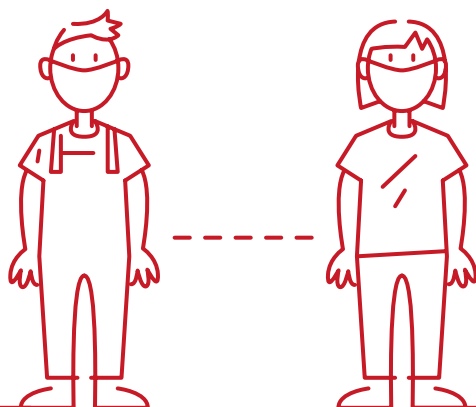
Nieuwe tv-campagne voor Peijnenburg met Nederlandse zanger Frans Bauer in de hoofdrol.

Januari



Internationale samenwerking voor Lotus Biscoff®

In samenwerking met een aantal grote merken, lanceert Lotus Bakeries onder meer de KitKat mini moments with Lotus Biscoff® en de Danio crunchy: Lotus speculoos.



Maart

Lotus Bakeries neemt maatregelen na de uitbraak van COVID-19

Lotus Bakeries neemt de nodige maatregelen om de veiligheid van de Lotus Bakeries medewerkers te waarborgen en om de bedrijfscontinuïteit te verzekeren.



Lancering Lotus Biscoff® Sandwich Cookie

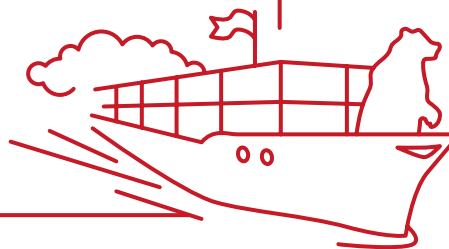
Lotus Bakeries introduceert de Lotus Biscoff® Sandwich Cookie in 3 smaakvarianten: onze eigen Biscoff® spread, vanille- en chocoladecrème.



Lotus Bakeries neemt quasi volledig aandeel over van de oprichters van Natural Balance Foods

In mei bereikt Lotus Bakeries een akkoord met Natural Balance Foods oprichters Jamie en Greg Combs, om hun resterende aandelen quasi volledig over te nemen.

Mei



April

In-house packaging voor BEAR in de VS

Met de opstart van de BEAR-verpakkingslijn in de Lotus Bakeries fabriek te Mebane, North Carolina, VS, worden BEAR fruitrolletjes vanuit onze Zuid-Afrikaanse fabriek rechtstreeks naar de VS verscheept voor uitlevering aan de Amerikaanse consument.

Juni

Mooie halfjaarresultaten voor Lotus Bakeries

Ondanks de COVID-19 pandemie, meet Lotus Bakeries een groei op van 8,4% in het eerste halfjaar van 2020.



Nieuw verpakkingsdesign voor BEAR

De BEAR fruitrolletjes krijgen een nieuw verpakkingsdesign.

Juli

Augustus



FF2032 investeert in Love Brands Inc.

Lotus Bakeries' investeringsfonds FF2032 realiseert een minderheidsinvestering in het Amerikaanse bedrijf Love Brands Inc., dat knapperige maïssnacks op de markt brengt onder het merk LOVE Corn.



Lancering Biscoff® Chocolade in België

Lotus Bakeries lanceert een nieuw en eigen ontwikkeld gamma Lotus Biscoff® chocolade en zet de Foundation for Education in de kijker op de binnenkant van de verpakking.

September



Start Young Graduates

Lotus Bakeries geeft nieuwe kansen aan jong talent via haar Young Graduate Programma. Op 1 september 2020 is de eerste lichting gestart.

Biscoff

Aankondiging introductie naam Biscoff® in thuismarkten BE, NL en FR

Met de ambitie om een van de grootste merken ter wereld te worden, zal Lotus Bakeries het merk Biscoff® – dat internationaal reeds gebruikt wordt als sub-brand voor haar speculoosproducten – vanaf 2021 ook introduceren in België, Nederland en Frankrijk.

Oktober



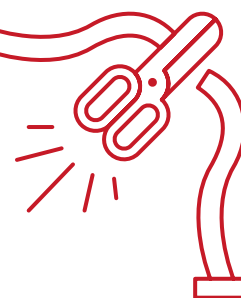
Nieuwe productielijn voor Lotus Biscoff® Sandwich Cookie

De nieuwe productielijn voor de Lotus Biscoff® Sandwich Cookie wordt opgestart in de fabriek te Lembeke, België.

November

Oprichting Natural Foods International HQ

Om de verdere groei van Natural Foods te ondersteunen, wordt een internationaal hoofdkantoor in Zwitserland opgericht.



December

FF2032 investeert in Amerikaans koekjesmerk Partake

Lotus Bakeries' investeringsfonds FF2032 realiseert een minderheidsinvestering in het Amerikaanse koekjesmerk Partake, dat glutenvrije en allergeenvriendelijke koekjes op de markt brengt.



Lotus Bakeries realiseert een omzet van 663,3 miljoen euro

Lotus Bakeries realiseert in 2020 een omzet van 663,3 miljoen euro, een toename van 8,3%.



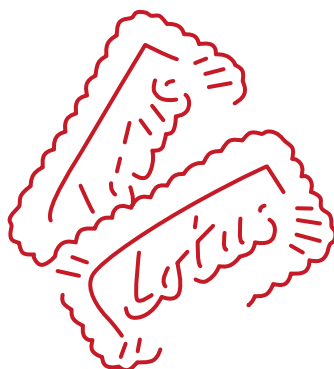
KERNCIJFERS 2020

Omzet
in miljoen euro

663,3

↑ 8,3%

612,7 in 2019



Nettoresultaat
in miljoen euro

82,5

↑ 8,9%

75,8 in 2019

Rebit
in miljoen euro

111,1

↑ 8,0%

102,9 in 2019

Brutodividend
in euro

35,5

↑ 10,9%

32,0 in 2019

Netto financiële schuld
in miljoen euro

110,5

129,7 in 2019



2.155

Personeelsleden

2.056 in 2019



12

Productiesites

in 6 landen



21

Sales offices

in 15 landen



50+

Landen

met commerciële partners

CO₂ neutraal label
behaald door onze sites in eigendom

100%

↑ 0%

100% in 2019

Recycleerbaarheid¹
van de verpakkingen van alle merken

96,8%

↑ 3,1%

93,9% in 2019

Gedragcode
ondertekend door huidige medewerkers

99%

Gedragcode voor Leveranciers
ondertekend door sleutelleveranciers²

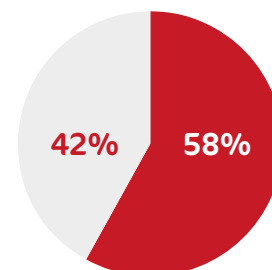
62%

Palmoliebeleid
ondertekend door leveranciers van palmolie

96%

Genderdiversiteit

Leadership team³ V/M



Raad van Bestuur

30% V / 70% M

Management

40% V / 60% M

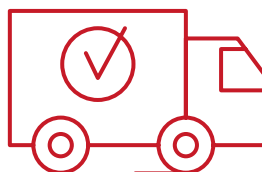
Alle werknemers

52% V / 48% M



100%

Externe
kwaliteitscertificatie



¹ Het recycleerbaarheidspercentage is de gemiddelde technische recycleerbaarheid van alle verpakking van de merkactiviteiten van Lotus Bakeries. Er wordt zowel rekening gehouden met consumentenverpakkingen, distributieverpakkingen als transportverpakkingen. Het technisch recycleerbaarheidspercentage wordt per verpakkingscomponent bepaald op basis van state-of-the-art ontwerprichtlijnen voor recycleerbaarheid (Ceflex, Recyclass). De gemiddelde technische recycleerbaarheid is een gewichtsgemiddelde, gebaseerd op het verpakkingsgewicht van elk verpakkingsonderdeel dat in de betreffende periode op de markt is gebracht. ² Sleutelleveranciers zijn al onze leveranciers van eindproducten (externe productie), van grondstoffen, van verpakking en van machines, waarmee Lotus Bakeries een raamcontract heeft afgesloten.

³ De groep van het Executive Committee, de General Managers en de Corporate Directors.



HOOFDSTUK 1

ONZE STRATEGIE





ONZE STRATEGIE

Lotus Bakeries streeft ernaar om iedere consument voor elk gebruiksmoment te bedienen met een veelzijdig aanbod aan verantwoorde en lekkere tussendoortjes. De koekjes, het ijs, de pasta, de chocolade, de wafels, het gebak, de ontbijtkoek en de natuurlijke tussendoortjes die ons bedrijf aanbiedt, bezorgen consumenten een moment van puur genot. Lotus Bakeries wil een vaste waarde zijn in het dagelijks leven van de consument, en dat in zoveel mogelijk landen.

Om door te groeien naar de top van de wereldmerken en duurzame groei te realiseren, heeft Lotus Bakeries een heldere strategie voor ogen. Daarbij staat het bouwen van merken centraal. Lotus Bakeries is wereldwijd actief in het segment van tussendoortjes met de merken Lotus, Biscoff®, Nâkd, TREK, BEAR, Kiddylicious, Dinosaurus, Peijnenburg en Annas. Om elk van deze merken, die elk op zich hun eigen DNA en hun eigen doelgroep kennen, voldoende focus en aandacht te geven, is de strategie vormgegeven middels 3 pijlers.

MISSIE

Onze missie is om kleine momenten van plezier en geluk te creëren. We doen dit door een gevarieerd assortiment heerlijke 'branded snacks' aan te bieden.

Voor elke consument. Voor elke gelegenheid, in elk land.



SUPERIOR

Elk van onze producten biedt een unieke smaakervaring. We doen geen enkele toegeving op smaak!



BRANDED

We focussen op het uitbouwen van merken, globaal en lokaal. Onze producten zijn herkenbaar door sterke brand ownership.



OMNIPRESENT

We streven ernaar om wereldwijd elke consument, voor elke gelegenheid een snack aan te bieden.



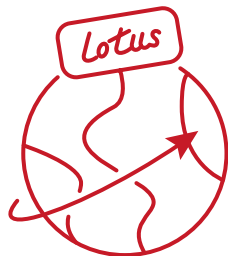
JOYFUL

Met onze merken beogen we een (klein) moment van plezier en geluk te bekomen in de levens van onze consumenten.



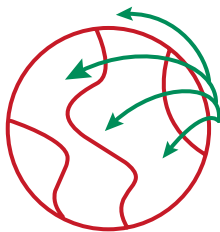
SUSTAINABLE

We focussen op duurzame groei en engageren ons ertoe de kansen van komende generaties te maximaliseren.



LOTUS BISCOFF

Mondialisering van de Lotus Biscoff® producten met — op termijn — Lotus Biscoff® aan de top van de wereldmerken.



NATURAL FOODS

Investering in een sterke 'healthy snacking' activiteit, zowel in de thuismarkt, het VK, als internationaal, vanuit het Natural Foods International HQ in Zwitserland.



LOCAL HEROES

Sterke marktpositie in de thuismarkten uitbouwen door continue investeringen in ons ruime assortiment

VISIE

Rendabele en duurzame groei realiseren door een gevarieerd assortiment 'branded snacks' aan te bieden voor elk moment van de dag, en tegelijk kansen voor de volgende generaties te maximaliseren via ons programma

CARE FOR TODAY – RESPECT FOR TOMORROW

> Lees daarover verder op p. 60



LOTUS BISCOFF®

STRATEGIE

De mondialisering van Lotus Biscoff® vormt de eerste pijler van Lotus Bakeries' strategie. Deze pijler is gericht op de mondialisering van de Lotus Speculoos smaak, gecommmercialiseerd onder het merk Lotus Biscoff®. Lotus Biscoff® heeft een zeer unieke doch toegankelijke smaak, met een licht gekaramelliseerde toets. Lotus Bakeries gelooft in het universele karakter van haar speculooskoekje, en in navolging daarvan haar speculoospasta, het speculoosijs en sinds kort ook haar eigen gamma chocolade met speculoosstukjes en speculoospasta. Over landsgrenzen en culturele verschillen heen boekt Biscoff® succes, hetgeen een zeer uitzonderlijk gegeven is in de voedingssector. Lotus Biscoff® wordt inmiddels in meer dan zestig landen gesmaakt. Zo heeft Lotus Bakeries in 2020 met Lotus Biscoff® sterke groei gerealiseerd in onder meer de volgende nieuwere beloftevolle markten: Australië, Indonesië, Maleisië, Marokko, Egypte, Turkije en Canada. Dit succes bevestigt de ambitie tot mondialisering. De geografische expansie van Lotus Biscoff® is de primaire groeipijler, met nog zeer veel potentieel in met name grote consumentenmarkten als de VS, het VK, China, Japan, maar ook Italië en Duitsland.

Om de verdere internationalisering van Lotus Biscoff® te ondersteunen, werkt Lotus Bakeries in vijftien landen met eigen verkoopkantoren en met eigen commerciële teams. Daarnaast wordt in een vijftigtal landen ingezet op de samenwerking met lokale commerciële partners. Het belangrijkste verkooppotentieel ligt in de supermarkten, waar we via displays en promoties onze producten in de kijker zetten. Daarnaast proberen we via de out of home-kanalen (vb. restaurants, hotels, vliegtuigmaatschappijen...) de consumenten Lotus Biscoff® te laten ontdekken. Hoe meer huishoudens bekend zijn met onze producten, hoe beter. Vanaf het moment dat een substantieel percentage van de huishoudens binnen een bepaalde regio onze producten consumeren, kunnen we beginnen met advertising op tv en online om zo gestaag door te groeien.

MERKEN & PRODUCTEN



Lotus Biscoff® koekje

Lotus Biscoff® is een verrassend knapperig koekje dat over de hele wereld geliefd is dankzij z'n unieke, gekaramelliseerde smaak. Heerlijk bij een kopje koffie, maar ook lekker als tussendoortje of als ingrediënt in de keuken. Het begint allemaal bij de juiste combinatie van goed gekozen natuurlijke ingrediënten. Maar de ware magie gebeurt in de oven, bij de vakkundig gecontroleerde karamellisatie tijdens het bakken. Want vakmanschap, daar draait het om.

De populariteit van Lotus Biscoff® stijgt enorm over de jaren én de grenzen heen. De benaming Lotus Biscoff®, is een samentrekking van 'Biscuit with coffee' en een verwijzing naar de complementariteit van beide smaakervaringen. Lotus Biscoff® en koffie vullen elkaar perfect aan.



Lotus Biscoff® pasta

Onze Lotus Biscoff® pasta is een zachte smeerbare pasta met de vertrouwde en unieke smaak van Lotus Biscoff®. Er zijn twee varianten: met en zonder krokante speculoosstukjes. Beide varianten bieden een verrassend en lekker alternatief voor het traditionele broodbeleg. Omdat dit product ook wordt gesmaakt als tussendoortje, werd Lotus 'Biscoff® & Go' aan het assortiment toegevoegd, een combinatie van onze heerlijke Lotus Biscoff® pasta met kleine broodsticks in een praktisch meeneemformaat.

Daarnaast werd in 2019 de Lotus 'Topping' geïntroduceerd in het out of home-kanaal, een meer vloeibare Biscoff® pasta in een handige knijpfles. De ideale afwerking voor jouw ijsje, pannenkoek, wafel... Noem maar op!



Lotus Biscoff® ijs

De combinatie van Lotus Biscoff® en zalig zacht roomijs is er eentje waar iedereen voor smelt. Met een veelheid aan formaten, biedt Lotus Biscoff® roomijs een heerlijke snack voor elke gelegenheid.

INNOVATIES

Lotus Biscoff® Sandwich koekje

Lotus Biscoff® Sandwich koekje bestaat uit twee krokante speculoos-koekjes met daartussen een heerlijke, smeuïge crème van chocolade, vanille of speculoos. Dit koekje werd in april 2020 gelanceerd in vier landen: België, Frankrijk, het VK en de VS. In de tweede jaarhelft kwamen daar nog een aantal landen bij. En ook in 2021 zet de internationalisatie zich verder! Daarom werd geïnvesteerd in een nieuwe Biscoff® Sandwich-koekjes productielijn in Lembeke, teneinde de marktvraag te kunnen volgen.

Het geheim van het Biscoff® Sandwich koekje?

Een heerlijke smeuïge crème die zowel in mondgevoel als smaak perfect matcht met het krokante en intens gekaramelliseerde Biscoff® koekje.

Jonas Vandamme, R&D projectengineer

TOP teamwork — de ambitieuze opstartdatum werd gehaald ondanks COVID-19. Heel fier op het team!

Jeroen Osten, Projectmanager Engineering



Fun facts

In Nederland door consumenten als 'best product of the year' uitgekozen binnen de categorie Koek.

Met onze Biscoff® Sandwich Cookies bereiken we een jonger doelpubliek.

Lotus Biscoff® chocolade

Nog in 2020 werd een nieuw en eigen ontwikkeld gamma Lotus Biscoff® Chocolade geïntroduceerd op de Belgische markt. Het gamma bestaat uit twee verrukkelijke varianten: melkchocolade met krokante stukjes Biscoff® & melkchocolade met smeuvige Biscoff®-pasta vulling. Beiden zijn beschikbaar zowel in tabletvorm als Minis. Dat het een verrassende smaaksensatie is, daarover zal je 't volmondig met ons eens zijn.



Door het krokante karakter & de unieke smaak geeft Biscoff® een heerlijke extra dimensie aan de chocolade: a match made in heaven!

Pauline Helsen, Brandmanager

Onze klanten waren onmiddellijk gesmolten voor het idee van Belgische chocolade gevuld met Belgische Biscoff®-speculoosjes.

David De Prest, National Accountmanager

Voor een echte chocoladeliefhebber als mezelf, was de nieuwe Biscoff® chocolade een echte revelatie! Dit is heerlijke chocolade met een verrassende toets van speculoos. De perfecte combinatie!

Cristel Van Hurck, Marketingcoördinator

Fun facts

Met de aankoop van onze Lotus Biscoff® chocolade steun je de Lotus Foundation for Education.

Lotus Biscoff® chocolade vertegenwoordigt sinds zijn lancering 21% van de groei van de chocoladecategorie in België¹.

Pas in september gelanceerd en toch is Lotus chocolade in België al het #3 merk (in waarde) binnen de categorie van de gevulde tabletten¹.

¹ Nielsen data t.e.m. week 52 2020



**LOTUS BAKERIES
FOUNDATION FOR
EDUCATION**

Lotus Bakeries Foundation For Education.
Goed onderwijs is de sleutel om mensen uit
een vicieuze cirkel van armoede te halen. En
daar draagt Lotus Bakeries graag toe bij.

Lotus Bakeries Foundation For Education.
Un enseignement de qualité est la clé pour aider
les personnes à sortir du cercle vicieux de la
pauvreté. Chez Lotus Bakeries, nous sommes
heureux de contribuer à cet engagement.

The Kusasa Project



**Eén van de projecten die we steunen,
is de Kusasa-school in Zuid-Afrika.**

Deze unieke school creëert toekomstperspectief voor
kinderen uit de regio, door hen onderwijs aan
te bieden op hoog niveau. Kinderen krijgen er in kleine
groepjes les van gepassioneerde en gekwalificeerde
leraren. Zo is er voor elk kind genoeg aandacht.
Ook het lesmateriaal is er van de beste kwaliteit.

Op die manier krijgen kansarme kinderen in de
Kusasa-school alle kansen om een goede start te maken
in het leven. Jan Boone, CEO Lotus Bakeries, is één van
de bezoekers van dit hartverwarmende project dat
kinderen opnieuw laat dromen. En daar jweleuze
voor ons product draag ook jij hier nu toe bij.

**L'école de Kusasa en Afrique du Sud est l'un des
projets que nous soutenons avec fierté.**

Cette école unique en son genre crée des perspectives
d'avenir pour les enfants défavorisés de la région en leur
offrant un enseignement de grande qualité. Les
enfants sont donc élevés dans un environnement où les
enseignants sont passionnés et qualifiés, et les
enfants jouent alors de tout le potentiel de leur
matériel pédagogique. Aussi de très grande qualité.
Ainsi, les enfants défavorisés de l'école Kusasa ont toutes
les chances de prendre un bon départ dans la vie. Jan Boone,
CEO de Lotus Bakeries, est l'un des visiteurs de ce
projet réconfortant qui redonne du rêve aux enfants. Et en
choisissant notre produit, vous aussi vous y contribuez.



Meer informatie / Plus d'information :
www.lotusbakeries.com/foundation

Jan Boone



BISCOFF®: DE STERKE GROEIMOTOR IN 2020

“Slimme strategische keuzes en de homebaking-trend tijdens de lockdown legden het fundament voor deze sterke groei.”

Ignace Heyman, COO

Het mooie resultaat van Lotus Bakeries in dit uitdagende jaar hebben we onder meer te danken aan Lotus Biscoff®. Het merk was in 2020 een duidelijke groeimotor voor het hele bedrijf. De verklaring daarvoor is onder meer te vinden in een aanzienlijke stijging van de consumentenvraag, de instap in nieuwe productcategorieën, en innovatie in de koekjescategorie.

In alle landen waar Lotus Biscoff® op de markt is, deed het merk het in 2020 erg goed. “Daar stonden we eerlijk gezegd van te kijken”, begint COO Ignace Heyman. “De voorbije jaren hebben we immers al een mooie structurele groei neergezet. Dat we nog sterker groeien in een context van wereldwijde pandemie, is dus een knappe prestatie. De lockdowns, het sluiten van de horeca, de daling van het aantal vlieg-reizen: ze hadden allemaal hun impact op het out of home-kanaal, dat een essentieel verkoopkanaal is voor ons speculoosje. Maar dit verlies konden we opvangen én zelfs overstijgen met de verkoop via de retail.”

Homebaking tijdens lockdown

De sterke groei van Lotus Biscoff® is volgens Ignace onder meer te verklaren door de sterk gestegen consumentenvraag in alle landen waar het koekje verkocht wordt. “Het doet ons plezier dat we deze tendens zien op alle markten, en ook in landen waar Lotus Biscoff® pas geïntroduceerd werd, zoals Australië en Indonesië.”

Een en ander heeft volgens Kathleen Buyst, Global Brand Director, te maken met de homebakingtrend tijdens de lockdowns. “Consumenten zochten een tijdverdrijf, en koken was dé bezigheid bij uitstek.

Velen wisten onze producten — de koekjes en de speculoospasta — te vinden om er bijvoorbeeld cheesecake of muffins mee te bakken. Hun fantastische creaties deelden ze enthousiast via de sociale media met de hashtag #lotusbiscoff, waardoor Lotus Biscoff® nog meer mensen bereikte. Wat leuk is: door kanalen zoals TikTok maakte nu ook een jongere generatie kennis met ons product.”

Introductie in andere categorieën

Daarnaast zijn de goede resultaten volgens Kathleen en Ignace ook te danken aan de strategie van Lotus Bakeries om de unieke smaak van het koekje binnen te brengen in andere, globale productcategorieën, zoals ijs of zoet broodbeleg. “Hiermee zorgen we voor crosstrial en vergroten we het totaalbereik van ons merk”, zegt Ignace. “De Lotus Biscoff® pasta zet vandaag een sterke groei neer wereldwijd. Daarnaast is er het Lotus Biscoff® ijs dat we — na de succesvolle lancering in België — in 2020 verder geïnternationaliseerd hebben. Onder meer in Amerika, het Verenigd Koninkrijk en Zwitserland leverden onze inspanningen een mooie schappositie op. Dat geeft ons veel vertrouwen om op dezelfde weg verder te gaan. In dat kader hebben we in België het afgelopen jaar ook onze eerste stappen gezet in de chocoladecategorie.”

Innovatie in het koekjesschap

Tot slot zijn er de innovaties van Lotus Bakeries in het bestaande assortiment. Zo was het Lotus Biscoff® Sandwich Cookie in 2020 nieuw in de koekjescategorie. “Voor het eerst wijken we met dit ronde koekje af van de iconische vorm van het Biscoff®-speculoosje”, zegt Kathleen. Het werd gelanceerd op een moeilijk moment — midden in de lockdown — maar toch was de introductie een schot in de roos. “Ons vertrouwen in dit koekje was zo groot, dat we nog voor er één karton verkocht was, beslisten om te investeren in een bijkomende productielijn in Lembeke.”

In afwachting van de nieuwe productielijn werd het Lotus Biscoff® Sandwich Cookie alvast gelanceerd in België, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. “De verkoop loopt op elke markt fantastisch, en komt bovenop de verkoop van het gekende speculoosje. Dat betekent dat we er dus andere consumenten mee bereiken”, besluit Ignace.



> Ignace Heyman, COO



> Kathleen Buyst, Global Brand Director Biscoff®

“Sinds eind 2020 werd bovendien gestart met een verdere uitrol in extra landen. We hebben dan ook veel vertrouwen dat dit product in 2021 nog zal groeien, ook internationaal. Een bijkomende verpakking van één en van vijf stuks — die uitnodigen om het product eens te proberen — zal ons daar zeker bij helpen.”

Ons vertrouwen in het Lotus Biscoff® Sandwich Cookie was zo groot, dat we nog voor er één karton verkocht was, beslisten om te investeren in een bijkomende productielijn in Lembeke.

Ignace Heyman, COO

LANCERING LOTUS BISCOFF® CHOCOLADE METEEN SCHOT IN DE ROOS

“Dat we het assortiment op vraag van de klant nu al kunnen uitbreiden, is fantastisch!”

Hendrik Van Steendam, Marketingdirector België

Toen Lotus Bakeries in september de nieuwe Lotus Biscoff® chocolade lanceerde - met stukjes speculoos of een vulling van speculoospasta - was dat meteen de eerste stap binnen een gloednieuwe categorie: die van de chocolade. Amper zes maanden later is de lancering nu al een voltreffer te noemen. Retailers én consumenten reageren zo positief, dat er in 2021 al nieuwe varianten aan het assortiment toegevoegd worden.

De lancering van het Biscoff®-koekje dateert al van 1932, maar sindsdien heeft het speculoosje met zijn unieke smaak ook de weg gevonden naar andere categorieën waarin genieten voorop staat. Er is de Lotus Biscoff® pasta natuurlijk en later bracht Lotus Bakeries in België ook Lotus Biscoff® ijs op de markt. “Die lancering was ontzettend succesvol, zelfs zonder dat ze grootscheeps ondersteund werd”, zo begint Hendrik Van Steendam, marketingdirector België. “Daarom vroegen we ons af in welke andere categorie we de Biscoff®-smaak nog konden introduceren. Het is immers ons doel om van Lotus Biscoff® een wereldmerk te maken. Dat doen we onder meer door de unieke smaak van het product ook in andere categorieën te introduceren. De chocoladecategorie bleek — na de koekjescategorie — de tweede grootste indulgencategorie te zijn op de markt. Niet alleen in België, maar ook wereldwijd.”

Stukjes en spread

De beslissing was dus snel gemaakt: Lotus Bakeries stapte in de chocoladecategorie. En dat met melkchocolade met stukjes Biscoff®

erin enerzijds, en een variant gevuld met Biscoff® pasta anderzijds. Beide producten zijn zowel in tabletvorm als in minis beschikbaar. Ook dat was een weloverwogen keuze: “Het grootste segment binnen de chocoladecategorie is dat van de tabletten, gevolgd door het segment van de minis (of individueel verpakte porties). Heel wat producten in het chocoladeschap combineren chocolade met een ander ingrediënt, ofwel in de vorm van stukjes, ofwel in de vorm van een vulling. Bij Lotus Bakeries hebben we het geluk dat we beide in ons assortiment hebben. Voor een grotere herkenbaarheid van ons nieuwe product, hebben we de typische vorm van Biscoff® ook in de chocolade doorgetrokken. Zo ligt zowel de tablet als de minivariant volledig in lijn met de Lotus Biscoff®-branding. Wat mooi is: met de aankoop van dit product steunt de consument bovendien Lotus Bakeries’ Foundation for Education, en daarbinnen de Kusasa school in Zuid-Afrika. Deze unieke school creëert toekomstperspectief voor kansarme kinderen in de regio door hen onderwijs aan te bieden van hoog niveau.”



> Hendrik Van Steendam, Marketingdirector België

Wat mooi is: met de aankoop van dit product steunt de consument bovendien Lotus Bakeries' Foundation for Education.

Hendrik Van Steendam, Marketingdirector België

De feedback over het nieuwe product is erg goed, zowel bij de retailer en de consument, als bij onze eigen medewerkers.

Hendrik Van Steendam, Marketingdirector België

Extra varianten op vraag van retail

Toen Lotus Bakeries het nieuwe product ging voorstellen bij de retailers, waren die zo enthousiast dat bij de lancering al meteen een bijna volledige distributie behaald werd voor de vier varianten. “Retailers zeggen zelf dat ze een dergelijke lancering in de chocoladecategorie nog niet vaak hebben meegemaakt”, zegt Hendrik enthousiast. “Ze zijn zelfs nu al vragende partij voor bijkomende varianten. Daarom stomen we onszelf nu al klaar om het assortiment in april 2021 verder uit te breiden. Dat dit gebeurt op vraag van onze klanten, vinden we fantastisch.”

Toekomstplannen

Dat Lotus Bakeries op dit moment al aan het nadenken is over de volgende stappen, mag dan ook niet verbazen. “De feedback over het nieuwe product is erg goed, zowel bij de retailer en de consument, als bij onze eigen medewerkers. Zo krijg ik vaak de vraag van collega’s in andere landen of we met de Lotus Biscoff® chocolade niet ook de grens willen oversteken. Onze CEO Jan Boone liet alle medewerkers wereldwijd immers kennismaken met het nieuwe product: ze kregen één voor één een box opgestuurd als bedankje voor hun flexibiliteit en inzet tijdens de moeilijke coronamaanden. Dat leverde heel wat leuke posts op sociale media op, en zo zijn onze eigen medewerkers onze beste ambassadeurs geworden. Wanneer we een nieuw Biscoff®-product creëren, kiezen we altijd voor producten die we na de lancering in België wereldwijd kunnen uitrollen. Op dit moment willen we echter eerst en vooral bekijken hoe de verkoop bij ons evolueert, en onderzoeken hoe we het merk verder willen ondersteunen. Dat we de grens oversteken naar landen waar Lotus Biscoff® al een gevestigd merk is, behoort zeker tot de mogelijkheden”, zo besluit Hendrik.



Nakka D.
PEANUT DELIGHT
gluten
wheat
dairy
FREE

Nakka D.
PEANUT PROTEIN
gluten
wheat
dairy
FREE

Nakka D.
PEANUT BUTTER
gluten
wheat
dairy
FREE

Nakka D.
PEANUT CARAMEL
gluten
wheat
dairy
FREE

Nakka D.
PEANUT CHOCOLATE
gluten
wheat
dairy
FREE

Nakka D.
PEANUT CARAMEL
gluten
wheat
dairy
FREE

Nakka D.
PEANUT CARAMEL
gluten
wheat
dairy
FREE

Nakka D.
PEANUT CARAMEL
gluten
wheat
dairy
FREE

NATURAL FOODS

STRATEGIE

De internationalisering van onze Natural Foods merken Nākd, BEAR, TREK en Kiddylicious vormt de tweede pijler van onze strategie. Sedert 2015 heeft Lotus Bakeries geïnvesteerd in de categorie van de natuurlijke en gezonde tussendoortjes, met focus op de sterke merken Nākd, BEAR, TREK en Kiddylicious. In mei 2020 verwierf Lotus Bakeries nagenoeg alle resterende aandelen van het Britse Natural Balance Foods van de oprichters. Hierdoor heeft Lotus Bakeries nu volledige controle over het hele Natural Foods portfolio.

Het is onze ambitie om binnen de thuismarkt van deze merken, het Verenigd Koninkrijk, blijvend groei te creëren. Dat doen we enerzijds door activatie van onze hero-producten, zowel op het winkelpunt als door gerichte marketingactiviteiten online en op tv. Anderzijds hanteren we een ambitieus innovatieprogramma waarbij we ernaar streven vernieuwende producten op de markt te brengen binnen en buiten de bestaande categorieën.

Voorts vormt de geografische expansie van onze Natural Foods merken buiten het Verenigd Koninkrijk één van de voornaamste groeipijlers.

In 2016 werden de eerste stappen genomen naar verdere internationalisatie, met als focus de Lotus Bakeries thuismarkten België, Nederland, Frankrijk, aangevuld met de Verenigde Staten specifiek voor BEAR. In 2020 heeft Lotus Bakeries ervoor gekozen deze groei te versnellen door alle internationale activiteiten, merken en Global Accounts te centraliseren in een Natural Foods International hoofdkantoor. Organisatorisch is het volledige internationale Natural Foods team samengebracht. Hierdoor kan een veelheid aan synergieën gerealiseerd worden. Enerzijds op het vlak van strategie, ontwikkeling en bescherming van de internationale merken. Anderzijds met betrekking tot het optimaliseren van de bevoorradingsketen alsook de verkoopstrategieën van de Natural Foods producten.

De merken Nākd, BEAR, TREK en Kiddylicious brengen gezonde snacks op de markt die vaak disruptief zijn binnen de bestaande categorieën. Daarom wordt sterk ingezet op communicatie naar de consument toe omtrent de voordelen van deze gezonde en lekkere snacks. Dit gebeurt zowel op de verpakking, in het winkelpunt als door videocampagnes op tv en op sociale media.

MERKEN & PRODUCTEN



Nākd

Nākd repen bevatten enkel fruit en noten. De Nākd repen zijn gemaakt van 100% natuurlijke ingrediënten en bevatten geen toegevoegde suikers, siropen of andere mysterieuze toevoegingen. Zo vormen ze de perfecte ochtendsnack of tussendoortje na de middag. Nākd is er voor iedereen die beter, gezonder en bewuster wil eten, zonder in te boeten op smaak. De repen zijn vegan en ook tarwe-, lactose- en glutenvrij.

Met een uitgebreid aanbod aan verrassende smaken — waaronder Blueberry Muffin, Peanut Delight en Salted Caramel — bieden de Nākd repen een gemakkelijke manier om heerlijk te genieten van vers fruit en noten.

Sinds begin 2020 werden ook Nākd repen met een chocolish topping toegevoegd aan het assortiment. Chocolish smaakt naar chocolade, het heeft de romige textuur van chocolade, maar bestaat enkel uit fruit, noten en cacaobonen. De topping is 100% natuurlijk en bevat geen toegevoegde suikers.

**TREK**

TREK is de ideale snack voor mensen met een actieve levensstijl. De TREK repen voorzien iedereen van voedzame en langdurige energie. Voor de TREK repen worden immers 100% plantaardige ingrediënten geselecteerd, zonder geraffineerde noch artificiële suikers, en onze repen bevatten wel 9g plantaardige proteïnen. Kortom, op zoek naar een goede en overheerlijke portie energie? TREK is dé oplossing.



BEAR

BEAR staat voor een uitgebreid gamma aan lekker gezonde tussendoortjes voor kinderen. De filosofie is duidelijk: gezonde snacks aanbieden die kinderen lekker vinden en waar hun ouders vertrouwen in hebben. Het gezonde en vernieuwende gamma van BEAR bestaat uit tussendoortjes op basis van 100% fruit. Het wordt aangeboden in verschillende leuke formaten, waaronder rolletjes (BEAR Fruit Rolls) en fruit stukjes (BEAR Fruit Minis en BEAR Paws). BEAR gebruikt enkel vers geplukte seizoensvruchten die op lage temperatuur worden gebakken om zo het goede van fruit zoveel mogelijk te bewaren in het eindproduct zoals vezels, mineralen & vitaminen. De producten zijn vrij van toegevoegde suikers, concentraten, bewaarmiddelen en stabilisatoren.

Alle BEAR producten zijn niet alleen heerlijk lekker, ze maken het voor kinderen ook leuker om méér fruit te eten. Elke BEAR Fruit Rolls verpakking bevat een gratis verzamelkaartje, waardoor de leuke ervaring ook na het eten van een fruitrolletje wordt verder gezet. In 2021 lanceert BEAR een nieuwe kaartjescampagne om de trouwe BEAR fanaten te blijven enthousiasmeren. Grrr...



Kiddylicious

Onder het merk Kiddylicious worden heerlijke en voedzame tussendoortjes voor de allerkleinsten op de markt gebracht. Het wordt verkocht in elke grote Britse supermarkt en ook internationaal wordt het merk in steeds meer markten geïntroduceerd.

Kiddylicious brengt een zeer uitgebreid gamma aan verantwoorde tussendoortjes op de markt dat een gezonder en veilig alternatief wil bieden voor de bestaande snacks, op maat van de allerkleinsten. Zo wordt in de meeste producten geen suiker of zout toegevoegd en is het merendeel van het gamma melk-, lactose-, gluten- en allergenvrij. Met een verscheidenheid aan smaken en texturen in aangepaste porties, stimuleert het Kiddylicious assortiment een positieve houding ten opzichte van eten, en draagt bovendien bij tot de ontwikkeling van de motoriek van peuters.

Dankzij een gevarieerd en innovatief gamma, is Kiddylicious het op één na grootste merk in de categorie van de babytussendoortjes in het Verenigd Koninkrijk¹.

¹ Bron IRI EPOS data (einde week 26/12/20)

INNOVATIES

Nākd Chocolish

De Nākd Drizzled Chocolish repen hebben een zacht hart van fruit en noten, dat rijkelijk bedekt is met zachte Nākd Chocolish — Nākd's verrassende en gezonde antwoord op chocolade! De repen zijn gemaakt van 100% natuurlijke ingrediënten, bevatten geen toegevoegde suikers en zijn tarwe-, gluten- en lactosevrij. De repen zijn beschikbaar in 4 smaken: Double Chocolish, Peanut Chocolish, Raspberry Chocolish en Toffee Chocolish.



De illustraties op de verpakking weerspiegelen de heerlijke chocolade-sensatie binnenin. Om deze te kunnen ontwikkelen, hebben we natuurlijk heel wat repen moeten proeven... een heerlijke opdracht!

Denise Fishburn, Hoofd Design

Het was van begin tot einde een spannend project, waarbij we onze ervaring met fruit- en notenrepen combineerden met het innovatieve alternatief voor chocolade als topping. We hebben gaandeweg veel geleerd en heel wat ideeën opgedaan voor de toekomst.

Liane Kynaston, Technisch Manager

Fun facts

Het alternatief voor chocolade dat als topping gebruikt wordt op de Chocolish producten is vegan en bevat enkel fruitsuikers. Het bevat 50% minder suiker per 100g in vergelijking met populaire alternatieven op de Britse markt.

TREK power bars

De TREK power bars zijn de recentste toevoeging aan het TREK gamma. Ze bestaan voor 100% uit natuurlijke ingrediënten en zijn bedekt met een heerlijk natuurlijk alternatief voor chocolade. De repen zijn beschikbaar in twee smaakvarianten: Peanut Butter Crunch en Millionaire Shortbread.



Ondanks alle uitdagingen, hebben we een product ontwikkeld dat lekker smaakt en ook duidelijk gesmaakt wordt door de consumenten. Een verwezenlijking waaruit teamwerk en toewijding blijkt!

Miroslava Butalova, NPD Manager

Wat een succes en briljante toevoeging aan het TREK gamma: een vegan reep met verschillende laagjes, die enkel plantaardige proteïnen bevat en bedekt is met een alternatief voor chocolade.

Liane Kynaston, Technisch Manager

Fun facts

De repen zijn verkrijgbaar bij Britse retailers zoals Tesco & Sainsbury's!

De repen zijn hoog in vezels, waardoor ze zorgen voor een heerlijk gevoel van verzadiging.

TREK havermoutrepen

Het gamma van TREK havermoutrepen werd recent uitgebreid met drie nieuwe smaken. De heerlijke vegan toppings waarmee we actieve mensen laten genieten van een lekkere portie energie zijn 'Salted Caramel', 'White Choc & Raspberry' en 'Smooth Lemon'.

De nieuwe smaken voegen tegelijkertijd een frisse en fruitige toets toe aan het gamma, die doorgetrokken wordt tot in de verpakkingen — een echte blikvanger in de rekken!

Claire Viner, Manager Verpakking



Fun facts

De 'White Choc & Raspberry' is getoet met een all-natural en vegan laagje dat de heerlijke sensatie van witte chocolade geeft.

De havermout in de TREK repen is — in tegenstelling tot andere producten in de categorie — glutenvrij.

Kiddylicious: Rice Crispy Sticks, Melty Buttons & Juicy Fruit Bars

In 2020 introduceerde Kiddylicious de Rice Crispy Sticks, gemaakt van gepofte rijst, quinoa en gemalen zonnebloempitten. Deze heerlijke snacks bevatten geen toegevoegde zouten, en zijn bovendien gluten- en notenvrij. Nog in 2020 kwamen de Melty Buttons en Juicy Fruit Bars op de markt, die respectievelijk groente- en fruitsmaken introduceren voor de allerkleinsten. De ideale snack voor thuis of onderweg!



Het was enorm leuk om mee te werken aan de Rice Crispy Sticks verpakking die de leuke, heerlijke en gezonde aard van het product in de verf zet.

Kevin Taggart, Studiomanager Marketing

De Melty Buttons zijn één van de favorieten binnen het leeftijds-segment van 9 maanden, en dit sinds het begin van de lancering. Ze zijn zelfs goed op weg om één van onze meest populaire snacks te worden.

Rob Fife, Category & Insights

Fun facts

Kiddylicious introduceerde 10 nieuwe heerlijke snacks binnen het gamma in 2020.

NIEUWE HOOFDZETEL IN ZWITSERLAND VOOR NATURAL FOODS INTERNATIONAL-DIVISIE

**“Het is het geknpte moment om een versnelling
hoger te schakelen in de internationalisatie van de
Natural Foods-merken.”**

Isabelle Maes, CEO Natural Foods

Sinds eind 2020 heeft Lotus Bakeries alle internationale activiteiten van de Natural Foods-divisie gecentraliseerd in één hoofdkwartier in het Zwitserse Baar. Een beslissing die genomen werd om de internationale groei van dit assortiment van gezonde snacks, dat naast Lotus Biscoff® de belangrijke tweede strategische pijler van de Lotus Bakeries Groep vormt, te versnellen.



> Isabelle Maes, CEO Natural Foods

We investeren bovendien in de aanwerving van nieuwe mensen in Zwitserland, maar geven medewerkers uit België en uit onze andere vestigingen ook de mogelijkheid om als expat een internationale opportuniteit aan te gaan in het leuke land dat Zwitserland is.

Isabelle Maes, CEO Natural Foods

Voor Lotus Bakeries is internationalisatie een belangrijke strategie voor duurzame, toekomstige groei. Zo ook voor het assortiment Natural Foods, zo vertelt CEO Natural Foods Isabelle Maes. “Na de acquisitie in 2015 hebben we in eerste instantie ingezet op groei in hun land van oorsprong, het Verenigd Koninkrijk. Tegelijk begonnen we meteen ook voorzichtige stapjes te zetten richting internationalisatie. De merken in dit assortiment — Nākd, TREK, BEAR en Kiddylicious — hebben immers stuk voor stuk het potentieel om internationaal door te breken. Vandaag is het wat dat betreft het geknipte moment om een versnelling hoger te schakelen. De categorie van de gezonde snacks is immers in heel wat landen binnen én buiten Europa mainstream geworden.”

Door alle activiteiten die te maken hebben met de internationalisatie van Natural Foods samen te brengen in één hoofdkwartier in het Zwitserse Baar, zet Lotus Bakeries nu volop in op de internationalisatie van het assortiment. Het wil hierdoor optimaal gebruik maken van synergieën en sneller groeien. Alle strategische beslissingen wat betreft de internationale business worden voortaan dus in Zwitserland genomen. “We hebben voor Baar gekozen omdat we er al een verkoopkantoor voor de Zwitserse markt hebben, alsook een corporate procurement afdeling. Bovendien bevindt deze stad zich dichtbij Zürich, een grote internationale hub van waaruit we makkelijk naar zowat elke bestemming, ook buiten Europa, kunnen vliegen.”

Lotus Bakeries bouwt in Baar aan een gloednieuw kantoor dat af zal zijn in oktober 2021 en plaats zal bieden aan zo'n 30 medewerkers. “Daarmee geven we aan dat we echt geloven in het internationale succes van onze

Natural Foods. We investeren bovendien in de aanwerving van nieuwe mensen in Zwitserland, maar geven medewerkers uit België en uit onze andere vestigingen ook de mogelijkheid om als expat een internationale opportuniteit aan te gaan in het leuke land dat Zwitserland is. Daar zijn ze alvast ontzettend enthousiast over. Daarnaast onderstrepen we ons geloof in de Natural Foods ook met extra investeringen in diverse landen. In functie van de penetratie en distributie op die markten kan het gaan om bv. tv-reclame, online campagnes of om de keuze voor gemotiveerde, loyale ambassadeurs die ons merk op geregelde basis in de kijker zetten.”

De doelstellingen die Isabelle Maes gezet heeft voor het Natural Foods-assortiment, zijn dan ook niet de minste. “We willen van de Natural Foods de tweede strategische internationale groeipijler van de Lotus Bakeries Groep maken. We zijn vandaag natuurlijk nog veel kleiner dan Biscoff®, maar waarom niet? Het potentieel is er, de vraag ook, en het doelpubliek is groot: voor Nākd en TREK gaat het bijvoorbeeld om alle mensen met een actieve levensstijl, en daar staat geen leeftijd op. We geloven er dan ook allemaal heel erg in dat we ons ambitieuze doel zullen waarmaken.”

We willen van de Natural Foods de tweede strategische internationale groeipijler van de Lotus Bakeries Groep maken.

Isabelle Maes, CEO Natural Foods



LOCAL HEROES

STRATEGIE

Focus op onze 'hero'-producten of 'local heroes' vormt de derde pijler van Lotus Bakeries' strategie. In België, Nederland, Frankrijk en Zweden zijn we aanwezig met een ruim assortiment aan lokale 'hero'-producten: koekjes, wafels, gebak en ontbijtkoek. We willen deze reeds sterke marktposities uitbouwen door continu te blijven investeren in dit ruime assortiment. Hierdoor versterkt Lotus Bakeries haar positie als marktleider in de relevante subsegmenten. Het geloof in 'hero'-producten is groot. Niet voor niets heeft Lotus Bakeries bij overnames steeds gefocust op bedrijven met een sterk merk, uitzonderlijke producten en een sterke marktpositie in de thuismarkt van het desbetreffende bedrijf. We zijn er vast van overtuigd dat we door aandacht voor deze lokale 'hero'-merken in hun thuismarkt, het succes van deze producten nog verder kunnen versterken.

MERKEN & PRODUCTEN



Lotus gebak

Het Lotus gebakassortiment bestaat uit een brede waaier aan gebaksspecialiteiten, waaronder de hero-concepten Frangipane, Madeleine, Tartélice en Zebra. Het zijn stuk voor stuk overheerlijke kwaliteitsproducten om thuis of on-the-go van te genieten.

In 2020 kregen enkele van deze 'heroes' een nieuwe verpakking aangemeten, waarbij er gezorgd werd voor meer transparantie in het design. Voorts werd het assortiment verder uitgebreid: na de lancering van de Madeleine Chocolate en de Zebra Framboos in 2019, voegde de introductie van de Tartélice Bosbes dit jaar extra dynamiek toe aan het gamma.



Dinosaurus

Lotus Dinosaurus koekjes zijn heerlijk krokant en evenwichtig samengesteld. Elk koekje barst van natuurlijke ingrediënten die kinderen en jongeren de nodige energie bezorgen om de wereld te ontdekken, uitdagingen aan te gaan en hun verbeelding de vrije loop te laten. Met zijn stoere look inspireert Dinosaurus om geen enkel avontuur uit de weg te gaan.

De geliefde Dinosaurus basisvarianten bestaan in 3 smaken — met melkchocolade, met pure chocolade en een granenversie. Ze zijn ook verkrijgbaar in miniformaat. Daarnaast is er ook 'Lotus Dinosaurus Gevuld', een krokante ronde koek met een luchtige vulling van Belgische melk- of pure chocolade.



Lotus wafels

In België en Frankrijk biedt Lotus Bakeries een uitgebreid wafelassortiment aan. In België worden de wafels op de markt gebracht onder de merknaam Lotus Suzy, met als boegbeeld de gelijknamige jongedame die wafels aanprijst vanuit haar retrowagen en tegelijk vele harten veroverd. Suzy is het merk van de overheerlijke Luikse Wafels, Vanillewafels, en sinds 2020 ook Soft Wafels van Lotus.

Eén ding hebben de telgen van de Lotus wafelfamilie in elk geval gemeen: ze worden allen gekenmerkt door hun hoogstaande kwaliteit, smaak en textuur. In 2020 lanceerde Suzy in België een nieuwe tv-commercial. Na de verhuis en de openluchtcinema, opent Suzy nu haar eigen hippe Suzy pop-up shop!



Peijnenburg

Elke dag ongecompliceerd kunnen genieten, dat is waar Peijnenburg als merk voor staat.

Al sinds 1883 worden er in het Nederlandse Geldrop Peijnenburg ontbijtkoeken gebakken. In de loop der jaren is de bakkerij uitgegroeid tot een heuse koekfabriek, met in 1983 het predicaat Koninklijke als bekroning op 100 jaar vakmanschap. Door de unieke smaak, een ambachtelijk bak- en bereidingsproces, met bekende en voedzame ingrediënten, is Peijnenburg een vertrouwde keuze voor een klein geluksmoment in de ochtend.

In 2020 lanceerde Peijnenburg een nieuwe mediacampagne 'van Happen word je Happie', met in de hoofdrol de Nederlandse zanger Frans Bauer.



Snelle Jelle

Snelle Jelle staat voor energie, avontuur en uitdagingen. Al sinds 2002 brengt Snelle Jelle heerlijke kruidkoek op de markt. Deze lekkere en makkelijk mee te nemen kruidkoek is gemaakt van rogge en zit boordevol kracht en energie. Een kruidige koek met een eigen twist, die jong en oud inspireert om door te zetten.

Onder het merk gaat een gamma aan energierijke en vullende repen schuil, die bovendien bestaan in verschillende smaakvarianten. Ook zijn er repen voor tussendoor in handige meeneemformaten en een variant zonder toegevoegde suiker, Snelle Jelle Zero.

In 2020 werd het volledige gamma in een nieuw jasje gestoken, waarbij het sportieve en dynamische karakter van Snelle Jelle opnieuw in de verf wordt gezet. Energie in 'n nieuw jasje!



Annas

Het merk Annas gaat terug tot 1929, het jaar waarin de zussen Anna en Emma Karlsson in de buurt van Stockholm (Zweden) hun bakkerij openden. Ze bakten er de typisch Zweedse specialiteit pepparkakor: dunne, krokante koekjes met gember en kaneel. In de thuismarkten Zweden en Finland is Annas het meest geliefde pepparkakor merk. Maar ook in een twintigtal andere landen liggen de koekjes in de rekken, waaronder de Verenigde Staten, Canada en een aantal Aziatische markten.

Vandaag zijn er vier traditionele smaakvarianties alsook limited edities en een Annas variant met biologische ingrediënten dat het EU Biolabel draagt. Voorts brengt Annas ook speciale Annas Pepparkakor-huisjes op de

markt, die worden traditiegewijs door het hele gezin in elkaar gezet en versierd. Annas Pepparkakor is het hele jaar door verkrijgbaar, maar is in Scandinavië vooral tijdens de kerstperiode erg in trek.

In 2019 werd het Annas pepparkakor ijs toegevoegd aan het gamma. Annas ijs bestaat uit een combinatie van fluweelzacht roomijs en krokante stukjes Annas Pepparkakor. Voorts herintroduceerde Annas voor het pepparkakor seizoen 2020 in Scandinavië drie favorieten uit het verleden: namelijk Annas Polka, Liquorice en Toffee. Deze smaken combineren het klassieke karakter van de gemberkoekjes met heerlijk verrassende smaken.

INNOVATIES

Snelle Jelle redesign

In 2020 werd het volledige Snelle Jelle gamma in een nieuw jasje gestoken. Met de krachtige merkpersoonlijkheid en de positionering als “(te) krachtige kruidkoek” als basis, werden het logo en design onder handen genomen. Het resultaat: een krachtige, energieke en strakke stijl die herkenbaarheid garandeert. Snelle Jelle is nu nog meer Snelle Jelle.

Een (te) krachtige wijziging van onze merkuitstraling met behoud van onze herkenbaarheid voor de consument. Het springt van de schappen!

Bart Hendriks, Brandmanager Snelle Jelle

Door het behoud van de bestaande merkelementen en kleur- en smaak-navigatie in het nieuwe design, vinden onze consumenten nog steeds eenvoudig hun favoriete reep.

Jeroen Harks, Marketingdirector



Fun facts

**Onze (te) krachtige kruidkoek wordt
ook gesmaakt door topsporters!**

Honingwafel

Sinds April 2020 ligt er een nieuwe gevulde wafel in de rekken: de Lotus Honingwafel. Met een hart van honing, vormt deze zachte wafel een toevoeging aan het bekende 'Coeur fondant' gamma, dat bestaat uit malse wafels met een vanille- en casonnadevulling.

Onze nieuwe gevulde honingwafel is uniek op de Franse markt: waar andere merken een krokante wafel gebruiken, is de onze heerlijk zacht.

Catherine Sabatier, Brandmanager



Fun facts

De honing die gebruikt wordt voor de vulling van de honingwafel, is dezelfde honing die we ook gebruiken voor de productie van onze Peijnenburg ontbijtkoek.

De nieuwe honingwafel trekt nieuwe klanten aan: 75% van de consumenten die de honingwafel kopen, hebben nog nooit een andere variant van de gevulde wafel gekocht.

Tartélice Bosbes

Het Lotus taartjesgamma is sinds de lancering in 2009 uitgegroeid tot een succesvolle range van producten onder de naam Tartélice. Tartélice gebakjes zijn heerlijke kleine taartjes van zachte cake met een frisse fruitvulling van appel of frambozen en er is ook een variant met smeugige chocolade. In oktober 2019 werd het gamma versterkt met Tartélice Bosbes. Bosbessen zijn niet alleen hip, ze zijn ook super lekker! Deze variant is dan ook een mooie en verrukkelijke toevoeging aan het gamma.

Het is een waar plezier om de heerlijke geur van bosbessen doorheen de hele fabriek te ruiken!

Ludovic Valente, Operationeel Directeur Frankrijk

De subtiele smaak van bosbessenjam in een heerlijk zacht taartje van cake is gewoonweg overheerlijk.

Tania Ceuppens, Brandmanager Gebak



Fun facts

Tartélice is momenteel de 3^{de} grootste range binnen het gebakgamma.

Er zit maar liefst 16% bosbessenvulling in een Tartélice gebakje.





HOOFDSTUK 2

ONS DUURZAAM- HEIDSPROGRAMMA: CARE FOR TODAY – RESPECT FOR TOMORROW

ONZE DUURZAAMHEIDSAMBITIE

Lotus Bakeries wil groeien door een gevarieerd assortiment ‘branded snacks’ aan te bieden voor elk moment van de dag. Deze groei moet rendabel en duurzaam zijn waarbij kansen voor de volgende generaties gemaximaliseerd worden. Dat is onze visie.

“Met onze ‘Care for Today, Respect for Tomorrow’ duurzaamheidsstrategie en de uitbreiding en versterking van geïntegreerde actieplannen gaan wij onze ambities in de komende periodes kracht bijzetten. In die zin maakt onze duurzaamheidsambitie integraal deel uit van onze visie en van onze bedrijfsstrategie.

Onze duurzaamheidsstrategie berust op drie pijlers, waarbinnen we de volgende concrete ambities geformuleerd hebben:

Ons milieu

We engageren ons voor het milieu en strijden mee tegen de opwarming van de aarde. Bij alles wat we ondernemen, streven we ernaar om onze ecologische voetafdruk te verkleinen. Dat engagement maken we onder meer concreet door onze belofte om tegen 2025 enkel nog recycleerbare verpakkingen voor al onze merken op de markt te brengen. Daarnaast produceren we vandaag al CO₂-neutraal in onze 12 fabrieken, en betrekken we ook onze medewerkers bij ons streven om de uitstoot te verminderen.

Onze medewerker

We hanteren een rekruteringsbeleid gericht op het aantrekken van een gediversifieerde en getalenteerde groep mensen die net als wij de

TOP-waarden in het hart dragen. We zetten in op werkgelegenheid op lange termijn en bieden onze medewerkers een aangename, uitdagende, inspirerende en veilige werkomgeving. Via training, ontwikkeling en continue uitdaging, zorgen we ervoor dat medewerkers zich goed voelen bij Lotus Bakeries, dat ze zichzelf ontplooien, zodat opgebouwde knowhow duurzaam in het bedrijf blijft.

Onze maatschappij

Ook onze maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen we actief op. Via de implementatie van onze Gedragscode en de Gedragscode voor Leveranciers, garanderen we een integere bedrijfsvoering doorheen de hele organisatie. Met onze Foundation for Education bouwen we via zorgvuldig gekozen onderwijs- en leerprojecten mee aan perspectief voor toekomstige generaties.

Onze duurzaamheidsambitie onderstreepten we recent nog met onze handtekening onder het UN Global Compact. Door dit te onderschrijven, toont Lotus Bakeries haar langetermijnengagement. Ze zal rapporteren over de vooruitgang van haar inspanningen rond duurzaamheid.”

Jan Boone
CEO



ONZE DUURZAAMHEIDSSTRATEGIE

Lotus Bakeries' duurzaamheidsstrategie staat op 3 pijlers: ons milieu, onze medewerkers en onze maatschappij¹. Binnen elke pijler werden specifieke targets en prioriteiten vastgelegd die zullen bijdragen tot het realiseren van onze duurzaamheidsobjectieven.

Ambities

We engageren ons voor het milieu en strijden mee tegen de opwarming van de aarde. Bij alles wat we ondernemen, streven we ernaar om onze ecologische voetafdruk te verkleinen.

We hanteren een rekruteringsbeleid gericht op het aantrekken van een gediversifieerde en getalenteerde groep mensen die net als wij de TOP-waarden in het hart dragen. We zetten in op werkgelegenheid op lange termijn en bieden onze medewerkers een aangename, uitdagende, inspirerende en veilige werkomgeving.

We nemen actief onze maatschappelijke verantwoordelijkheid op. We garanderen een integere bedrijfsvoering doorheen de organisatie. Met onze Foundation for Education ondersteunen we onderwijsprojecten en bouwen we mee aan perspectief voor toekomstige generaties.



Milieu



Medewerker



Maatschappij

¹ Voorheen werd binnen Lotus Bakeries onderscheid gemaakt tussen enerzijds 'mens' en anderzijds 'maatschappij', doch gezien de sterke overlap tussen onze doelstellingen en prioriteiten voor elk van beiden, hebben we in 2020 besloten deze twee pijlers samen te voegen.

Governance en rapportering

De 'Care for Today, Respect for Tomorrow' duurzaamheidsstrategie van Lotus Bakeries is de verantwoordelijkheid van het Executive Committee (EXCO).

Over de verschillende prioriteiten en acties wordt door het EXCO op regelmatige basis gerapporteerd aan de Raad van Bestuur. Zo werden onder meer de volgende onderwerpen in 2020 in de Raad van Bestuur besproken: duurzame verpakingsstrategie, Young Graduate Programma, Dealing Code, fietslease programma, Gedragscode en Gedragscode voor Leveranciers.

Top 20 duurzaamheidsprioriteiten

Een materialiteitsonderzoek helpt bij het bepalen welke topics belangrijk zijn voor zowel het bedrijf als de stakeholders. Het is belangrijk om ook

de stakeholders bij onze duurzaamheidsambitie en ons duurzaamheidsprogramma te betrekken en inspraak te geven. Lotus Bakeries voert op periodieke basis een volledige evaluatie uit van de duurzaamheidsprioriteiten om te garanderen dat alle ontwikkelingen zowel binnen als buiten het bedrijf gereflecteerd worden. Startpunt is een vragenlijst die enerzijds gebaseerd is op de pijlers en bestaande prioriteiten van ons duurzaamheidsprogramma en, anderzijds, geïnspireerd is op evoluties en prioriteiten binnen het ruime duurzaamheidsdomein. Deze vragen worden voorgelegd aan een relevante groep van stakeholders en het EXCO.

Uit het materialiteitsonderzoek werden op die manier deze top 20 duurzaamheidsprioriteiten gedefinieerd. De relevantie en het belang van deze onderwerpen wordt op periodieke basis bevestigd en zo nodig geactualiseerd. De meest recente actualisatie gebeurde in 2019.

Top 20 duurzaamheidsprioriteiten



Milieu

- Aankoop en traceerbaarheid
- Energieverbruik
- Afvalvermindering
- Klimaatverandering
- Watergebruik en -behandeling



Medewerker

- Bedrijfscultuur
- Diversiteit
- Welzijn van de medewerker



Maatschappij

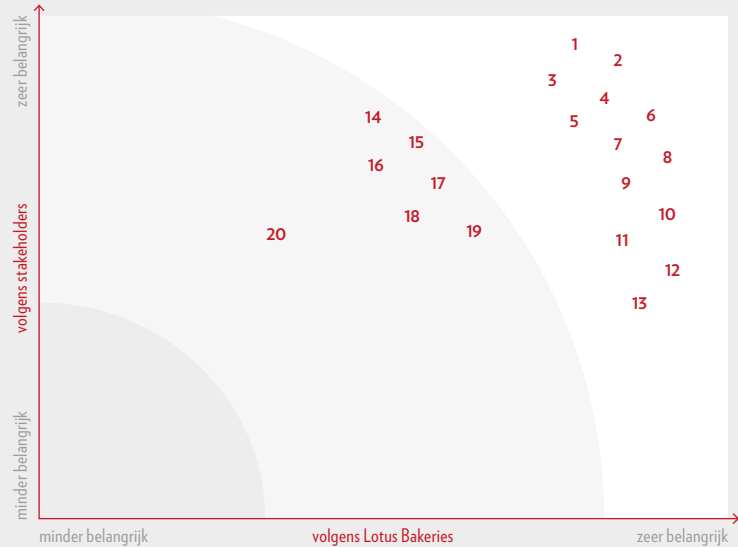
- Voedselveiligheid
- Financieel gezond bedrijf
- Langetermijnstrategie
- Smaakervaring
- Gebalanceerd productportfolio
- Nutritionele aspecten
- Consumentenverpakking
- Corporate governance
- Onderwijs voor iedereen
- Verslaggeving rond duurzaamheid
- Gedragscode
- Lokale betrokkenheid

Ondertekening van het UN Global Compact van de Verenigde Naties

In maart 2021 ondertekende Lotus Bakeries het UN Global Compact van de Verenigde Naties. Het UN Global Compact is een wereldwijd duurzaamheidsinitiatief voor bedrijven dat door de Verenigde Naties in het leven is geroepen. Hierdoor verbindt Lotus Bakeries zich ertoe de Tien Principes¹ van de Verenigde Naties op het gebied van mensenrechten, arbeidsomstandigheden, milieu en anti-corruptie na te leven en deze deel te laten uitmaken van haar strategie, cultuur en dagelijkse activiteiten. Verder verbindt Lotus Bakeries er zich toe om deel te nemen aan projecten die de bredere ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties bevorderen, met name de 17 doelstellingen inzake duurzame ontwikkeling, de zogenaamde SDGs. Onze deelname aan het UN Global Compact houdt tevens in dat wij jaarlijks onze verbintenis hernieuwen en rapporteren over de vooruitgang van onze inspanningen om de Tien Principes te implementeren.

¹ Bedrijven moeten de internationale mensenrechten steunen en respecteren; Bedrijven zorgen ervoor dat zij niet medeplichtig zijn aan schendingen van mensenrechten; Bedrijven handhaven vrijheid van vereniging en het recht op collectieve onderhandelingen; De uitbanning van alle vormen van gedwongen of verplichte arbeid; De effectieve afschaffing van kinderarbeid; De uitbanning van discriminatie in arbeid en beroep; Het ondersteunen van een preventieve aanpak van milieuvraagstukken; Initiatieven nemen om een grotere verantwoordelijkheid voor het milieu te bevorderen; Bevordering van de ontwikkeling en inzet van milieuvriendelijke technologieën; Bedrijven bestrijden corruptie in alle vormen, met inbegrip van afpersing en omkoping.

Onze materialiteitsmatrix



- 1

Voedselveiligheid
- 2

Financieel gezond bedrijf
- 3

Langetermijnstrategie
- 4

Aankoop en traceerbaarheid
- 5

Smaakervaring
- 6

Gebalanceerd productportfolio
- 7

Nutritionele aspecten
- 8

Consumentenverpakking
- 9

Corporate governance
- 10

Bedrijfscultuur
- 11

Diversiteit
- 12

Onderwijs voor iedereen
- 13

Welzijn van de medewerker
- 14

Energieverbruik
- 15

Afvalvermindering
- 16

Klimaatverandering
- 17

Verslaggeving rond duurzaamheid
- 18

Gedragscode
- 19

Lokale betrokkenheid
- 20

Watergebruik en -behandeling



Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties

Lotus Bakeries gebruikt de Sustainable Development Goals (SDGs) van de Verenigde Naties als een kader en leidraad voor de bepaling van haar duurzaamheidsstrategie, haar prioriteiten en actieplannen. De SDGs werden in 2015 vastgelegd door de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties en bestaan uit 17 doelstellingen die tegen 2030 moeten gerealiseerd worden.

Als bedrijf is onze bijdrage gefocust op die doelstellingen waar wij als Lotus Bakeries de grootste en meest directe impact kunnen realiseren. De SDGs die rechtstreeks ondersteund worden door de prioriteiten die wij binnen onze duurzaamheidsstrategie hebben bepaald, worden bij de bespreking van de drie pijlers hieronder weergegeven.

ONZE DUURZAAMHEID IN ACTIE

In 2020 heeft Lotus Bakeries binnen elk van haar drie duurzaamheidspijlers concrete ambities geformuleerd. In onderstaand verslag wenst zij haar targets en prioriteiten te communiceren alsook transparantie te geven over hetgeen binnen de Groep in 2020 concreet is gerealiseerd. Zo tonen we aan dat onze ambities geen dode letter zijn. Maar omgezet worden in concrete actie.

Dit Care for Today - Respect for Tomorrow hoofdstuk werd gevalideerd door PwC Bedrijfsrevisoren BV. De validatie werd uitgevoerd volgens de 'International Standard on Assurance Engagements' (ISAE) 3000, een model dat ontwikkeld werd voor de attestatie van niet-financiële data. De geattesteerde indicatoren zijn doorheen de tekst gemarkeerd met .



Voor het assurance rapport wordt verwezen

naar p. 99 van dit jaarverslag



MILIEU

SDG 12 13 14 15 17

status

In totaal is 96,8% van de verpakkingen van alle merken van Lotus Bakeries recycleerbaar.

Recycleerbaarheid



96,8%

target

Tegen 2025, 100% van de verpakkingen van alle merken van Lotus Bakeries recycleerbaar¹.

status

100% van onze sites in eigendom heeft het CO₂-neutraal label behaald.

CO₂-neutraliteit



100%

target

Al onze sites in eigendom dienen het CO₂-neutraal label te behalen.

Prioriteiten	Eenheid	2020	2019	2018
% verpakking van alle merken van Lotus Bakeries dat recycleerbaar is	%	96,8	93,9	91,1 ²
% van onze sites in eigendom dat het CO ₂ -neutraal label heeft behaald ☑	%	100	100	100
Afval	Eenheid	2020	2019	2018
Kg afval per geproduceerde ton ⁴ ☑	Kg/ton	54 ³	45	47
Energieverbruik	Eenheid	2020	2019	2018
Energieverbruik per ton	kWh/ton	944	923	933
CO ₂ equivalente emissies	Eenheid	2020	2019	2018
Uitstoot van scope 1 & 2 CO ₂ equivalente emissies per geproduceerde ton, exclusief eigen transport, in onze sites in eigendom ☑	kgCO ₂ e/ton	129	126	128
Uitstoot van scope 1 & 2 CO ₂ equivalente emissies per geproduceerde ton in onze sites in eigendom ☑	kgCO ₂ e/ton	135	133	135

¹ Het recycleerbaarheidspercentage is de gemiddelde technische recycleerbaarheid van de verpakking van alle merken van Lotus Bakeries per eind 2020. Er wordt zowel rekening gehouden met consumentenverpakkingen, distributieverpakkingen als transportverpakkingen. Het technisch recycleerbaarheidspercentage wordt per verpakkingcomponent bepaald op basis van state-of-the-art ontwerprijlijnen voor recycleerbaarheid (Ceflex, Recyclass). De gemiddelde technische recycleerbaarheid is een gewichtsgemiddelde, gebaseerd op het verpakkingsgewicht van elk verpakkingsonderdeel. ² Het % recycleerbaarheid voor 2018 is bepaald voor het merk Biscoff® ³ De hoeveelheid afval per geproduceerde ton werd in 2020 negatief beïnvloed door de opstart van de nieuwe fabriek in de Verenigde Staten. De afvalpercentages zullen verder gereduceerd worden. ⁴ Dit betreft restafval, productieafval, vet, papier, karton in onze sites in eigendom.

ONS MILIEU: AMBITIES & REALISATIES 2020

We engageren ons voor het milieu en strijden mee tegen de opwarming van de aarde. Bij alles wat we ondernemen, streven we ernaar om onze ecologische voetafdruk te verkleinen.

Alle verpakking recycleerbaar tegen 2025

Ons engagement: Lotus Bakeries engageert zich ertoe dat alle verpakkingen voor al haar merken uiterlijk tegen 2025 zo ontworpen zijn dat ze recycleerbaar zullen zijn.

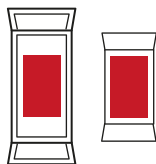
Het doel van onze verpakkingen is helder. Enerzijds is de verpakking het medium bij uitstek dat heldere en juiste communicatie naar de consument garandeert. Anderzijds beschermt de verpakking het product. Zowel onderweg naar de retailer, als van het winkelrek naar de voorraadkast van de consument, tot op het moment van consumptie. Om de smaakbeleving en productkwaliteit te garanderen, moeten we ons product verpakken. Zo creëren we namelijk een barrière tegen invloeden van buitenaf.

Maar een kwalitatieve verpakking zorgt er ook voor dat de producten van Lotus Bakeries langer houdbaar blijven, en helpt zo om voedselverspilling te voorkomen. Een even zorgwekkend thema als het verpakkingsafval. Naar schatting 1/3 van wat wereldwijd geproduceerd wordt aan voedingsproducten — ofwel ongeveer 1 miljard ton — gaat immers verloren door voedselverspilling. En dat vooral op het winkelpunt en bij de consument. Onze producten naar de retailers en consumenten brengen, kan dus niet zonder verpakking.

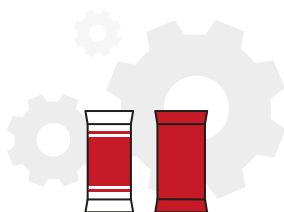
Tegelijkertijd erkent Lotus Bakeries de problemen gerelateerd aan het gebruik van verpakkingen, waaronder oceaanvervuiling, koolstofuitstoot, en het gebruik van niet-hernieuwbare bronnen. Lotus Bakeries deelt de bezorgdheid en wil haar verantwoordelijkheid opnemen om de overstap te maken van de huidige lineaire economie, waar verpakking geproduceerd, gebruikt en weggegooid wordt, naar een circulaire economie waarbinnen materialen binnen de loop gehouden worden. Daarom heeft Lotus Bakeries een **verpakkingsstrategie** geformuleerd die focust op het verminderen van verpakking, innovatief design en investeren in circulariteit.

Reduce what we use

De ideale verpakking bevat zo weinig mogelijk verpakkingsmateriaal, zonder in te moeten boeten op smaak en versheid. Daarom investeren we voortdurend in het optimaliseren van onze verpakkingen, met als doel zo weinig mogelijk verpakkingsmateriaal te gebruiken. Aandacht gaat daarbij uit naar het garanderen van een superieure smaakervaring voor de consument en het minimaliseren van voedselverspilling. Het is een zorgvuldige afweging tussen het gebruik van zo min mogelijk materiaal voor het milieu en genoeg materiaal om onze producten ten volle te beschermen.



Reduce wat we use



Design for tomorrow



Aim for circularity

Design for tomorrow

De recycleerbaarheid van verpakkingen begint bij het design. Daarom verkennen we voortdurend duurzame en innovatieve verpakkingsmaterialen om de recycleerbaarheid van onze producten te verhogen en tegelijkertijd het recycleproces te ondersteunen. We gebruiken objectieve eco-design richtlijnen om onze verpakking recycleerbaar te maken, waaronder CEFLEX en RecyClass. Zo ondersteunen we onze ambitie om al de verpakkingen van onze merken recycleerbaar te maken tegen 2025.

Aim for circularity

Omdat we ontwerpen met het oog op recycleerbaarheid, geloven we dat het van vitaal belang is om naar een circulaire economie te evolueren. We zijn dan ook vastbesloten om te investeren in het sluiten van de cirkel. Het is onze bedoeling om verder te onderzoeken hoe verantwoorde inkoop, gerecycleerde inhoud, consumentenbewustzijn, sorteerbegeleiding, innovatieve oplossingen, enz. kunnen bijdragen aan het bereiken van dit doel.

Onze voorkeur gaat uit naar het gebruik van recyclede content vanwege de betere carbon footprint, zonder daarbij de vereisten van kwaliteit en functionaliteit uit het oog te verliezen. We streven dus naar het technisch maximaal haalbare en zitten nu al aan gemiddeld 77% recyclede content over alle kartonnen verpakkingen van onze merken. Daarenboven zijn 77% van de kartonnen verpakkingen van onze merken op vandaag al gecertificeerd met de waarborg dat de producten van duurzaam beheerde bossen komen.

AAN HET WOORD: ELS VAN PARYS

Program Manager Strategic Projects

SUSTAINABLE PACKAGING CONCREET GEMAAKT IN 2020



> Els Van Parys, Program Manager Strategic Projects

“Samen met R&D en onze leveranciers zijn we permanent op zoek naar manieren om nog duurzamer met verpakking om te gaan.”

Duurzame verpakkingen: ze zijn een absolute topprioriteit voor Lotus Bakeries. Daarom werd er een team opgericht onder leiding van Corporate Director Els Van Parys, dat zich hier volledig op toespitst. Het team rapporteert rechtstreeks aan de COO, lid van het EXCO. Op die manier is er een verzekering dat deze topics ook doorstromen naar de Raad van Bestuur en dat het onderwerp de juiste aandacht krijgt. In 2020 werden er opnieuw enkele belangrijke stappen richting nog meer duurzaamheid gezet.

“We werken met ons team fulltime aan de sustainability van onze verpakkingen”, begint Els Van Parys, Program Manager Strategic Projects. “En dat in goede samenwerking met onze collega’s van procurement, R&D en de plants.” De rol van het sustainable packaging team is om de bestaande verpakingsstrategie van Lotus Bakeries verder te verfijnen, en die aan de hand van multidisciplinaire projecten uit te rollen binnen de organisatie. Daarnaast sporen Els en collega Laetitia Vlamincq nieuwe verpakingsoplossingen, -materialen en -technologieën op, alsook tendensen wat betreft wastemanagement en wetgeving.

Naar 100% recycleerbaar

“We ontwerpen verpakkingen die zo maximaal mogelijk gerecycleerd kunnen worden” gaat Els verder. “Een van onze prioriteiten het voorbije jaar was om storende componenten uit onze verpakkingen te verwijderen. Dat zijn componenten die het onmogelijk maken om een verpakking te recyclen.”

De belangrijkste stap die in 2020 op dat vlak gezet werd, is de omschakeling naar een folie zonder PVDC-coating¹ voor alle Biscoff®-verpakkingen van één en twee stuks. “PVDC verbrandt tijdens het recyclageproces, en maakt het plastic onbruikbaar. Voortaan gebruiken we dit dus niet meer. Verder vervingen we — zonder te moeten inboeten aan kwaliteit — de multimateriaal verpakking van de mini-Dinosaurius (die niet gerecycleerd kan worden omdat ze meerdere plastics combineert) door een recycleerbare monomateriaal verpakking.” Hetzelfde staat in 2021 te gebeuren voor mini-Biscoff® en ook de verpakking van de Lotus Chocolate met Biscoff® was van bij de lancering meteen volledig recycleerbaar.

Een groot aantal van onze merken is al verpakt in een recycleerbare verpakking. Zo is op vandaag 96,8% van de verpakking van de merken die Lotus Bakeries op de markt brengt technisch recycleerbaar.



¹ PVDC (Polyvinylidene chloride) is een component die verbrandt tijdens het recyclageproces, waardoor het recycalaat sterk minderwaardig wordt.

Met minder verpakking

Doordat er voor deze monomateriaal verpakking bovendien ook minder plastic nodig is, komt er alleen al voor de mini-Dinosaur per jaar maar liefst 2,7 ton plastic minder op de markt. “Daardoor verminderen we ook de hoeveelheid verpakking die we gebruiken”, zegt Els. “De verhouding tussen het gewicht van onze verpakkingen en het product zit in vergelijking met andere merken dan ook al zeer goed. Toch kunnen we nog verbeteringen doorvoeren als we hier vandaag met een frisse blik opnieuw naar kijken. In 2020 hebben we alvast de krimpfolie rond de trays van de spread 10% minder dik gemaakt. Dat vertaalt zich in 2,3 ton plastic minder per jaar.”

Naar een circulaire economie

Nog mooier wordt het als er volgens het principe van de circulaire economie enkel nog gerecycleerd of hernieuwbaar materiaal gebruikt wordt. “Bij Lotus Bakeries kijken we naar duurzaamheid in zijn geheel”, vertelt Els. “Niet enkel de mate waarin een materiaal gerecycleerd kan worden telt, maar ook bv. de CO₂-voetafdruk van de verwerking en productie van de verpakking. Plastic vervangen we enkel door papier of karton als die beslissing in haar totaliteit het milieu ten goede komt.”

In 2020 gebeurde dat voor een aantal producten in het gebak- en wafelassortiment, waarvan de plastic tray vervangen werd door een kartonnen exemplaar. Dat vertaalde zich in nog eens 13,5 ton plastic minder op jaarbasis. En ook de ijscupjes — vroeger van polystyreen — zijn voortaan van karton.”

Tendensen opvolgen

Tot slot volgt het sustainable packaging team ook nauw de tendensen en ontwikkelingen op de markt op. “Zo is er de tendens om over te schakelen naar papieren films als verpakkingsmateriaal. Voor onze producten hebben we echter nog geen papier gevonden met dezelfde barrière-eigenschappen als de lichte folie die we vandaag gebruiken”, zegt Els. “Daardoor hebben we niet de garantie dat ons product even lang lekker en houdbaar zal blijven. Bovendien zijn papieren films vaak een stuk zwaarder, en weegt de voetafdruk in zijn geheel niet op tegen die van plastic folie. Maar samen met R&D en onze leveranciers blijven we zoeken naar een oplossing. Dat geldt overigens ook voor de gemetalliseerde folie: die is wel recycleerbaar, maar wordt omwille van de reflectie niet goed gesorteerd in sorteerinstallaties.”

18,5 ton

plastic reductie in 2020



CO₂-neutraal produceren

Lotus Bakeries produceert CO₂-neutraal. Dit is reeds het geval sinds 2015 en dit is in 2020 nog steeds het geval. We werken aan het verminderen van uitstoot en schakelen waar mogelijk over op groene stroom.

Met de uitbreiding van de fabriek in Zuid-Afrika werd in 2020 verder geïnvesteerd in hernieuwbare energie via de installatie van zonnepanelen. Daardoor kan de fabriek nu tot 75% van het energieverbruik via zonnepanelen opwekken, waar dat voorheen slechts maximaal 30% was.

Een belangrijke stap bij het verminderen van onze uitstoot was de oprichting van de Biscoff®-fabriek in North-Carolina in de Verenigde Staten in 2019. Door in de grootste Lotus Biscoff® markt lokaal te produceren, steken er jaarlijks duizend containers minder de oceaan

over dan voorheen. Onze productielijnen aldaar zijn ook uitgerust met moderne technieken van energierecuperatie. Bovendien worden onze grondstoffen en verpakkingsmaterialen zoveel mogelijk lokaal ingekocht.

In 2020 zijn we nog een stap verder gegaan. Waar tot op heden alle BEAR fruitrolletjes vanuit Zuid-Afrika naar het Verenigd Koninkrijk werden verscheept voor verpakking en verdere globale distributie, is dit proces in 2020 geoptimaliseerd. Door het installeren van een BEAR-verpakkingslijn in de Verenigde Staten, kunnen de BEAR fruitrolletjes nu rechtstreeks vanuit Zuid-Afrika naar de VS verscheept worden voor verdere verdeling aan de Amerikaanse consument. Een verpakkingslijn in Zuid-Afrika garandeert voorts een kortere en meer ecologische transportroute naar andere markten.

Bij het verminderen van uitstoot worden dagdagelijks ook onze medewerkers betrokken. Zo wordt het gebruik van moderne communicatiemiddelen gestimuleerd en wordt de noodzaak om te reizen steeds kritisch beoordeeld. Anderzijds vinden we het directe contact van medewerkers met elkaar ook bijzonder belangrijk, zeker in een steeds internationalere context. Daarnaast is er aandacht voor een groener wagenpark. Onder meer in België wordt, via de autolease policy, het gebruik van elektrische wagens gestimuleerd bij de medewerkers en worden elektrische laadpalen voorzien om dit gebruik verder aan te moedigen en te faciliteren. Voorts werd er een fietsleaseplan geïntroduceerd voor onze medewerkers in België. Ondertussen hebben 252 enthousiaste werknemers ervoor gekozen om via dit programma een fiets aan te schaffen en regelmatig met de fiets naar het werk te komen. Dit draagt niet alleen bij tot de gezondheid van de medewerkers, maar heeft ook een positief effect op de CO₂-uitstoot.

De resterende uitstoot van de CO₂-emissies wordt gecompenseerd via het windmolenproject in Anantapur, India, waarbij duurzame energie opgewekt wordt door 50 windturbines. Via onze steun leveren we zo een positieve bijdrage aan de lokale gemeenschap.

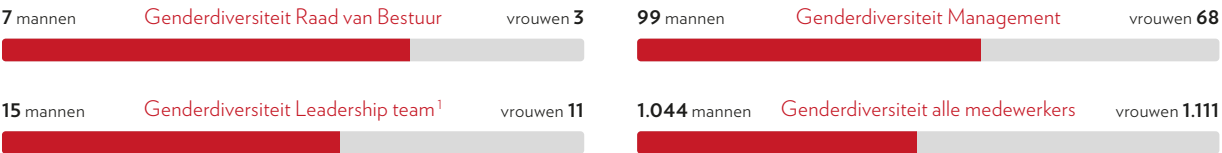
Samen verkleinen we de plastic afvalberg

Ook onze medewerkers worden betrokken in het verminderen van afval en uitstoot. Zo heeft Lotus onder meer waterkoelers en dispensers geïntroduceerd op de werkvloer en wordt het gebruik van eigen drinkbussen of glazen aangemoedigd. De waterflessen zijn bovendien gemaakt van 100% recycleerbaar materiaal en kunnen tot wel 60 keer hergebruikt worden. Dit is een belangrijke bijdrage tot het verkleinen van de plastic afvalberg.



MEDEWERKER

SDG **3** **5** **8**



Genderdiversiteit	Eenheid	2020	2019	2018
Raad van Bestuur	%	70 M 30 V	70 M 30 V	70 M 30 V
Leadership team	%	58 M 42 V	60 M 40 V	68 M 32 V
Management	%	60 M 40 V	60 M 40 V	60 M 40 V
Alle werknemers	%	48 M 52 V	47 M 53 V	48 M 52 V
Geografische spreiding	Eenheid ²	2020	2019	2018
België	#	1.073	1.063	978
Zuid-Afrika	#	314	289	-
Nederland	#	258	233	229
Verenigd Koninkrijk	#	152	154	148
Frankrijk	#	140	140	123
Verenigde Staten	#	97	71	29
China	#	29	24	16
Zweden	#	22	21	22
Zuid-Korea	#	21	21	21
Andere (AT, CH, CZ, DE, ES, IT)	#	49	40	38
Veiligheid op de werkvloer	Eenheid	2020	2019	2018
Aantal arbeidsongevallen met afwezigheid ☹	#	62	45	47
Aantal arbeidsongevallen per 100 FTE	#	2,8	2,5	3,0

¹ De groep van het Executive Committee, de General Managers en de Corporate Directors.

² Medewerkers per 31/12/2020

ONZE MEDEWERKER: AMBITIES & REALISATIES 2020

We hanteren een rekruteringsbeleid gericht op het aantrekken van een gediversifieerde en getalenteerde groep mensen die net als wij de TOP-waarden in het hart dragen. We zetten in op werkgelegenheid op lange termijn en bieden onze medewerkers een aangename, uitdagende, inspirerende en veilige werkomgeving.

Onze bedrijfswaarden zijn TOP

Teamspirit: elke schakel in het hele proces is even belangrijk, van marketing over productie tot verpakking. Daarom is een geoliede samenwerking onontbeerlijk. Samen gaan we er elke dag voor om van Lotus Bakeries een succesverhaal te maken in een inspirerende werkomgeving.

Open dialoog: een luisterende, open houding, proactieve communicatie en respectvolle feedback zijn zaken die we hoog in het vaandel dragen in de omgang met en tussen medewerkers. Dit wordt in praktijk gebracht via onder meer vaste overlegmomenten op afdelingsniveau, het inzetten van interne communicatieplatformen en het aanmoedigen van tweerichtingscommunicatie tussen medewerkers.

Passie: de betrokkenheid en het engagement van onze medewerkers zijn dagelijks voelbaar op de werkvloer. In hun terechte fierheid op onze producten en op ons bedrijf. Investeren in onze medewerkers komt het volledige bedrijf ten goede.

Rekruteringsbeleid

Een belangrijke uitdaging voor Lotus Bakeries is om competente medewerkers aan te trekken die de TOP-waarden uitstralen. Bij de selectie van nieuwe medewerkers staan de competenties van de sollicitant en de TOP-bedrijfswaarden voorop. Tijdens de selectieprocedure ontmoeten de sollicitanten verschillende medewerkers van Lotus Bakeries en worden zij onderworpen aan een extern assessment aangepast aan de functie waarvoor de kandidaat solliciteert. Op die manier krijgen de kandidaten een beter beeld van de bedrijfswaarden en -cultuur.

Diversiteitsbeleid

Via haar rekruteringsbeleid, creëert Lotus Bakeries bovendien een draagvlak om een gediversifieerde en getalenteerde groep mensen aan te trekken. Aandacht voor diversiteit is een essentieel onderdeel van deze strategie, waarbij we ernaar streven om kandidaten te selecteren met het beste pakket aan vaardigheden en competenties voor de functie. Daarbij wordt ook gekeken naar de reeds aanwezige kennis en ervaring binnen de bestaande teams en de gewenste competenties, kennis en/of ervaring van de kandidaat.

Op deze manier stellen wij vast dat we een gediversifieerde groep aan medewerkers tewerkstellen, met een evenwichtige genderdiversiteit over alle medewerkers. Zo zien we een mooie balans van 48% mannen en 52% vrouwen binnen de Lotus Bakeries Groep, en ook wanneer we meer specifiek kijken naar management (60% mannen, 40% vrouwen), het Leadership team (58% mannen, 42% vrouwen) en de Raad van Bestuur (70% mannen, 30% vrouwen) blijft de genderdiversiteit in de groep geborgd.



Voor meer informatie over ons diversiteitsbeleid

verwijzen we naar p. 144 in dit jaarverslag

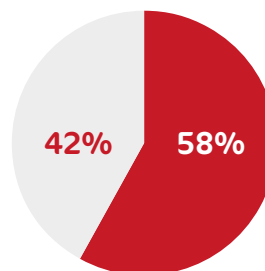


Wat me tot nu toe het meest verrast heeft als Young Graduate bij Lotus Bakeries, is de voelbare ambitie om te groeien en de snelheid waarmee de Groep Lotus Bakeries blijft groeien over de hele wereld.

Elisa Vandekerckhove, Young Graduate Marketing

Genderdiversiteit

Leadership team V/M



Young Graduate Programma

Op 1 september 2020 zijn de eerste young graduates gestart in het Lotus Bakeries 'Young Graduate Programme': een intensief tweejarig programma specifiek voor afgestudeerde master of MBA studenten. Gedurende twee jaar draaien deze young graduates mee op één van onze afdelingen, en daarnaast krijgen ze de mogelijkheid om te participeren in een cross-departementaal strategisch project.

Onboarding

Eens aan boord, streeft Lotus Bakeries naar een gedegen onboarding, waarin nieuwe Lotus-medewerkers ondergedompeld worden in ons bedrijf, onze producten, onze merken en onze cultuur. Zo worden er specifieke introductiedagen georganiseerd voor nieuwe medewerkers. Ook bij acquisities zorgen wij ervoor dat de medewerkers snel geïntegreerd raken in de Groep Lotus Bakeries.

Training & ontwikkeling

Eenmaal aan de slag, is het zaak om deze geëngageerde en gemotiveerde TOP-talenten te kunnen behouden binnen het bedrijf zodat de knowhow die deze medewerkers hebben opgebouwd, niet verloren gaat. Aandachtspunten hierbij zijn de verdere ontplooiing en ontwikkeling van onze medewerkers, het aanbieden van opleidingsmogelijkheden en continue uitdaging.

AAN HET WOORD: STÉPHANIE DE LANGE

Group HR Director

VIJF JONGE TALENTEN VERSTERKEN LOTUS BAKERIES IN HET YOUNG GRADUATE PROGRAMMA



> Stéphanie De Lange, Group HR Director

**“Met dit programma zorgen we voor een
permanente instroom van beloftevol jong bloed.”**

Het afgelopen jaar lanceerde Lotus Bakeries haar eerste Young Graduate-programma: een twee jaar durend traject waarbij een handvol beloftevolle, jonge talenten in de breedte en de diepte kennismaakt met een discipline binnen de organisatie, om nadien van daaruit versneld door te groeien naar een leiderschapsrol.

Het programma maakt deel uit van de talentstrategie van Lotus Bakeries en heeft als doel om de organisatie te voorzien van een permanente instroom van beloftevol jong bloed dat net van de schoolbanken komt. Group HR Director Stéphanie De Lange legt uit: “Lotus Bakeries groeit op alle markten, en we zijn constant op zoek naar nieuw talent. Maar de arbeidsmarkt van vandaag is competitief, en bepaalde profielen zijn erg schaars. Met het Young Graduate-programma willen we de beste talenten vroeg in hun carrière aantrekken en naar onze organisatie brengen. Om van daaruit versneld door te groeien binnen Lotus Bakeries.”

Het gaat om jonge mensen met een universitaire achtergrond, vaak nog aangevuld met een MBA én een internationale ervaring dankzij bv. een uitwisselingsprogramma of een bijkomende master of stage in het buitenland. “Wat uniek is aan ons programma: deze jonge talenten komen terecht binnen één specifieke functionele discipline. Ze roteren dus niet doorheen alle afdelingen van het bedrijf, maar maken een keuze voor bijvoorbeeld marketing, sales, operations, R&D of finance. We zijn ervan overtuigd dat dit een grotere toegevoegde waarde creëert, zowel voor de persoon zelf — die doorgaans op voorhand al weet in welke richting hij of zij verder wil — als voor het bedrijf.”

Extra zuurstof voor de organisatie

Gedurende de looptijd van het programma leren de high potentials de gekozen discipline kennen, zonder daar een vaste functie in te vullen. “Dat betekent dat ze extra zuurstof brengen in onze teams. Een deel van hun job is operationeel, en daarnaast werken ze aan optimalisatie-projecten waardoor de afdeling in kwestie een stap vooruit kan zetten. Omdat deze jonge mensen sowieso andere inzichten en nieuwe trends meebrengen én zorgen voor versterking, worden ze door onze teams met open armen onthaald. Daarnaast willen we dat ze ook een transversaal beeld krijgen van de organisatie. Daarom werken ze, zodra ze zes maanden aan de slag zijn, in groep ook aan een crossfunctioneel project

rond een strategische topic en zullen ze daarvoor een concreet actieplan voorbereiden. Na twee jaar stromen de young graduates door naar een andere positie in de organisatie.”

Eerste lichting doorslaand succes

Hoewel het programma in 2020 pas voor het eerst werd georganiseerd, was het meteen een succes. Tijdens campusrecruitment op de belangrijkste universiteiten en businessschools merkte Lotus Bakeries dat de vraag groot was: heel veel kandidaten meldden zich aan. Opvallend: de selectie gebeurde tijdens de eerste lockdownperiode en verliep voor een groot deel online. “De kandidaten vertelden ons dat heel wat andere bedrijven hun programma omwille van de pandemie ofwel stopzetten, ofwel ophielden met erover te communiceren”, zegt Stéphanie. “Wij kozen er bewust voor om door te zetten, en dat werd door de kandidaten ontzettend gewaardeerd. Na de eerste versoepelingen in juni kwamen tien finale kandidaten langs voor een speeddate met alle leden van ons EXCO, waarvan er uiteindelijk vijf een vast contract gekregen hebben. Zij gingen aan de slag op 1 september.”

Tweede rekrutering in de startblokken

Ondertussen is de selectie van de tweede lichting ook al gestart. “We zijn op dit moment volop met campusrecruitment activiteiten bezig. Wat leuk is: onze huidige young graduates gaan nu mee om potentiële kandidaten warm te maken voor onze organisatie en ons programma. Ze zijn laaiend enthousiast en erg trots dat ze bij ons aan de slag zijn. Daardoor zijn ze het beste uithangbord voor ons programma”, aldus nog Stéphanie.

Veilige werkomgeving

Elk ongeval is er een te veel. Lotus Bakeries zal dan ook extra inspanningen blijven leveren om het risico op arbeidsongevallen significant terug te dringen.

In alle landen waar Lotus Bakeries opereert, gelden strikte wetten inzake arbeidsveiligheid die opgevolgd worden door de overheid. Lotus Bakeries volgt deze wetgeving omtrent veiligheid op de werkvloer op de voet. Zo zijn er verschillende procedures in voege, afgestemd op de specifieke risico's in elk van de productiesites.

Het startpunt zijn steeds risicoanalyses binnen onze productiesites. Hierbij worden de specifieke risico's geanalyseerd aangaande de machines, de omgeving rondom de machines en de personen die de machines bedienen. Een dergelijke risicoanalyse is verplicht en wordt door Lotus Bakeries opgevolgd.

In de praktijk

Nieuwe machines worden ontworpen volgens de laatste veiligheidsnormen en ondergaan steeds een uitgebreide 'Site Acceptance Test' door onze eigen veiligheidsverantwoordelijken. Machines worden waar nodig aangepast om aan onze hoge veiligheidsnormen te voldoen.

Vervolgens worden veiligheidsprocedures opgesteld teneinde het werken in de productieomgeving zo veilig mogelijk te maken. Deze procedures worden vertaald in werkinstructies per arbeidspost. Ook aangepaste werkkledij draagt bij aan een veilige werksituatie.

Vervolgens wordt er voortdurend ingezet op training, awareness en preventie:

- Veiligheid op de werkvloer is een vast onderdeel in de onboarding programma's van de nieuwe werknemers die in de fabriek van start gaan.
- In elke productiesite is er een SOS procedure (Signaleer Onveilige Situatie of 'Safety Observation Stop') van toepassing via dewelke werknemers onveilige situaties kunnen melden

Verscheidene acties illustreren dit beleid

In België bestaat het bewustmakingstraject VAM (VeiligheidsActieMoment) en het preventieprogramma ZAP (Zien en Aanspreken-Preventie) waarbij met behulp van trainingssessies de mensen wordt aangeleerd hoe ze iemand kunnen benaderen aangaande veiligheid.

In Zuid-Afrika wordt per kwartaal een health & safety questionnaire ingevuld, waarna de bestaande risicoanalyses worden geëvalueerd en de bestaande procedures worden aangescherpt.

In Nederland beschikken de productie entiteiten van Geldrop en Enkhuizen over het Arbovignet.

In de VS wordt een maandelijkse safety walk opgezet door een externe partner.

In de fabrieken in Tyresö (Zweden) en Eeklo (België) is Lotus Bakeries, dankzij diverse veiligheidsprogramma's, dit jaar ongeval vrij. Desondanks is het aantal arbeidsongevallen dit jaar toegenomen. Onder meer door de verhoogde nood aan flexibiliteit ten gevolge van de COVID-19 pandemie, en meer bepaald de noodzaak om werkposten aan te passen en de werkmethoden bij te stellen met het oog op social distancing.

Aangename werkomgeving

Lotus Bakeries streeft ernaar om een aangename werkomgeving aan te bieden, met verschillende faciliteiten zoals bureaus om rechtopstaand werken te stimuleren, douches zodat werknemers makkelijk met de fiets naar het werk kunnen komen, voldoende glaspartijen om lichte en luchtige kantoren te creëren.

Gezien de almaar groeiende groep medewerkers, blijft Lotus Bakeries bovendien investeren in nieuwe aangename werkplekken. Zo werd in 2020 beslist om te starten met de uitbreiding van haar hoofdkantoor en de bouw van een splinternieuw, modern, eigentijds 'House of Biscoff®'. Naast bureaus zullen er vergaderruimtes, een boardroom en een Lotus koffiebar aanwezig zijn.

Er is in alle vestigingen veel aandacht voor gezondheid en fitheid. Afhankelijk van vestiging tot vestiging worden verschillende initiatieven genomen. Een aantal voorbeelden: mogelijkheid tot instappen in een fietslease programma, fitnessmogelijkheden, wekelijkse gezonde lunch, bootcamps, etc.

MAATSCHAPPIJ



status 99% van de huidige werknemers heeft de Gedragscode ondertekend.	Gedragscode  99%	target Elke medewerker van Lotus Bakeries dient zich te verbinden tot de 6 principes van onze Gedragscode.
status 62% van de sleutelleveranciers heeft de Gedragscode ondertekend.	Gedragscode voor Leveranciers  62%	target Elke sleutelleverancier ¹ van Lotus Bakeries dient zich te verbinden tot de Gedragscode voor leveranciers.
status 96% van onze leveranciers van palmolie heeft het Lotus Bakeries' Palmoliebeleid onderschreven.	Palmoliebeleid  96%	target Al onze leveranciers van palmolie dienen het Lotus Bakeries' Palmoliebeleid te onderschrijven.

Prioriteiten	Eenheid	2020	2019	2018
% huidige werknemers dat de Gedragscode ondertekend heeft	%	99	-	-
% sleutelleveranciers dat de Gedragscode ondertekend heeft	%	62	-	-
% van onze leveranciers van palmolie dat het Lotus Bakeries' Palmoliebeleid heeft onderschreven	%	96	-	-
RSPO-certificatie	Eenheid	2020	2019	2018
% van onze productiesites die palmolie verwerken, dat het RSPO certificaat heeft behaald ✓	%	100	100	100
Externe kwaliteitscertificaten	Eenheid	2020	2019	2018
Lotus Bakeries productiesites waar onze producten geproduceerd worden, met een externe kwaliteitscertificatie (BRC, IFS) ✓	%	100	100	100

¹ Sleutelleveranciers zijn al onze leveranciers van eindproducten (externe productie), van grondstoffen, van verpakking en van machines, waarmee Lotus Bakeries een raamcontract heeft afgesloten.

ONZE MAATSCHAPPIJ: AMBITIES & REALISATIES 2020

We nemen actief onze maatschappelijke verantwoordelijkheid op. We garanderen een integere bedrijfsvoering doorheen de organisatie. Met onze Foundation for Education ondersteunen we onderwijsprojecten en bouwen we mee aan perspectief voor toekomstige generaties.

Integere bedrijfsvoering in onze eigen organisatie

Begin 2020 hebben de corporate directeurs van legal & compliance, HR, kwaliteit, aankoop en R&D zich over de gedragsregels van Lotus Bakeries gebogen. De Gedragscode die als gevolg daarvan is opgesteld, is besproken met EXCO en is op 2 april 2020 uitvoerig aan bod gekomen in de Raad van Bestuur.

De Gedragscode

Lotus Bakeries streeft ernaar te allen tijde te handelen met integriteit, eerlijkheid en billijkheid en met volledige naleving van de toepasselijke wetten, regels en voorschriften. Ze heeft een gedragscode ontwikkeld waarin zes hoofdprincipes opgenomen zijn die te allen tijde door haar medewerkers gerespecteerd dienen te worden:

1

Transparantie

Lotus Bakeries streeft naar nauwkeurige en duidelijke communicatie met haar klanten, leveranciers, consumenten en zakelijke partners en stimuleert open communicatie met al haar stakeholders. Lotus Bakeries onthoudt zich bovendien van niet-conforme, oneerlijke, bedrieglijke of misleidende marketingpraktijken.

Praktijkvoorbeeld 2020

Lotus Bakeries heeft in 2020 de Belgian Pledge 3.0 onderschreven, waarmee zij haar engagement naar verantwoorde reclame naar kinderen uitbreidt. De Belgian Pledge — die de principes van de EU Pledge volgt — is een zelfregulerend initiatief waarmee deelnemende voedingsbedrijven, handelaars, restaurantketens en cateraars duidelijke engagementen opnemen rond reclame naar kinderen jonger dan 12 jaar. Lotus Bakeries was reeds aangesloten bij de Belgian Pledge 2.0, doch in de herziene versie verbindt zij zich ertoe om dezelfde richtlijnen te handhaven op social media kanalen en in geval van communicatie via influencers.

2

Respect voor de medemens

Lotus Bakeries draagt zorg voor een veilige werkomgeving en hecht veel belang aan integriteit & respect voor de medemens. Het respecteren van de mensenrechten en arbeidsregelgeving, waaronder de vrijheid van vereniging van werknemers en het tegengaan van kinderarbeid, zijn belangrijke speerpunten. Alle persoonsgegevens worden steeds met respect en in overeenstemming met de relevante regelgeving behandeld.

Praktijkvoorbeeld 2020

Lotus Bakeries volgt de GDPR regelgeving die sinds 25 mei 2018 van kracht is. In 2020 heeft zij haar GDPR handboek licht aangepast op basis van de ervaringen uit de voorbije twee jaar. Zo zijn de verantwoordelijkheden tussen het centrale Data Protection Office en de lokale Data Protection Responsibles verduidelijkt. Waar het GDPR handboek in eerste instantie met name was opgezet rond de departementen die het meest in aanraking komen met persoonlijke data (HR, Marketing, IT & Receptie), is het nu aangescherpt en volledig geïmplementeerd in alle overige departementen. Inmiddels is 77% van onze kantoormedewerkers getraind en zijn de GDPR regels voor de business toegevoegd aan de onboarding packs.

3

Handel eerlijk & compliant

Lotus Bakeries ziet toe op eerlijke mededinging, respect voor exportregelgeving en het voorkomen van handel met voorkennis.

Praktijkvoorbeelden 2020

- Op 2 april 2020 heeft de Raad van Bestuur een aangescherpte Dealing Code onderschreven en goedgekeurd, waarin heldere richtlijnen zijn opgenomen om handel met voorkennis te vermijden. Deze Dealing Code is middels interne communicatiekanalen aan alle werknemers gecommuniceerd. De leden van de Raad van Bestuur, het EXCO en alle andere personen die zijn geïdentificeerd als "personen met toegang tot kritische informatie" hebben de Dealing Code bovendien ondertekend.



De volledige Dealing Code is beschikbaar via

www.lotusbakeries.com/governance-practices-and-policies

- In september 2020 hebben al onze verkoopdepartementen een opleiding gekregen over de impact van mededingingsrecht op prijsonderhandelingen met klanten. Dit om de mogelijkheden en beperkingen voor de onderhandelingen voor 2021 nog eens scherp te stellen.

4

Corruptie tegengaan

Lotus Bakeries heeft een **zerotolerance** beleid aangaande corruptie en omkoping en ziet toe op een duidelijke procedure inzake belangenvermenging en een nauwkeurige administratie, rapportage en boekhouding.

5

Beveiligen van informatie

Lotus Bakeries doet er alles aan om haar eigen vertrouwelijke informatie, en de vertrouwelijke informatie van derden, te beschermen.

Praktijkvoorbeeld 2020

Op 7 februari 2020 heeft de Corporate ICT Director het beleid van Lotus Bakeries met betrekking tot cyber security en de bescherming tegen cyberaanvallen toegelicht aan de Raad van Bestuur. Het beleid steunt op uitgebreide en robuuste procedures die ons zo goed mogelijk moeten beschermen.

6

Respect voor het milieu & verantwoord inkoopbeleid

Lotus Bakeries volgt nauwgezet de impact van haar activiteiten op het milieu op en streeft er voortdurend naar haar ecologische voetafdruk te verkleinen. Voor onze concrete acties 2020 wordt onder meer verwezen naar de 2020 ambities en realisaties op vlak van milieu op p. 67 en naar de implementatie van de Gedragscode voor Leveranciers op p. 88 van dit jaarverslag.



> Sofie De Letter, ICT director



De volledige Gedragscode is in 10 talen beschikbaar via www.lotusbakeries.com

Verantwoordelijkheden

Iedere werknemer van Lotus Bakeries heeft de verantwoordelijkheid om de principes in de Gedragscode te volgen.

De verantwoordelijkheid voor implementatie van de Gedragscode ligt bij de Compliance Officer, hierbij ondersteund door het HR departement.

Whistleblowing

Alle medewerkers van Lotus Bakeries worden aangemoedigd om bezorgdheden aangaande de Gedragscode te rapporteren aan de Compliance Officer. Lotus Bakeries verbiedt vergelding tegen personen die te goeder trouw problemen melden en verbindt zich ertoe dergelijke gemelde problemen te onderzoeken. Lotus Bakeries zal corrigerende maatregelen nemen indien de situatie dit rechtvaardigt. Het niet naleven van de Gedragscode kan leiden tot disciplinaire of gerechtelijke stappen.

In 2020 zijn er middels de in de Gedragscode opgenomen rapporteringslijn 24 vragen binnengekomen bij het Compliance departement. De vragen waren met name gerelateerd aan de trainingen rond GDPR en Mededinging. Er zijn geen bezorgdheden of onregelmatigheden gemeld.

Rapportering

De Compliance Officer zal waar nodig één keer per jaar aan de Raad van Bestuur rapporteren aangaande de handhaving van de Gedragscode, waarbij eventuele inbreuken en geuite bezorgdheden aan bod zullen komen alsook de actiepunten die geformuleerd zijn om herhaling te voorkomen.

Op 2 april 2020 is de Gedragscode uitvoerig besproken. Door het uitblijven van meldingen, bestond er in 2020 geen aanleiding voor verdere bespreking in de Raad van Bestuur.

Implementatie

In 2020 heeft Lotus Bakeries haar aangescherpte Gedragscode als volgt geïmplementeerd:

- De Gedragscode is vertaald in de officiële talen van die landen waar Lotus Bakeries een verkoopkantoor of een fabriek heeft. Het document is in 10 talen beschikbaar.
- De Gedragscode is toegevoegd aan het onboarding pakket voor nieuwe medewerkers in al onze vestigingen en mondeling toegelicht tijdens het onboarding programma.
- De huidige werknemers van Lotus Bakeries is gevraagd de Gedragscode af te tekenen en hebben allen een korte toelichting gekregen over de 6 daarin opgenomen principes. Tegen eind 2020 heeft 99% van de huidige werknemers de gedragscode ondertekend.

Verantwoorde inkoop & integere bedrijfsvoering bij onze leveranciers

De principes uit de Lotus Bakeries Gedragscode worden eveneens opgelegd aan onze leveranciers van verpakking, grondstoffen, apparatuur en eindproducten.

De beginselen waar deze leveranciers zich toe dienen te verbinden, kunnen als volgt worden samengevat:

1. Wettige en integere bedrijfsvoering

- Respect voor de mensenrechten
- Kinderarbeid wordt onder geen enkele voorwaarde aanvaard
- Mensen behandelen met waardigheid, eerlijkheid, rechtvaardigheid en respect
- Zich onthouden van elke vorm van discriminatie, intimidatie, verbaal of fysiek misbruik
- Implementatie van grondige gezondheids- en veiligheidsprocedures
- Naleving van de arbeidswet- en regelgeving op de werkplek

2. Eerlijke en integere bedrijfsvoering

- Naleving van de relevante mededingingswetten
- Gebruik van eerlijke en transparante prijsmechanismen en andere contractuele bepalingen ten aanzien van leveranciers
- Nultolerantie voor omkoping en corruptie
- Bescherming van de vertrouwelijke informatie van Lotus Bakeries
- Geen vervalsing, smokkel of andere gerelateerde misdrijven

3. Respect voor het milieu

- Verkrijgen en documenteren van alle noodzakelijke milieuvergunningen, licenties en registraties.

- Opzetten van een environmental management systeem, waaronder:
 - Processen die gericht zijn op afvalvermindering, een lager energieverbruik, minder uitstoot en het voorkomen van vervuiling
 - Behoud van de biodiversiteit, inclusief bedreigde flora en fauna (geen ontbossing) en aandacht voor bodembescherming
 - Respect voor de waterbronnen en waarborging van een goed (afval)waterbeheer
 - Geen gebruik van illegale producten en beperking van het gebruik van pesticiden en andere legale chemicaliën

4. Traceerbaarheid

De leverancier houdt een adequate administratie bij van diens rechtstreekse leveranciers

We verwachten van deze leveranciers dat ze de Gedragscode voor Leveranciers implementeren en hun werknemers, agenten en onderaannemers op een zorgvuldige en transparante manier informeren.

Lotus Bakeries selecteert haar leveranciers bovendien zorgvuldig op basis van haar verantwoorde inkoopnormen volgens NDPE: No-Deforestation, No-Peat, No-Exploitation.

Praktijkvoorbeeld palmolie 2020

Lotus Bakeries is lid van de 'Roundtable for Sustainable Palmoil' (RSPO) en verbindt zich ertoe dat haar ingekochte palmolie RSPO gecertificeerd is. In dat kader heeft zij in 2020 een 'Sustainable Palm Oil Policy' geformuleerd en geïmplementeerd. Inmiddels hebben alle sleutelleveranciers van palmolie en palmolie gebaseerde producten zoals margarines, het Lotus Bakeries' Palmolie beleid onderschreven.



De volledige tekst van de 'Sustainable Palm Oil Policy' is beschikbaar via www.lotusbakeries.com

Verantwoordelijkheden

Voor de implementatie van de Gedragscode voor Leveranciers is de aankoopafdeling verantwoordelijk, waar nodig ondersteund door Legal & Compliance of Kwaliteit.

Whistleblowing

Leveranciers wordt gevraagd eventuele bezorgdheden te uiten aan hun contactpersoon bij Lotus Bakeries.

Monitoring

De Gedragscode voor Leveranciers voorziet een verplichting voor de leverancier om documentatie te voorzien aan de hand waarvan Lotus Bakeries de naleving van de Gedragscode voor Leveranciers kan verifiëren.

Lotus Bakeries voert reeds audits uit bij haar leveranciers, doch primair gefocust op kwaliteit en voedselveiligheid. Zij bekijkt op welke manier zij correcte handhaving door de leveranciers van andere principes uit de Gedragsregels kan monitoren en eventueel kan integreren in de bestaande audits.

Lotus Bakeries verwacht van leveranciers dat ze alle vereiste beperkende maatregelen nemen als gevolg van eventuele geconstateerde hiaten.

Implementatie

De Gedragscode voor Leveranciers is in 2020 als volgt geïmplementeerd:

- De Gedragscode voor Leveranciers is aangeleverd in de taal van het contract en is beschikbaar in 10 talen.
- De huidige leveranciers van verpakking, grondstoffen, apparatuur en eindproducten met wie Lotus Bakeries een raamcontract heeft, zijn gevraagd de Gedragscode afzonderlijk te ondertekenen. In 2020 heeft 62% van de sleutelleveranciers de Gedragscode ondertekend.
- Voor nieuwe leveranciers van verpakking, grondstoffen, apparatuur en eindproducten is de Gedragscode voor Leveranciers toegevoegd aan het contract.
- Al onze algemene voorwaarden voor aankoop bevatten een verwijzing naar de Gedragscode voor leveranciers, die beschikbaar is op onze website.

AAN HET WOORD: BRECHTJE HAAN

Corporate Legal, IP & Communication Director

EVALUATIETRAJECT GOVERNANCEMODEL & GEDRAGSCODE



> Brechtje Haan, Corporate Legal, IP & Communication Director

“Verantwoord, ethisch en duurzaam gedrag staan voorop.”

Toen de Belgische Corporate Governance Commissie, opgericht door de FSMA, VBO en Euronext Brussels, in de loop van 2020 de nieuwe Belgische Corporate Governance Code (kortweg Code 2020) lanceerde, met daarin aangescherpte regels voor deugdelijk bestuur van beursgenoteerde vennootschappen, was dit voor Lotus Bakeries de geknipte gelegenheid om zowel haar governance model als haar Gedragscode onder de loep te nemen. Een woordje uitleg door de Corporate Legal, IP & Communication Director Brechtje Haan.

“De nieuwe Code 2020 focust op deugdelijk bestuur en duurzame waardecreatie”, begint Brechtje. “In regelgevende kaders horen we de laatste jaren steeds meer een pleidooi voor verantwoord gedrag met het oog op de lange termijn, en dat in alle lagen van bedrijven en organisaties. Wij besloten om zowel onze governance structuur (en het daarbij horende charter) als onze Gedragscode in de diepte te bespreken en kritisch te evalueren.”

Sterk bestaand governance raamwerk

Op de Raad van Bestuur in april evalueerden de bestuursleden de huidige manier van werken, en bespraken ze samen wat er behouden kon worden en wat met het oog op de nieuwe Code 2020 aangescherpt moest worden. “Die oefening bevestigde dat bepaalde zaken in onze structuur heel erg goed werken”, vertelt Brechtje. “Een voorbeeld daarvan is onze keuze voor een monistisch bestuursmodel. We hebben een sterk governance raamwerk met een Raad van Bestuur (waarin vier onafhankelijke bestuurders zetelen), een auditcomité en een remuneratie- en benoemingscomité. De raad van bestuur heeft de volle bestuursbevoegdheid en delegeert het dagelijks bestuur aan de CEO. Alle leden waren het erover eens dat deze aanpak goed werkt, en die gaan we dus behouden.”

Langetermijnengagement

Tegelijk zijn er een aantal criteria die worden aangescherpt. Zo is het remuneratiebeleid aangepast, waardoor bestuurders voortaan gedeeltelijk in cash en gedeeltelijk in aandelen vergoed worden, terwijl dit vroeger enkel in cash gebeurde. Leden van het EXCO zijn bovendien verplicht om tegen 2022 een pakket aandelen aan te houden. “Met dat soort bepalingen onderstrepen we het belang van langetermijnengagement van de mensen bovenaan onze organisatie”, zegt Brechtje. “Een andere aanpassing is dat we in ons corporate governance charter voortaan expliciet verwijzen naar onze in 2020 herziene Gedragscode — ‘Let’s do it our way’. De Code 2020 zinspeelt meer op verantwoord en ethisch gedrag dan zijn voorganger uit 2009 en de Raad van Bestuur wilde het belang van deze thema’s in ons herziene charter benadrukken.”

Zes gedragsprincipes

Ook de Gedragscode zelf werd onder de loop genomen. “Een werkgroep die bestond uit de corporate directeurs van legal & compliance, HR, kwaliteit, aankoop en R&D, heeft eerst en vooral de zes hoofdprincipes geformuleerd waaraan onze medewerkers zich te allen tijde moeten houden. Deze zes principes dienden ook als basis voor de gedragsregels voor onze leveranciers.” Na validatie door het EXCO en de Raad van Bestuur, werd de Gedragscode vertaald naar alle officiële talen van de landen waar Lotus Bakeries vestigingen heeft.

“Daarna hebben we een campagne opgestart om onze medewerkers bekend te maken met de herziene gedragsregels en de zes principes”, vertelt Brechtje nog. “Vandaag heeft zo goed als iedereen in de organisatie de Gedragscode ondertekend, en werd ze ook toegevoegd aan de onboardingtrajecten. Verder vragen we ook alle sleutelleveranciers met wie we een raamovereenkomst hebben, de Gedragscode te ondertekenen. Door de Gedragscode voor Leveranciers tot slot toe te voegen aan onze templatecontracten en aan onze algemene voorwaarden, zorgen we ervoor dat ze volledig geïntegreerd wordt in ons samenwerkingsmodel met leveranciers. Door de vragen die we binnen Compliance via onze ‘hotline’ ontvangen, merken we dat de nieuwe code begint te leven in en buiten het bedrijf. En dat is alleen maar positief”, besluit Brechtje.

Kwaliteitsmanagementsysteem

Het kwaliteitsbeleid van Lotus Bakeries vormt een integraal onderdeel van haar strategie gericht op het bouwen aan sterke, betrouwbare merken. De kracht van onze merken is immers sterk afhankelijk van de kwaliteit van onze producten.

Verantwoordelijkheid

De afdeling Corporate Quality Assurance staat in voor de controle op de kwaliteit van onze producten, aangestuurd door de Corporate QA Director, die de eindverantwoordelijkheid heeft om te verzekeren dat in alle productielocaties en kantoren van Lotus Bakeries aan de voorwaarden van Lotus Bakeries' kwaliteitsmanagementsysteem wordt voldaan. De Area QA Managers hebben dezelfde verantwoordelijkheden voor hun regio.

Productveiligheid en -kwaliteit

Het kwaliteitsmanagementsysteem van Lotus Bakeries omvat de hele waardeketen. Van aankoop van grondstoffen en verpakking, tot productie, labelling en levering van de eindproducten aan de klant. Ook externe productie wordt gecapteerd binnen het kwaliteitsmanagementsysteem.

Kwaliteitscontrole leveranciers

Onze leveranciers worden geselecteerd volgens vooraf bepaalde criteria, waaronder de beschikbaarheid van een goed werkend kwaliteits- en food safety management systeem, inclusief traceringsysteem zodat Lotus op elk moment weet waar onze grondstoffen vandaan komen. Voor grondstoffen en verpakkingsmaterialen die kritisch zijn ten aanzien van productveiligheid zoals bloem, eieren, vetstoffen, margarines, chocolade en bedrukte verpakkingen met direct productcontact heeft Lotus Bakeries daarenboven een lastenboek opgesteld met productveiligheidseisen waaraan voldaan moet zijn.

De door onze leveranciers geleverde producten worden voorts onderworpen aan een in-bound controle. Daarnaast wordt het door de leverancier meegeleverde analyserapport beoordeeld en, door regelmatige tegenanalyses van onze eigen gespecialiseerde interne laboratoria, gecontroleerd.

De controle op onze leveranciers wordt aangevuld met leveranciersbezoeken en audits, die naar jaarlijkse gewoonte uitgevoerd worden op grond van prestatiemetingen, alsook bij nieuwe leveranciers. Dergelijke audits vonden ook in 2020 plaats, doch omwille van de uitzonderlijke COVID-19-omstandigheden, zijn er verschillende bezoeken uitgesteld. De bezoeken en audits die niet konden plaatsvinden, worden opgenomen in de planning voor 2021.

Enkel aan de hand van deze uitvoerige prestatiemetingen kan gegarandeerd worden dat we te allen tijde met de beste leveranciers blijven werken.

Kwaliteitsborging van onze producten en productieprocessen

Eerst en vooral dienen onze eindproducten, zowel het product als de verpakking, te voldoen aan de relevante wetgeving inzake levensmiddelen. De etikettering van de producten en de verwerking van grondstoffen en verpakkingsmaterialen volgens de voorschriften door het land van commercialisatie worden door de Corporate Quality Assurance opgevolgd. In 2020 is een project opgestart voor een vernieuwde database om al deze informatie op een efficiënte manier te beheren en om te zetten in productspecificaties en klanteninformatie.

Voorts zijn voor al onze productievestigingen productieprocessen uitgewerkt die de kwaliteit en de veiligheid van onze producten moeten verzekeren. Zo zijn er gedetailleerde HACCP-plannen (risico-studies m.b.t. productveiligheid) uitgewerkt. Deze worden minstens jaarlijks of bij elke grondige aanpassing van het proces of van de machines geüpdatet. Ook een zogenaamd food-defense plan, gericht op voorkoming van opzettelijke verontreiniging, is van kracht in elke site.

Elke medewerker volgt de nodige opleiding aangaande deze processen. Verificatie gebeurt door middel van interne en externe audits. In 2020 hebben er 52 interne audits plaatsgevonden. Elke productiesite is minstens 3 keer gecontroleerd, behoudens onze vestiging in Zweden, die gezien de COVID-19 beperkingen op reizen en toegang, slechts eenmaal is gecontroleerd. De overige controles werden verschoven naar het eerste kwartaal van 2021. Onze externe productiepartners worden op gelijkaardige wijze opgevolgd door onze afdeling Corporate Quality Assurance. Daar vonden afgelopen jaar 11 fysieke audits en bezoeken plaats, zowel bij bestaande als nieuwe leveranciers. Dit werd aangevuld met 5 virtuele kwaliteitsbeschuwingen.

Eindproducten worden vervolgens in onze productievestigingen door zelfbeoordeling van de productieafdeling kritisch onderzocht. De kwaliteit van onze eindproducten wordt voorts geborgd door analyses in onze interne laboratoria.

Externe certificatie vormt een belangrijke ruggeleuning bij het continu verbeteren van zowel processen als producten. Elke productievestiging van Lotus Bakeries is BRC of IFS gecertificeerd.

Het kwaliteitsmanagement systeem wordt op jaarlijkse basis geanalyseerd op basis van verschillende criteria, aan de hand waarvan correctieve en preventieve maatregelen worden genomen.

Kwaliteitsprocessen voor onze klanten

Het ontvangen, registreren en afhandelen van productklachten gebeurt op een systematische manier en wordt, sinds 2020 voor alle verkoopkantoren in de Groep, geregistreerd in ZENDESK, een centrale database. Het aantal klachten en de ernst wordt zeer grondig opgevolgd en wordt maandelijks aan de directie gerapporteerd. In geval van ernstige klachten is er een specifieke product withdrawal en recall-procedure alsook een opgeleid crisis management team in elk van onze vestigingen en verkoopkantoren. Jaarlijks wordt deze procedure getest en worden leerpunten aangeduid en bijgestuurd. In 2020 zijn er geen ernstige klachten ontvangen en is er geen enkele terughaalactie of recall noodzakelijk geweest.

Nutritioneel beleid

Binnen dit kader heeft Lotus Bakeries een duidelijk nutritioneel beleid, met focus op vijf concrete doelstellingen.

Superieure smaakervaring

Lotus Bakeries wil haar consumenten lekkere en kwaliteitsvolle tussendoortjes kunnen aanbieden voor elk moment van de dag.

Een superieure smaakervaring staat daarbij centraal, zowel in het gamma van koekjes en gebak, als in het gamma van natuurlijke tussendoortjes. Daartoe worden enkel kwalitatief hoogstaande ingrediënten gebruikt en wordt van begin tot einde gewaakt over productie en supply chain processen. Zorg dragen voor de kwaliteit, herkomst, samenstelling en veiligheid van onze producten is hierbij cruciaal. Daarin speelt onze R&D afdeling een belangrijke rol: zij heeft als taak producten te ontwikkelen met aandacht voor het voortdurend verbeteren van kwaliteit en smaak.

Gediversifieerd aanbod

Lotus Bakeries streeft ernaar om elke consument op elk consumptiemoment te kunnen bedienen met een kwalitatief aanbod aan tussendoortjes. Zij doet dit door een portfolio aan te bieden van producten met diverse nutritionele samenstellingen.

Praktijkvoorbeeld van ons gediversifieerd aanbod 2020

In 2020 bracht Kiddylicious drie innovaties op de markt die een gezonder alternatief bieden voor de bestaande gezinsfavorieten. De Juicy Fruit Bars, Melty Buttons en Rice Crispy Sticks zijn heerlijke individueel verpakte snacks die niet alleen gecontroleerde porties garanderen, maar bovendien een aanzienlijk streepje voor hebben op vergelijkbare producten. Zo zijn de Rice Crispy Sticks heel wat lager in suikergehalte, vetten en calorieën in vergelijking met alternatieve gezinsfavorieten.



Met de acquisitie van merken zoals Nākd, TREK, BEAR en Urban Fruit werd ingezet op tussendoortjes op basis van fruit en noten. De overname van Kiddylicious betekende anderzijds een uitbreiding van ons aanbod met snacks en maaltijden voor de allerkleinsten. Deze Natural Foods merken bieden de consument de keuze om te kiezen voor een gezond(er) alternatief dan bestaande snacks in de voedingscategorie.

Geen artificiële smaak- en kleurstoffen

Om enkel gezonde en kwaliteitsvolle producten aan de consument aan te bieden, streven we ernaar om geen artificiële smaak- of kleurstoffen te gebruiken in onze producten. Sinds de oprichting in 1932, vinden we het als bedrijf belangrijk om pure en natuurlijke ingrediënten te gebruiken.

Verscheidenheid in portiegroottes

Het is onze ambitie om verantwoorde tussendoortjes aan consumenten aan te bieden. Niet alleen met ons gamma aan natuurlijke tussendoortjes, maar ook door een aantal topproducten in zowel grote als kleine verpakkingen aan te bieden. De producten die in klein formaat aangeboden worden, bevatten steeds minder dan 150 Kcal per portie.

Heldere informatie & verantwoorde marketing

Om de consumenten te ondersteunen bij hun voedingskeuze vinden we het van belang dat zij over correcte productinformatie beschikken, waaronder de nutritionele waarden.

Daarnaast neemt Lotus Bakeries een éénduidig standpunt in met betrekking tot verantwoorde reclame naar kinderen.

Praktijkvoorbeelden van heldere communicatie 2020

- Lotus Bakeries België heeft in 2020 de Belgian Pledge 3.0 onderschreven, waarmee zij haar engagement naar verantwoord reclame naar kinderen uitbreidt ten opzichte van haar reeds bestaande engagement onder de Belgian Pledge 2.0.



Meer informatie over de Belgian Pledge

zie p. 84 van dit jaarverslag

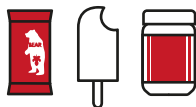
- De verpakking van BEAR fruitrolletjes is volledig herzien met het oog op duidelijkere en helderdere informatie naar de consument. De productnaam is gewijzigd van BEAR YoYo's naar BEAR fruitrolletjes om dankzij de duidelijkere omschrijving de consument beter te informeren over het product. Ook de gezondheidsclaims zijn verduidelijkt en beperkt tot:

- geen toegevoegde suikers
- 100% natuurlijk
- vezelrijk
- geen toegevoegde siropen

Tot slot is er veel aandacht uitgegaan naar een consumenten-campagne waarin de consument geïnformeerd wordt over de aard van het product: puur fruit.



Superieure
smaakervaring



Gediversifieerd en
kwalitatief aanbod



Geen artificiële
smaak- en kleurstoffen



Verscheidenheid
in portiegroottes



Heldere en consistente
informatie naar consumenten



LOTUS BAKERIES FOUNDATION FOR EDUCATION

Missie: Lotus Bakeries streeft ernaar een substantiële bijdrage te leveren aan zorgvuldig geselecteerde onderwijsprojecten gericht op kwalitatief onderwijs aan kansarme kinderen en jongeren.

Bij Lotus Bakeries dragen we bij tot het welzijn van onze medemens door ondersteuning te bieden aan onderwijs. De reden is eenvoudig: onderwijs is de sleutel tot het doorbreken van de vicieuze cirkel van armoede.

Wie toegang heeft tot kwalitatief onderwijs kan een vak aanleren en zo ook toegang vinden tot de arbeidsmarkt, een inkomen verdienen en een gezin onderhouden, kennis delen en verder ontwikkelen.



Onderwijs is niet voor niets een universeel mensenrecht, waar elk kind recht op heeft. Onderwijs biedt toekomstperspectief. Onderwijs helpt het kind uit te groeien tot een onafhankelijk en zelfstandig mens. Een mens dat een bijdrage kan leveren aan de economie. Onderwijs is op die manier de sleutel tot succes van het kind en de samenleving.

Onze uitgangspunten zijn duidelijk:

- We willen kansarme kinderen en jongeren in diverse regio's toegang geven tot kwalitatief onderwijs.
- Dit doen we door het ondersteunen van projecten gericht op het basis- en voortgezet onderwijs, maar ook gericht op vaktechnische vaardigheden en buitenschoolse culturele of sportieve activiteiten.
- We selecteren een beperkt aantal projecten waarop we een substantiële bijdrage kunnen hebben.

Op dit moment zijn de vier voornaamste ontwikkelingsprojecten binnen Lotus Bakeries' Foundation for Education:

Kusasa school

De Kusasa school is een onderwijsproject in de Westkaap in Zuid-Afrika waarvan Lotus Bakeries sinds 2018 hoofdsponsor is. Jaarlijks kunnen zo'n 130 kinderen goed basisonderwijs krijgen en worden ze ondersteund in hun verdere ontwikkeling. Hierdoor hebben ze een betere toekomst in het vooruitzicht, wat ook de samenleving in de regio ten goede komt.

Peterschappen Lotus Bakeries

Dit project is samen met Cunina opgezet in de school van Reichenau, Underberg in Zuid-Afrika. In 2017 is aan de medewerkers van Lotus Bakeries Corporate de mogelijkheid geboden peetouder te worden. Alle petekinderen krijgen onderwijs aangeboden van hun eerste jaar lager onderwijs tot en met hun laatste jaar middelbaar. Dit betekent dus een langetermijnengagement van 12 jaar voor ongeveer 135 kinderen.

TAJO

Door steun aan het Gentse Talentatelier voor jongeren ('TAJO'), kiest Lotus Bakeries ervoor om maatschappelijk kwetsbare jongeren in de regio Gent (België) nieuwe kansen aan te bieden en hun motivatie aan te wakkeren om te gaan studeren.

City Pirates

Via City Pirates, een maatschappelijk voetbalproject in het Antwerpse (België) dat voetbal inzet om jongeren een kans te geven en competenties aan te leren, willen we kansarme jongeren uit het Antwerpse een kans geven op een opleiding, een diploma, een job.



Lees meer over elk van deze en onze overige sociale en ontwikkelingsprojecten via www.lotusbakeries.com

> Een samenvattend overzicht van Lotus Bakeries' duurzaamheidsbeleid met daarin haar specifieke targets en prioriteiten.

Ambities

We engageren ons voor het milieu en strijden mee tegen de opwarming van de aarde. Bij alles wat we ondernemen, streven we ernaar om onze ecologische voetafdruk te verkleinen.

We hanteren een rekruteringsbeleid gericht op het aantrekken van een gediversifieerde en getalenteerde groep mensen die net als wij de TOP-waarden in het hart dragen. We zetten in op werkgelegenheid op lange termijn en bieden onze medewerkers een aangename, uitdagende, inspirerende en veilige werkomgeving.

We nemen actief onze maatschappelijke verantwoordelijkheid op. We garanderen een integere bedrijfsvoering doorheen de organisatie. Met onze Foundation for Education ondersteunen we onderwijsprojecten en bouwen we mee aan perspectief voor toekomstige generaties.



Milieu



Medewerker



Maatschappij

- De verpakkingen van alle merken recycleerbaar tegen 2025
- Alle sites in eigendom van Lotus Bakeries zijn CO₂-neutraal

- Ambitieuze TOP-kandidaten rekruteren met aandacht voor diversiteit
- Zorgen voor een great place to work, een veilige, uitdagende en aangename werkomgeving.

- Integere bedrijfsvoering met de Lotus Bakeries Gedragscode
- Verantwoorde inkoop middels de Gedragscode voor Leveranciers
- Onze leveranciers van palmolie verbinden zich tot ons beleid

Prioriteiten



LIMITED ASSURANCE RAPPORT

van de onafhankelijke auditor met betrekking tot de Care for Today — Respect for Tomorrow sectie in het jaarverslag 2020 van Lotus Bakeries en haar dochterondernemingen

Dit rapport is opgesteld in overeenstemming met de voorwaarden opgenomen in onze opdrachtbrief gedateerd op 8 februari 2021 (the “Agreement”), waarbij we werden aangesteld om een onafhankelijk limited assurance rapport uit te brengen met betrekking tot geselecteerde indicatoren in de sectie Care for Today — Respect for Tomorrow over het jaar afgesloten op 31 december 2020 in het Jaarverslag 2020 van Lotus Bakeries en haar dochterondernemingen (het “Verslag”).

Verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV (“de Vennootschap”) is verantwoordelijk voor het opstellen en presenteren van de geselecteerde indicatoren, over het jaar afgesloten op 31 december 2020, aangegeven door middel van ☺ in de sectie Care for Today — Respect for Tomorrow van het Verslag (de “Informatie Over Het Object Van Onderzoek”), in overeenstemming met de criteria die in de sectie Care for Today — Respect for Tomorrow beschreven staan (de “Criteria”).

Deze verantwoordelijkheid bevat de selectie en toepassing van de meest gepaste methodes om de “Informatie Over Het Object Van Onderzoek” op te stellen, alsook de betrouwbaarheid van de onderliggende informatie en het gebruik van assumpties en schattingen voor de opmaak van

individuele toelichtingen inzake duurzaamheid, die redelijk zijn in de gegeven omstandigheden. Bovendien bevat de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur het ontwerpen, het implementeren en het onderhouden van systemen en processen die relevant zijn bij het opstellen van de “Informatie Over Het Object Van Onderzoek”, die geen afwijkingen van materieel belang die het gevolg zijn van fraude of fouten bevatten.

Onze onafhankelijkheid en kwaliteitscontrole

Wij hebben de wettelijke bepalingen inzake onafhankelijkheid nageleefd, en meer bepaald de regels opgenomen in de artikelen 12, 13, 14, 16, 20, 28 en 29 van de Wet tot organisatie van het beroep van en het publiek toezicht op de bedrijfsrevisoren, evenals de onafhankelijkheids- en overige ethische voorschriften van de Code of Ethics for Professional Accountants zoals uitgevaardigd door het International Ethics Standards Board for Accountants die is gestoeld op de fundamentele principes van integriteit, objectiviteit, professionele competentie en nodige zorgvuldigheid, confidentialiteit en professioneel gedrag.

Ons bedrijfsrevisorenkantoor past de International Standard on Quality Control (ISQC) n°1 toe en onderhoudt een uitgebreid systeem van kwaliteitscontrole met inbegrip van gedocumenteerde beleidslijnen en procedures met betrekking tot ethische vereisten, professionele standaarden, en van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire vereisten.

Verantwoordelijkheid van de onafhankelijke auditor

Onze verantwoordelijkheid bestaat erin een onafhankelijke conclusie te formuleren met betrekking tot de “Informatie Over Het Object Van Onderzoek” die opgenomen is in het Verslag, gebaseerd op de door ons uitgevoerde werkzaamheden en de verkregen onderbouwende informatie. Ons assurance rapport is opgesteld in overeenstemming met de voorwaarden die opgenomen zijn in onze opdrachtbrief.

We hebben onze werkzaamheden verricht in overeenstemming met de International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised) “Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information”. Deze standaard schrijft voor dat we voldoen aan de ethische vereisten en dat we de opdracht plannen en uitvoeren om een beperkte mate van zekerheid te verkrijgen of er niets onder onze aandacht is gekomen dat ons doet aannemen dat de informatie over de “Informatie Over Het Object Van Onderzoek” in alle van materieel belang zijnde opzichten niet opgesteld zou zijn overeenkomstig de door de Vennootschap uitgebrachte Criteria.

In een limited assurance opdracht hebben de uitgevoerde werkzaamheden een kleinere omvang dan het geval is bij een reasonable assurance opdracht. Dienovereenkomstig is het niveau van zekerheid verkregen in een limited assurance opdracht lager dan het niveau van zekerheid dat zou worden verkregen indien een reasonable assurance opdracht was uitgevoerd. De keuze van de uitgevoerde werkzaamheden is afhankelijk van de door ons toegepaste oordeelsvorming en van de inschatting van het risico op afwijkingen van materieel belang in de verklaringen van de Raad van Bestuur. Het geheel van de door ons uitgevoerde werkzaamheden bestond onder meer uit de volgende procedures:

- Het beoordelen en toetsen van het opzetten en het functioneren van de systemen en processen die gebruikt werden voor het verzamelen, het analyseren, het aggregeren en valideren van de gegevens, inclusief de gebruikte berekenings- en inschattingmethodes voor de informatie en de gegevens voor het jaar afgesloten op 31 december 2020 in het Verslag;
- het interviewen van de verantwoordelijke personeelsleden inclusief bedrijfsbezoeken;
- het inspecteren van interne en externe documenten.

De scope van onze werkzaamheden is beperkt tot assurance over de geselecteerde indicatoren, over het jaar afgesloten op 31 december 2020, aangegeven door middel van  in de sectie Care for Today — Respect for Tomorrow van het Verslag. Onze assurance strekt zich niet uit tot informatie met betrekking tot eerdere perioden of tot enige andere informatie die in het Verslag is opgenomen.

Conclusie

Gebaseerd op onze limited assurance opdracht, is niets onder onze aandacht gekomen dat ons laat vermoeden dat de geselecteerde indicatoren, over het jaar afgesloten op 31 december 2020, aangegeven door middel van  in de sectie Care for Today — Respect for Tomorrow van het Verslag niet zijn opgesteld, in alle van materieel belang zijnde opzichten, overeenkomstig de Criteria.

Beperking van het gebruik en de verdeling van ons rapport

Ons rapport is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de Vennootschap, met betrekking tot het Verslag over het jaar afgesloten op 31 december 2020 en kan niet gebruikt worden voor andere doeleinden. Wij zijn niet verantwoordelijk of aansprakelijk voor dit rapport of voor de door ons getrokken conclusies ten aanzien van enige derde partij.

Sint-Stevens-Woluwe, 15 april 2021
PwC Bedrijfsrevisoren BV
vertegenwoordigd door
Lien Winne,
Bedrijfsrevisor



HOOFDSTUK 3

ONZE ORGANISATIE



Jan Boone – CEO



Isabelle Maes – CEO Natural Foods



Mike Cuvelier – CFO



Ignace Heyman – COO

William Du Pré – Corporate Director
Quality, Procurement and R&DJohn Van de Par – General Manager
BelgiëHan van Welie – General Manager
NederlandJean-Philippe Kloutz – General
Manager FrankrijkEls De Smet – General Manager Sales
Offices Europa

Michelle Singer – General Manager VS

Ronald Drieduite – General Manager
SOF AziëBart Bauwens – General Manager ID
Biscoff®Leon Broer – General Manager ID
Natural Foods

Paul Hunter – Managing Director UFF



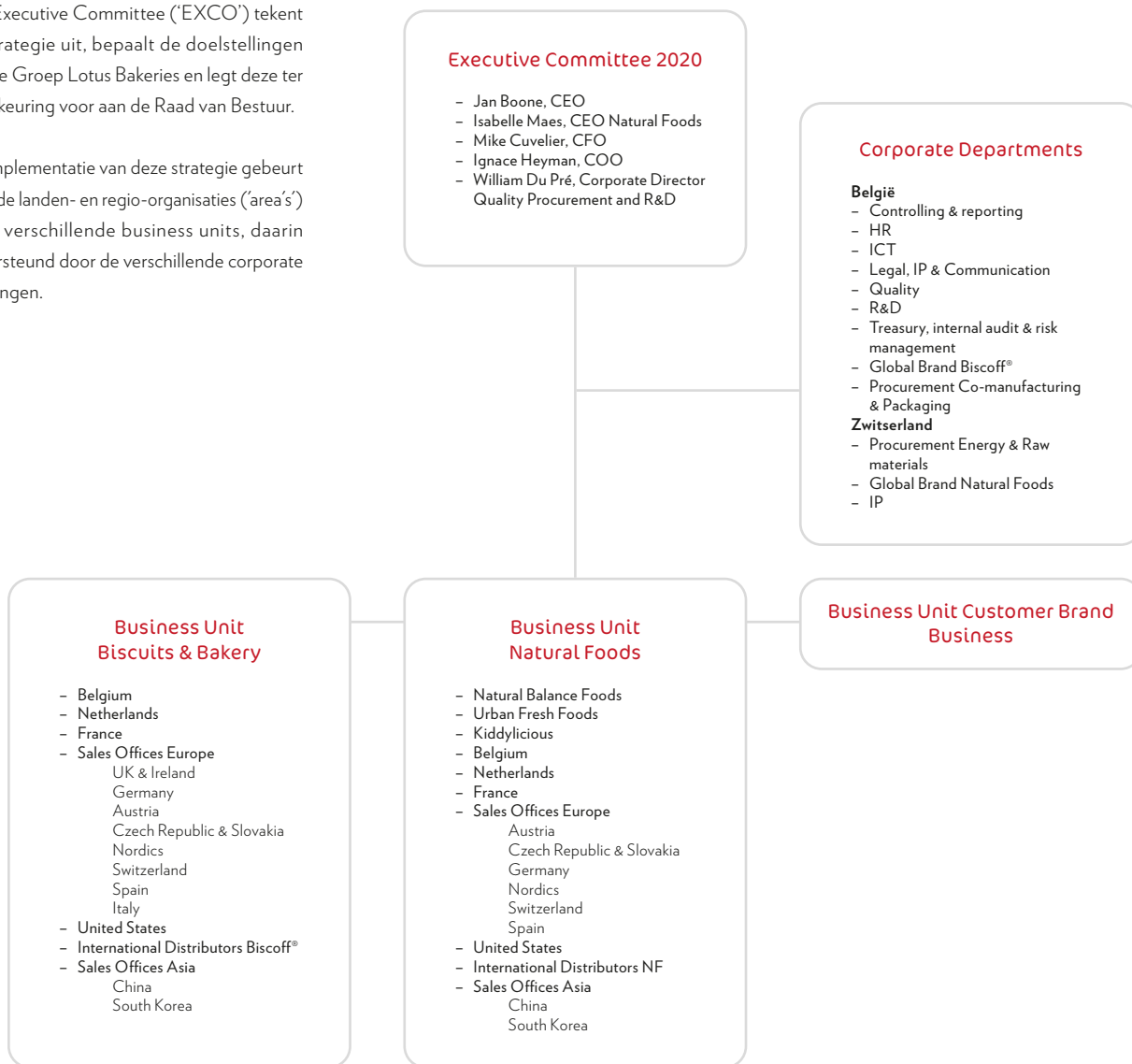
Gareth Dunne – Managing Director NBF

Twan Thorn – Managing Director
Kiddylicious

Groepsstructuur & dagelijkse leiding

Het Executive Committee ('EXCO') tekent de strategie uit, bepaalt de doelstellingen van de Groep Lotus Bakeries en legt deze ter goedkeuring voor aan de Raad van Bestuur.

De implementatie van deze strategie gebeurt door de landen- en regio-organisaties ('area's') in de verschillende business units, daarin ondersteund door de verschillende corporate afdelingen.





Van links naar rechts: Ignace Heyman (COO), Isabelle Maes (CEO Natural Foods), Jan Boone (CEO), William Du Pré (Corporate Director Quality, Procurement and R&D), Mike Cuvelier (CFO)

Jan Boone is CEO van de Groep Lotus Bakeries sinds 2011 en stuurt dagelijks de leden van het EXCO aan. Hij startte zijn loopbaan in de auditafdeling van PwC. In de periode 2000-2005 was hij bij farmaspeler Omega Pharma aan de slag en was hij verantwoordelijk voor corporate controlling, reporting en M&A. Hij zetelde er in het Executive Committee en de Raad van Bestuur. In mei 2005 kwam Jan aan boord van Lotus Bakeries als algemeen directeur en bestuurder.

Isabelle Maes is CEO Natural Foods binnen de Groep Lotus Bakeries. Ze startte haar loopbaan als auditor bij PwC. In mei 2001 maakte ze de overstap naar het chocoladebedrijf Barry Callebaut. Na verschillende functies en projecten in Finance en SAP werd ze in 2006 financieel verantwoordelijke van Barry Callebaut België. Tussen 2014 en 2017 vervulde Isabelle de rol van CFO van de Groep Lotus Bakeries. Om volop te kunnen inzetten op de internationalisatie en groei van het segment van de natuurlijke tussendoortjes neemt zij sinds september 2017 de functie als CEO Natural Foods waar. Sinds 2019 maakt Isabelle deel uit van de Raad van Bestuur bij Van de Velde, waar zij ook de rol van Voorzitter vervult binnen het auditcomité.

Mike Cuvelier is sinds september 2017 CFO van de Groep Lotus Bakeries. Mike is zijn carrière in 1996 gestart als auditor bij PwC. Tussen 2000 en 2013 heeft hij diverse controlling functies bekleed bij Bekaert in de VS, Azië en tot slot als Vicepresident Control Global Business Platforms in België. In de periode 2013-2017 was Mike CFO bij de Unilin Groep, onderdeel van Mohawk Industries.

Ignace Heyman opereert als COO van de Groep Lotus Bakeries. Hij doorliep een marketingcarrière achtereenvolgens bij Procter & Gamble, PAB Benelux (Panzani-Amora-Blédina) en Reckitt Benckiser, zowel in België als in Frankrijk. In 2008 maakte Ignace de overstap naar Lotus Bakeries, eerst als Marketing Director België en later als Corporate Director Marketing (2011). Van midden 2012 tot eind 2015 was hij General Manager France.

William Du Pré is Corporate Director Quality, Procurement and R&D en stuurt deze corporate afdelingen aan. Williams carrière bij Lotus Bakeries startte in 1982. In de loop der jaren nam hij verschillende salesfuncties op. Vervolgens was hij bijna tien jaar lang (2007-2015) General Manager Belgium.

Samen met de general managers van de verschillende area's binnen de business units vormen de EXCO-leden het Group Management Team ('GMT'). Elke area draagt de Lotus Bakeries-strategie uit volgens een welomlijnd business model. De corporate afdelingen adviseren en ondersteunen de Groep over de business units en area's heen en rapporteren rechtstreeks aan het EXCO.

Verkoopstructuur

Lotus Bakeries heeft in totaal eenentwintig verkoopkantoren ('Sales Offices') verspreid over België, Frankrijk, Nederland, het Verenigd Koninkrijk, Spanje, Duitsland, Italië, Zweden, Zwitserland, Tsjechië, Oostenrijk, Verenigde Staten, Hong Kong, China en Zuid-Korea.

In een vijftigtal andere landen werken we nauw samen met commerciële partners. Deze partnerships worden gebundeld in de area's: International Distributors Biscoff® en International Distributors Natural Foods.

Productievestigingen

In totaal telt Lotus Bakeries twaalf productievestigingen. Die liggen verspreid over België, Frankrijk, Nederland, Zweden, de VS en Zuid-Afrika. Daarnaast beschikken we in Lokeren (België) over een eigen distributiecentrum.

Met uitzondering van Näkd, TREK en Kiddylicious, worden alle producten in onze eigen productievestigingen geproduceerd. Om de typische karakteristieken van de producten binnen ons uitgebreide gamma te garanderen, zetten we verschillende productietechnologieën in. De expertise, beheersing en verdere ontwikkeling van deze technologieën vormen een permanente uitdaging voor onze Groep. Daarom probeert Lotus Bakeries het aantal producten en technologieën per productievestiging te beperken en productieprocessen te centraliseren in gespecialiseerde fabrieken.

Investerings en uitbreidingen

De bouw van de Lotus Biscoff®-fabriek te Mebane, North Carolina (Verenigde Staten), werd afgerond in het voorjaar 2019, met een eerste commerciële productie van Amerikaanse Lotus speculoosjes in augustus 2019. Mede door het succes en de snelle groei van BEAR in de VS, is in de fabriek in Mebane sinds april 2020 ook een BEAR-verpakingslijn operationeel. Zo worden de BEAR fruitrolletjes vanuit onze Zuid-Afrikaanse fabriek rechtstreeks naar de VS verscheept voor uitlevering aan de Amerikaanse consument.

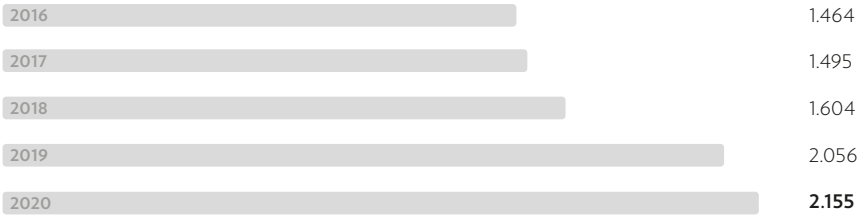
In de fabriek in Lembeke (België) werd in oktober 2020 een nieuwe Biscoff® Sandwich Cookie productielijn in gebruik genomen, die de extra volumes voor lancering van dit product in bijkomende landen kan produceren.

Het Lotus Bakeries Hoofdkantoor te Lembeke wordt verder uitgebreid met een nieuw kantorencomplex. De afbraakwerken worden gestart in januari 2021. De ingebruikname van het nieuwe complex wordt voorzien in het voorjaar 2022.

In het kader van de oprichting van een internationaal Natural Foods hoofdkantoor te Baar (Zwitserland), verhuizen de nieuwe Natural Foods teams en huidige sales en corporate procurement teams naar een nieuw kantorencomplex. De projectplanning voorziet dat het kantoor in gebruik genomen zal worden vanaf oktober 2021.

Personeel

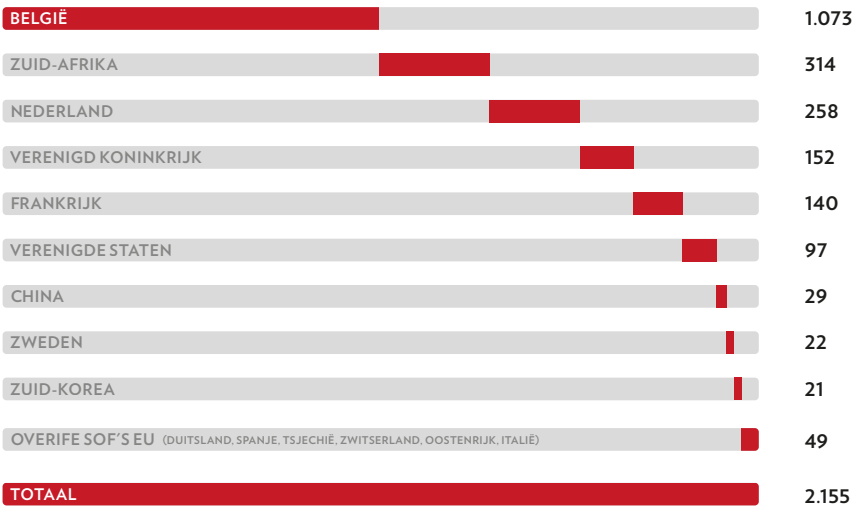
Evolutie



Aantal medewerkers volgens geslacht



Geografische weergave per land





Elena Bayod – R&D Manager



Kathleen Buyst – Global Brand
Director Biscoff®



Roel de Jong – Corporate Procurement
Director



Stéphanie De Lange – Group HR
Director



Sofie De Letter – ICT Director



Saskia De Paepe – Finance & Supply
Chain Director Natural Foods



Pascal Deckers – Global e-Commerce &
Category Development Director Biscoff®



Sabien Dejonckheere – Global Brand
Director BU Natural Foods



Brechtje Haan – Corporate Legal, IP &
Communication Director



Els Rutsaert – Corporate QA Director



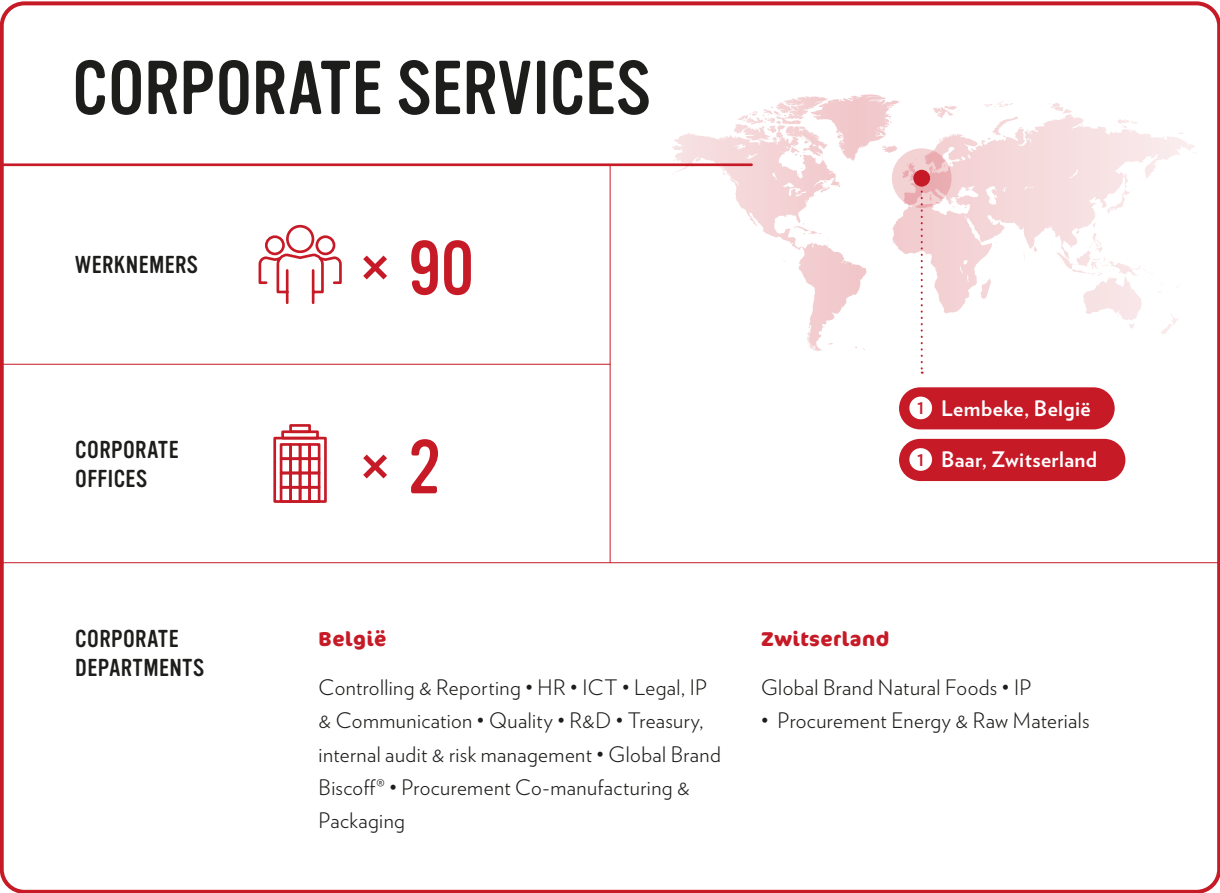
Annelies Santens – Director Treasury,
Internal Audit and Risk Management



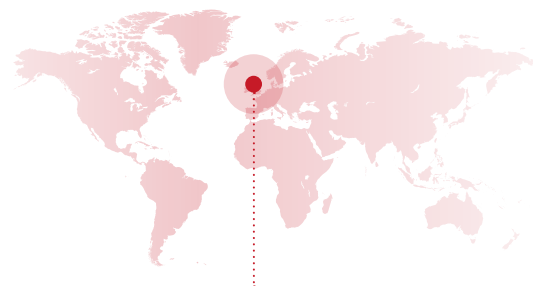
Els Van Parys – Program Manager
Strategic Projects



Wouter Verstringe – FF 2032
Investment Fund Director



BELGIË



1 Lembeke, België

< John Van de Par, General Manager België

WERKNEMERS

× 958

SALES
OFFICES

× 1

BUSINESS
UNITS

Biscuits & Bakery

Lotus Biscoff® (speculoos, speculoospasta, ijs, chocolate) • Lotus Dinosaur • Lotus Suzy wafels • Lotus gebakspecialiteiten (o.a. Frangipane, Madeleine)

Natural Foods

BEAR • Nākd • TREK

FABRIEKEN

× 4

Lembeke: Lotus speculoos, Lotus speculoospasta en Lotus Dinosaur • **Courcelles:** Lotus wafels • **Oostakker:** Lotus gebakspecialiteiten • **Eeklo:** Speculoos, Speculoospasta

NEDERLAND



1 Geldrop, Nederland

< Han van Welie, General Manager Nederland

WERKNEMERS

 × 258

SALES
OFFICES

 × 1

BUSINESS
UNITS

Biscuits & Bakery

Lotus Biscoff® (speculoos, speculoospasta, ijs)
• Lotus gebakspecialiteiten • Enkhuizer koeken
en gebakspecialiteiten • Peijnenburg ontbijtkoek
• Snelle Jelle kruidkoek

Natural Foods

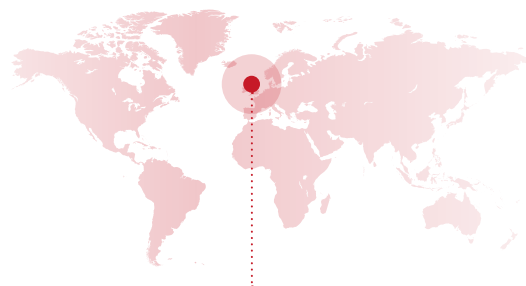
BEAR • Näkd • TREK

FABRIEKEN

 × 3

Enkhuizen: Enkhuizer koeken en gebakspecialiteiten
• **Geldrop:** Peijnenburg ontbijtkoek • **Sintjohannesga:**
Peijnenburg ontbijtkoek, Snelle Jelle kruidkoek

FRANKRIJK



1 Comines, Frankrijk

< Jean-Philippe Kloutz, General Manager Frankrijk

WERKNEMERS

 × 140

SALES
OFFICES

 × 1

BUSINESS
UNITS

Biscuits & Bakery

Lotus Biscoff® (speculoos, speculoospasta, ijs)
• Lotus Dinosaur • Lotus gebakspecialiteiten
en wafels • Bretoense boterspecialiteiten

Natural Foods

BEAR • Nākd • TREK

FABRIEKEN

 × 2

Comines: Lotus gebakspecialiteiten en gevulde wafels
• **Briec-de-L'Odét:** Bretoense boterspecialiteiten

SALES OFFICES EUROPA



< Els De Smet, General Manager Sales Offices Europa

WERKNEMERS

 × 82

SALES
OFFICES

 × 8

Verenigd Koninkrijk & Ierland • Spanje • Duitsland
• Zwitserland • Tsjechië • Oostenrijk • Nordics • Italië

BUSINESS
UNITS

Biscuits & Bakery

Lotus Biscoff® (speculoos, speculoospasta, ijs)
• Annas Pepparkakor

Natural Foods

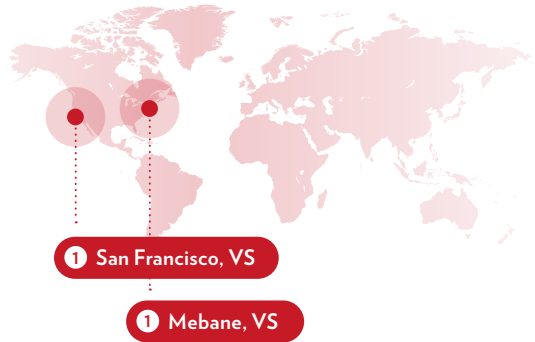
BEAR • NÅKD • TREK

FABRIEKEN

 × 1

Tyresö: Annas Pepparkakor

VERENIGDE STATEN



< Michelle Singer, General Manager VS

WERKNEMERS

 × 97

SALES
OFFICES

 × 2

BUSINESS
UNITS

Biscuits & Bakery

Lotus Biscoff® (speculoos, speculoospasta, ijs)
• Annas Pepparkakor

FABRIEKEN

 × 1

Mebane: Lotus Biscoff® speculoos, verpakkingslijn BEAR

SALES OFFICES AZIË



- 1 China
- 1 Zuid-Korea

< Ronald Drieduite, General Manager SOF Azië

WERKNEMERS  × 50

SALES OFFICES  × 2

BUSINESS UNITS

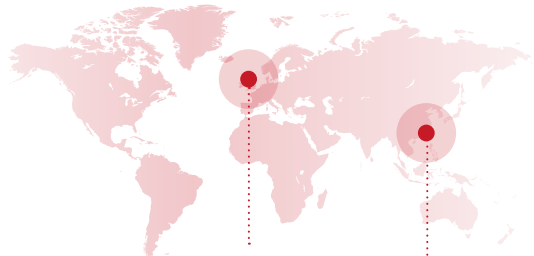
Biscuits & Bakery

Lotus Biscoff® (speculoos, speculoospasta, ijs)

Natural Foods

Kiddylicious

INTERNATIONAL DISTRIBUTORS BISCOFF®



1 Lembeke, België

1 Hong Kong, China

< Bart Bauwens, General Manager ID Biscoff®

WERKNEMERS

 × 13

SALES
OFFICES

 × 2

BUSINESS
UNITS

Biscuits & Bakery

Lotus Biscoff® (speculoos,
speculoospasta, ijs)

DISTRIBUTIE-
LANDEN

De belangrijkste landen in
deze area zijn:

- Saoedi-Arabië
- Israël
- Verenigde Arabische Emiraten
- Japan
- Australië

INTERNATIONAL DISTRIBUTORS





1 Baar, Zwitserland

< Leon Broer, General Manager ID Natural Foods

WERKNEMERS

 **× 13**

BUSINESS UNITS

Natural Foods

BEAR • Näkd • TREK • Kiddylicious

SALES OFFICES

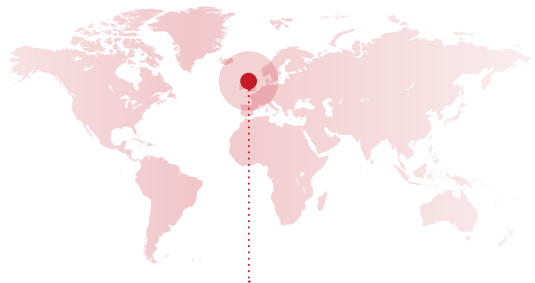
 **× 1**

DISTRIBUTIE-LANDEN

De belangrijkste landen in deze area zijn:

- Australië
- Ierland
- IJsland
- Noorwegen
- Canada

URBAN FRESH FOODS



1 Londen, VK

< Paul Hunter, Managing Director UFF

WERKNEMERS

× 43

SALES
OFFICES

× 1

BUSINESS
UNITS

Natural Foods

BEAR

NATURAL BALANCE FOODS





< Gareth Dunne, Managing Director NBF

WERKNEMERS



× 63

SALES OFFICES



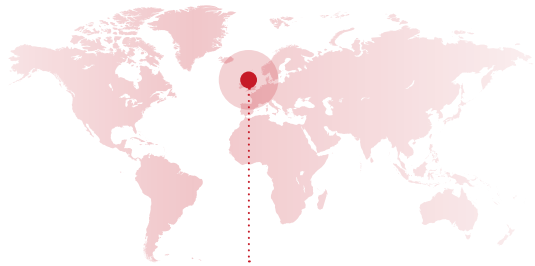
× 1

BUSINESS UNITS

Natural Foods

Näkd • TREK

KIDDYLICIOUS



1 Amersham, VK

< Twan Thorn, Managing Director Kiddylicious

WERKNEMERS

× 34

SALES
OFFICES

× 1

BUSINESS
UNITS

Natural Foods
Kiddylicious

Onze wereldwijde aanwezigheid





HOOFDSTUK 4

VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

1. ACTIVITEITEN IN 2020

1.1 Marktsituatie en verkoopresultaten in 2020

Algemene verkoopevolutie

In 2020 steeg de geconsolideerde omzet van de Groep Lotus Bakeries met ruim 50 miljoen euro tot 663,3 miljoen euro, een groei van 8,3%. Zonder negatieve wisselkoerseffecten zou de omzetgroei in 2020 op 9% zijn uitgekomen. De groei van het eerste semester heeft zich dus ook in het tweede semester doorgezet. Daarbij was er in het laatste kwartaal ook een toegenomen vraag door voorraadopbouw bij klanten in het Verenigd Koninkrijk. Dit omwille van de onzekere uitkomst van de Brexit onderhandelingen en mogelijke problemen aan de grens.

Deze mooie groei is voornamelijk te danken aan een 'double digit' groei van Lotus Biscoff®, de eerste en grootste strategische pijler van de Groep. De internationale expansie van Lotus Biscoff®, Lotus Biscoff® Spread en Lotus Biscoff® Ice Cream kende opnieuw een versnelling dit jaar met aanzienlijke stijgingen in penetratiegraad in heel veel landen.

De groei van Biscoff® werd mede ondersteund door twee succesvolle innovaties. In het eerste semester van 2020 werd Biscoff® Sandwich Cookie op de markt gebracht. Na een initiële lancering in vier landen, wordt Biscoff® Sandwich Cookie nu volop globaal geïntroduceerd. Daartoe is recent de nieuwe en state-of-the-art Biscoff® Sandwich Cookie productielijn in Lembeke in gebruik genomen, één van de belangrijkste investeringen van 2020. In de tweede jaarhelft deed Lotus Bakeries haar intrede in de chocoladecategorie. De Lotus Biscoff® Chocolate is sinds september beschikbaar in de Belgische supermarkten en wordt ook meteen gesmaakt door de consument.

Biscoff® kende in 2020 een sterke, globale groei in alle landen en continenten. Er werd zowel groei gerealiseerd in de traditioneel voor Lotus Bakeries belangrijke markten als in verschillende beloftevolle, nieuwere markten voor de Groep, met name Australië, Indonesië, Maleisië, Verenigde Arabische Emiraten, Marokko, Egypte, Turkije en Canada.

De groei van Biscoff® werd voor een stuk afgeremd in die landen met een groter belang van de verkopen in het out of home-kanaal. Zij ondervonden uiteraard de negatieve impact van de pandemie en de invoering van lockdowns. Het out of home-kanaal omvat alle verkopen, direct of indirect, aan onder meer cafés en cafetaria's, vliegtuigmaatschappijen, hotels, restaurants, cruiseschepen, cinema's, evenementen, pretparken, scholen en ziekenhuizen.

De tweede strategische pijler van Lotus Bakeries zijn de natuurlijke tussendoortjes binnen Natural Foods. Na een zeer sterk eerste kwartaal vielen de verkopen van de Natural Foods merken Nākd, TREK en BEAR sterk terug bij de invoering van de lockdowns. Alle producten waarvoor on-the-go een belangrijk consumptiemoment is, werden getroffen door de sluiting van kantoren en scholen en door de beperking van verplaatsingen naar het werk, naar familie of buitenshuis. Vanaf juli hebben de Natural Foods merken zich significant en stelselmatig hersteld tot op het niveau van 2019. Kiddylicious realiseerde over heel 2020 een mooie groei mede door de internationalisatie en het succes in het VK van zijn innovaties, Juicy Bars, Melty Buttons & Crispy Sticks. Ook het BEAR merk kende een omzetstijging in 2020, gedreven door sterke groei in de VS en een sterk derde kwartaal in het VK.

De derde pijler van de Lotus Bakeries strategie is de focus op de 'local heroes' in de thuismarkten België, Nederland, Frankrijk en Zweden.

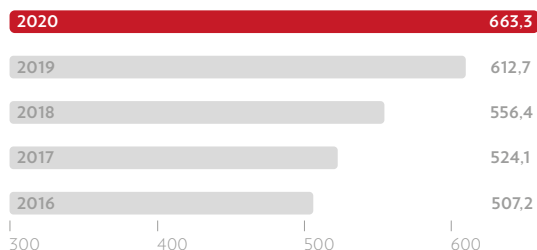
Binnen deze pijler van de lokale specialiteiten heeft Annas Pepparkakor dit jaar een opmerkelijke groei van meer dan 20% gerealiseerd. Daarmee is Annas in Zweden de onbetwiste marktleider in de pepparkakor categorie, een koekje dat traditioneel tijdens de kerstperiode geconsumeerd wordt. De bijzondere groei dit jaar is een gevolg van enerzijds sterke verkopen van het koekjesassortiment, aangevuld met een succesvolle introductie van het nieuwe Annas Pepparkakor ijs.

In België heeft Lotus in 2020 haar reeds hoge marktaandeel en algemene penetratiegraad bij de gezinnen nog verder doen groeien. Naast Biscoff®, hebben de 'hero'-producten in het wafel- en gebak-assortiment ook een stevige groei opgetekend. De wafels werden in de tweede jaarhelft ondersteund met een nieuwe mediacampagne van Suzy. Verder waren er product vernieuwingen met de Tartélice Bosbes en de Lotus honingwafel.

In Nederland werd met Peijnenburg in de eerste maanden van 2020 heel sterk ingezet op de introductie van het nieuwe verpakingsdesign en de lancering van de nieuwe mediacampagne ('starring Frans Bauer'), met als baseline 'Van Happen word je Happie'. Bij de uitbraak van de pandemie werd de campagne tijdelijk stilgelegd maar sinds november is Peijnenburg terug te zien op televisie. De acties om de categorie van ontbijtkoek en het merk Peijnenburg terug te doen groeien, beginnen hun vruchten af te werpen. Zo heeft Peijnenburg in 2020 opnieuw een lichte groei kunnen optekenen. Nog in Nederland ondervond het on-the-go ontbijtkoekmerk Snelle Jelle de negatieve impact van de lockdowns.

In Frankrijk zetten de wafels hun groei ook in 2020 onverminderd verder, mede ondersteund door de Luikse wafel met melkchocolade die in de tweede helft van 2019 werd geïntroduceerd.

Omzetevolutie in miljoen EUR



1.2 Belangrijke projecten en investeringen

Belangrijke investeringen in capaciteit in België en de VS

Biscoff® heeft in de afgelopen jaren een belangrijke groei gekend van alle concepten; het koekje, de pasta en meer recent ook het ijs. Daar is in 2020 ook nog het nieuwe Biscoff® Sandwich koekje bijgekomen dat nu ook internationaal wordt gelanceerd. Voor alle Biscoff® concepten zijn als basis Biscoff® koekjes nodig. Deze laatste worden immers niet alleen als consumentenproduct verpakt maar dienen ook om verkruid en verwerkt te worden voor pasta, ijs of chocolade.

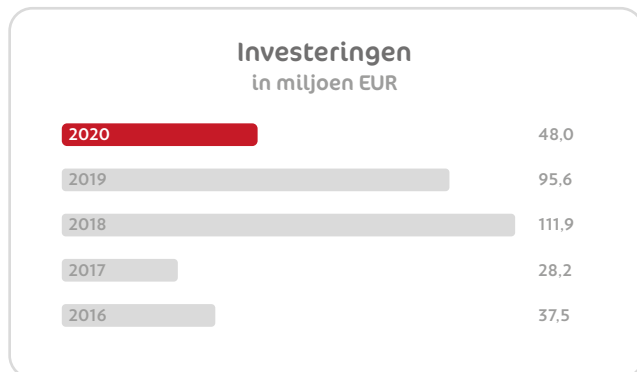
In 2018 – 2019 heeft Lotus Bakeries geïnvesteerd in een nieuwe speculoosfabriek in de VS. Op die manier werd capaciteit vrijgemaakt in de fabriek in Lembeke. Reeds bij de opstart van de twee lijnen in 2019 had de lokale vraag in de VS de geïnvesteerde capaciteit ingehaald. In 2020 werd bovendien in Lembeke al meer speculoos geproduceerd dan in 2018, het laatste jaar voor de opstart van de fabriek in de VS.

De significante groei van Biscoff® in de afgelopen jaren in combinatie met de ambities en plannen voor de toekomst maken verdere capaciteitsuitbreiding voor Biscoff® noodzakelijk. Daarom heeft Lotus Bakeries beslist om op de twee continenten verder te investeren. Zowel in België als de VS zullen in de komende jaren nieuwe lijnen voor speculoos opgestart worden. Deze uitbreidingen zullen opnieuw zorgen voor extra tewerkstelling in België en de Verenigde Staten. Op beide continenten zal het een uitdaging zijn om deze vacatures ingevuld te krijgen. De investeringen in de VS zijn ook belangrijk om onze ecologische footprint te verbeteren en transporten over zee tussen continenten te reduceren.

Ook de wafels hebben de afgelopen jaren in de thuislanden Frankrijk en België een significante groei gekend. Zo is de wafelcapaciteit in de fabriek in Courcelles (België) stilaan volledig benut en is ook voor wafels beslist om de fabriek verder uit te breiden.

In Courcelles zal een nieuwe fabriekshal gebouwd worden, en een nieuwe wafellijn die in 2022 operationeel zal zijn.

Dit totale investeringsprogramma voor capaciteitsuitbreidingen van zowel Biscoff® als Lotus wafels is ingeschat op meer dan 150 miljoen euro en zal gespendeerd worden over de komende drie jaren.



2. FINANCIËLE INFORMATIE

2.1 Rentabiliteit en evolutie van de kosten

In 2020 realiseerde Lotus Bakeries een recurrent bedrijfsresultaat REBIT van 111,1 miljoen euro en een recurrente bedrijfscashflow REBITDA van 135,7 miljoen euro. Beide rentabiliteitsparameters stegen met respectievelijk 8,2 en 12,1 miljoen euro.

De omzet- en volumegroei gaan gepaard met een positieve commerciële en operationele margecontributie. Waar de Groep in het eerste kwartaal nog fors heeft geïnvesteerd in mediaondersteuning voor Biscoff® in België, Frankrijk, het VK en Spanje, voor Nākd in het VK en België, voor Peijnenburg in Nederland en voor wafels en gebak in Frankrijk en België, werden de campagnes tijdelijk stopgezet bij de afkondiging van de eerste lockdowns. In de loop van de tweede jaarhelft werden bepaalde mediacampagnes terug opgestart en werden nieuwe commercials voor 2021 ontwikkeld.

In vergelijking met vorig jaar steeg de afschrijvingslast met 3,7 miljoen euro, voornamelijk te wijten aan de afschrijvingen van de fabriek in de VS. De speculoosfabriek in de VS is operationeel sinds augustus vorig jaar en zal in 2021 nog verder opschalen. De BEAR-fabriek in Zuid-Afrika werd in de tweede helft van 2019 officieel onderdeel van de Groep. In 2020 heeft deze fabriek positief bijgedragen tot het resultaat dankzij goede volumes en sterke operationele rendementen.

Het niet-recurrente bedrijfsresultaat bedraagt -4,6 miljoen euro en omvat voornamelijk COVID-19 gerelateerde kosten voor het garanderen van de continuïteit en de veiligheid in de fabrieken. Daarnaast waren er ook in de eerste jaarhelft nog kosten in de VS ter ondersteuning van de speculoosfabriek en voor de installatie en opstart van de BEAR-verpakkingslijn.

Het financiële resultaat van -3 miljoen euro bestaat voornamelijk uit interestlasten en wisselkoersresultaten op balansposities in vreemde munten. De interestlasten zijn gedaald ten opzichte van vorig jaar door een herfinanciering van langetermijnschulden eind 2019.

De belastinglast is gedaald naar 21 miljoen euro of 20,3% van de winst voor belastingen. De belastinglast is positief beïnvloed door de vrijval van een uitgestelde belasting op het wisselkoersresultaat ontstaan bij de terugbetaling van een intercompany schuld. De belastinglast bevat verder een negatieve impact op uitgestelde belastingen als gevolg van het terugdraaien van de in 2021 vooropgestelde tariefverlaging in Nederland. Deze belastingeffecten zijn louter boekhoudkundig en hebben een niet-cash karakter.

Naast de hierboven genoemde effecten was er ook een beperkter positief effect door de afronding van een Mutual Agreement Procedure. Deze leidde tot de gerealiseerde ontheffing van dubbele belasting die was ontstaan naar aanleiding van een akkoord gesloten met de fiscale autoriteiten van België, Nederland en Frankrijk een aantal jaren geleden. Dit akkoord betreft de vergoeding van aankoopactiviteiten die sinds meer dan tien jaar in Zwitserland zijn gecentraliseerd. In dit akkoord werd er ook overeenstemming bereikt over de te hanteren vergoedingsmethodiek. Deze vergoedingsmethodiek is reeds geïmplementeerd sinds 2018.

De recurrente nettowinst stijgt met meer dan 11% tot 86,2 miljoen euro of 13% van de omzet. De nettowinst is met 9% gestegen tot 82,5 miljoen euro.

2.2 Voornaamste risico's en onzekerheden

2.2.1 Grondstof- en verpakkingsprijzen

Het risico van nadelige gevolgen van schommelingen in grondstofprijzen op de resultaten wordt beperkt door het afsluiten van termijncontracten met een vastgelegde prijs voor de belangrijkste grondstoffen. Voor andere grondstoffen en verpakkingen wordt waar mogelijk met jaarafspraken gewerkt.

2.2.2 Wisselkoersrisico

Het belangrijkste deel van de verkopen en aankopen gebeurt in euro. De voornaamste vreemde munt transacties met betrekking tot aan- en verkoop gebeuren in USD, GBP, CHF, SEK, CNY, ZAR en KRW.

De Groep Lotus Bakeries streeft ernaar zoveel mogelijk aan- en verkopen in vreemde munten op een natuurlijke manier te hedgen en netto wisselkoersrisico's kunnen worden ingedekt door termijncontracten en/of optiecontracten indien er een materieel ongedekt netto risico is voor de Groep.

De geconsolideerde jaarrekening van Lotus Bakeries wordt weergegeven in euro. De bedrijfsresultaten en de financiële positie van elk van de ondernemingen van Lotus Bakeries waarvan de functionele munt niet de euro is, moeten worden omgezet naar euro aan de toepasselijke wisselkoers voor opname in de geconsolideerde jaarrekening van de Groep. Lotus Bakeries dekt dit "omrekeningsrisico" niet in.

Een lagere gemiddelde koers van de voor Lotus Bakeries belangrijkste vreemde munten met 5% zou een negatief effect hebben gehad op het nettoresultaat van ongeveer 1.785 kEUR in totaliteit. Een hogere gemiddelde koers van de voor Lotus Bakeries belangrijkste vreemde munten met 5% zou een positief effect hebben gehad op het nettoresultaat van ongeveer 1.973 kEUR in totaliteit.

WISSELKOERSRISICO

	EFFECT OP HET NETTORESULTAAT VAN EEN LAGERE GEMIDDELTE KOERS VAN 5% (BEDRAG IN KEUR)	EFFECT OP HET NETTORESULTAAT VAN EEN HOGERE GEMIDDELTE KOERS VAN 5% (BEDRAG IN KEUR)
GBP	(1.176)	1.300
USD	(611)	675
CNY	(136)	150
Andere	138	(152)
Totaal	(1.785)	1.973

2.2.3 Renterisico

Het renterisico is het risico verbonden aan rentedragende financiële instrumenten en verwijst naar het risico dat de reële waarde of verwante rentekasstroom van het onderliggende financiële instrument zullen schommelen door toekomstige wijzigingen in de marktrentevoeten.

De doelstellingen van de Groep Lotus Bakeries inzake renterisico's zijn het verminderen van inkomstenschommelingen, het beperken van rentelasten op lange termijn en het beschermen van toekomstige kasstromen tegen de impact van belangrijke negatieve rentevoetschommelingen.

2.2.4 Kredietrisico

De Groep Lotus Bakeries opteert ervoor om maximaal contracten af te sluiten met partijen met een goede kredietwaardigheid of via zekerheden het kredietrisico te beperken.

De Groep Lotus Bakeries beschikt over een gediversifieerde internationale klantenportefeuille, voornamelijk bestaande uit grote retail, cash-and-carry en foodservice klanten in de verschillende landen. Voor de export buiten West- en Noord-Europa, de Verenigde Staten, Zuid-Korea en China wordt gewerkt op basis van documentair krediet of kredietverzekering. Binnen de Groep Lotus Bakeries bestaan er strikte procedures en regels om de klanten accuraat op te volgen en eventuele potentiële risico's zo snel en doeltreffend als mogelijk te beperken en beheersen.

Voor de financiële operaties, kredieten en indekkingen wordt enkel samengewerkt met gevestigde financiële instellingen.

2.2.5 Liquiditeitsrisico

Lotus Bakeries werkt met een internationale cashpoolingstructuur om maximaal mogelijk op dagelijkse basis kasequivalenten te centraliseren. Bovendien volgt Lotus Bakeries de hoeveelheid kortetermijnmiddelen en de verhouding van kortetermijnmiddelen tegenover haar totale schulden nauwlettend op, evenals de beschikbaarheid van toegewezen kredietlijnen in verhouding tot het niveau van de uitstaande kortetermijnschulden.

Door de belangrijke kasstromen uit operationele activiteiten ten opzichte van de netto financiële schuldpositie, en door de ter beschikking zijnde toegewezen kredietlijnen, is het liquiditeitsrisico van de Groep Lotus Bakeries beperkt.

2.2.6 Vermogensstructuur

Lotus Bakeries streeft naar een vermogensstructuur (balans tussen schulden en eigen vermogen) die haar de gewenste financiële flexibiliteit geeft om haar groeistrategie uit te voeren.

Men streeft ernaar om de verhouding tussen de netto financiële schulden (gedefinieerd als rentedragende financiële schulden – geldbeleggingen - kasequivalenten - eigen aandelen) en de recurrente bedrijfskasstroom (REBITDA), te behouden op een niveau dat in de financiële markt als een normaal gezond niveau wordt beschouwd.

FINANCIËLE RATIO'S	2020	2019	2018	2017	2016
Dagen klantenkrediet	48	47	45	42	37
Solvabiliteit (%)	51,4	49,5	48,8	49,1	45,3
Netto financiële schuld / REBITDA ¹	0,87	1,10	0,87	0,55	0,93
Netto rentabiliteit van het eigen vermogen (%)	19,0	18,8	19,6	22,0	25,1

¹ REBITDA genormaliseerd voor de impact van de overnames

2.2.7 Risico's verbonden aan product-aansprakelijkheid

De productie, verpakking en verkoop van voedingsproducten brengen risico's op productaansprakelijkheid met zich mee.

Lotus Bakeries stelt aan het productieproces en de distributie van haar producten de hoogste eisen op het vlak van productveiligheid, gaande van de aankoop van grondstoffen tot de distributie van het eindproduct. Dit alles wordt ondersteund en gewaarborgd door gestructureerde procedures en systematische interne kwaliteitsaudits. Op regelmatige tijdstippen vinden externe audits plaats.

 **Lees meer over het kwaliteitsmanagementsysteem van Lotus Bakeries** op pagina 92 van het jaarverslag

Voor de productaansprakelijkheid zijn de nodige verzekeringen afgesloten binnen redelijke en marktconforme grenzen.

2.2.8 Pensioenplanrisico's

De vorm en de voordelen van de pensioenplannen die bestaan binnen de Groep Lotus Bakeries zijn afhankelijk van de voorwaarden en de gebruiken in de betrokken landen. Pensioenbeloningen kunnen worden toegekend via toegezegde bijdrageregelingen of toegezegde pensioenregelingen.

Een belangrijk deel van de pensioenplannen zijn toegezegde bijdrageregelingen. Dit is onder andere het geval voor België, Frankrijk, Zweden en de Verenigde Staten. Deze fondsen worden gespijsd met werkgevers- en werknemersbijdragen en worden ten laste genomen van de resultatenrekening van het betrokken jaar. Bij een dergelijke regeling is er geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting om verdere bijdragen te betalen ongeacht het vermogen van de fondsen om toekomstige pensioenbijdragen uit te betalen.

Aangezien de Belgische wetgeving van toepassing is op alle tweede pijler pensioenplannen (zogenaamde 'Wet Vandenbroucke'), worden alle Belgische toegezegde bijdrageregelingen onder IFRS in principe gezien als een toegezegde pensioenregeling omwille van het minimum gegarandeerde rendement, die weliswaar in hoofdzaak verzekerd is

door een externe verzekeringsmaatschappij die de bijdragen ontvangt en beheert. Deze 'Wet Vandenbroucke' die van kracht is sinds 2004, vermeldt dat in de context van toegezegde bijdrageregelingen de werkgever een minimum rendement dient te garanderen van 3,75% op werknemersbijdragen en 3,25% op werkgeversbijdragen. Vanaf 1 januari 2016 werden deze percentages vervangen door één enkel percentage dat evolueert in functie van marktrendementen, met evenwel een minimum van 1,75% en een maximum van 3,75%, waardoor het risico voor de werkgever gereduceerd wordt.

In Nederland is er een toegezegde bijdrageregeling afgesloten met BPF. Aangezien de werkgevers een vaste bijdrage betalen, wordt het stelsel verwerkt onder de toegezegde bijdrageregeling. Bij de dochterondernemingen in Nederland en Duitsland bestaan er toegezegde pensioenregelingen. Daarnaast bestaan er in bepaalde ondernemingen voorzieningen voor pensioenverplichtingen door legale vereisten. Deze worden ook behandeld als toegezegde pensioenregelingen. Voor deze toegezegde pensioenregelingen zijn de nodige voorzieningen aangelegd op basis van de actuariële huidige waarde van de toekomstige verplichtingen aan de betrokken werknemers.

De Groep is, door zijn toegezegde pensioenregelingen, blootgesteld aan een aantal risico's, waarvan de belangrijkste hieronder zijn toegelicht:

- Wijzigingen in obligatierendementen: een afname van de rendementen op bedrijfsobligaties leidt tot een toename van de verplichtingen, hoewel dit gedeeltelijk zal worden gecompenseerd door een waardestijging van de obligaties in portefeuille.
- Salarisrisico: de brutoverplichtingen van de meeste regelingen worden berekend op basis van de toekomstige verloning van de deelnemers. Bijgevolg zal een hoger dan verwachte salarisstijging leiden tot hogere verplichtingen.
- Langlevenrisico: pensioenplannen voorzien in voordelen voor de deelnemers zolang zij leven. Een toename in levensverwachting zal dus resulteren in een toename van de planverplichtingen.

2.3 Financiële instrumenten

De Groep Lotus Bakeries gebruikt financiële instrumenten om risico's in te dekken met betrekking tot ongunstige schommelingen in wisselkoersen en interestpercentages. Er worden geen derivaten aangewend voor handelsdoeleinden. Afgeleide instrumenten worden initieel gewaardeerd tegen kostprijs, nadien tegen reële waarde.

2.4 Research en development, innovatie en duurzaamheid

2.4.1 Innovatie en productontwikkeling

De kwaliteit van alle Lotus Bakeries producten is een absolute prioriteit. Alle medewerkers zijn sterk betrokken bij het continue streven naar hoog kwalitatieve producten en processen, welke zowel intern als extern geaudit worden.

De R&D-afdeling wil met nieuwe inzichten in processen en interacties tussen verschillende grondstoffen bijdragen tot betere producten. Hiervoor wordt niet enkel een beroep gedaan op eigen expertise maar ook op die van gekende universitaire kennisinstellingen, evenals binnen bestaande innovatieplatformen opgezet door de voedingsindustrie.

Onze inspanningen op het vlak van innovatie vertalen zich voorts in een uitgebreid en innovatief productgamma, waarbij kwaliteit en superieure smaak voorop staan. In 2020 werd geïnnoveerd binnen onze eerste strategische pijler, Lotus Biscoff®, met de introductie van het Lotus Biscoff® Sandwich Cookie en — op de Belgische markt — de Lotus Biscoff® chocolade. Binnen het segment van de natuurlijke tussendoortjes lanceerde Lotus Bakeries de Nâkd Drizzled Chocolish repen bedekt met een heerlijk chocolish topping en werden er weer een hoop innovaties toegevoegd aan het Kiddylicious gamma, zoals de

Rice Crispy Sticks, gemaakt van gepofte rijst, quinoa en gemalen zonnebloempitten. Ook binnen onze Local Heroes zagen verscheiden producten in 2020 voor het eerst het levenslicht, waaronder Tartélice Bosbes en de Lotus Honingwafel.



Lees meer over onze innovaties op

p. 29 (Lotus Biscoff®), p. 42 (Natural Foods) en p. 56 (Local Heroes)

2.4.2 Duurzaamheid en verantwoordelijkheid

De 'Care for Today - Respect for Tomorrow' duurzaamheidsambitie belichaamt op een heldere manier hoe Lotus Bakeries met duurzaamheid en verantwoordelijkheid wil omgaan. Dit actieplan is breed uitgedragen naar alle medewerkers alsook naar de Raad van Bestuur. Lotus Bakeries kiest ervoor om te rapporteren over haar prioriteiten, targets en realisaties volgens de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG-rapportering) zoals vooropgesteld door de Verenigde Naties.



Lees meer over onze duurzaamheidsstrategie 'Care for Today – Respect for Tomorrow' vanaf pagina 60

2.5 Belangrijke feiten na 31 december 2020

Na 31 december 2020 hebben er zich geen belangrijke feiten voorgedaan die een materiële impact hebben op de jaarrekening 2020.

3. VOORUITZICHTEN 2021

Na een bijzonder sterke start in het eerste kwartaal van 2020, werd Lotus Bakeries ook hard getroffen door de uitbraak van COVID-19 en de wereldwijde lockdowns. De meest directe en negatieve impact van COVID-19 op de omzet van Lotus Bakeries situeerde zich op de producten die hun weg naar de consument vinden via het out of home-kanaal. Dit kanaal vertegenwoordigt ongeveer 10% van de groepsomzet. Daarnaast werden ook de merken en producten die speciaal gericht zijn op een on-the-go consumptiemoment geconfronteerd met een dalende vraag. Deze on-the-go producten hebben zich tot op vandaag nog niet kunnen herstellen op een pre-COVID-19 niveau met periodiek en geografisch wisselende maatregelen en lockdowns.

Vanaf de lockdown en doorheen het volledige jaar zijn alle 12 productievestigingen binnen de Groep operationeel gebleven. Lotus Bakeries is erin geslaagd om de productie zo te organiseren dat de veiligheid en beschikbaarheid van de werknemers, de regelgevende vereisten en ook de marktvraag in evenwicht waren. Het bedrijf heeft ook op geen enkel moment algemene maatregelen van economische werkloosheid ingeroepen.

In Natural Foods werd fors geïnvesteerd. In mei nam Lotus Bakeries quasi alle resterende aandelen van Natural Balance Foods over van de oprichters. Hierdoor heeft Lotus Bakeries nu volledige controle over het hele Natural Foods portfolio, met de merken BEAR, Näkd, TREK en Kiddylicious. Zo wil Lotus Bakeries nu de internationale groei buiten het VK voor deze merken versnellen door alle internationale activiteiten, merken en Global Accounts te centraliseren in een Natural Foods International hoofdkantoor.

FF2032 ging in 2020 ook 'fast forward' met twee nieuwe investeringen, Love Corn en Partake Foods.

CEO Jan Boone blikt terug op wat een heel onvoorspelbaar 2020 is gebleken:

"In het jaar dat altijd geassocieerd zal worden met de COVID-19 pandemie heeft Lotus Bakeries een omzetgroei van 50 miljoen euro of meer dan 8% gerealiseerd. Dat maakt me trots en gelukkig! Dit was niet mogelijk geweest zonder de inzet en flexibiliteit van onze meer dan 2.000 medewerkers, onze Lotus familie.

Het ultieme Brexit akkoord is voor ons een heel goede zaak. Op die manier zijn import heffingen op onze producten vermeden. De logistieke en douane technische voorbereidingen die wij hadden getroffen, hebben ook geloond en er is geen onderbreking geweest in de bevoorrading van onze klanten, zowel voor onze producten die uit het VK komen als naar het VK gaan. De voorraadopbouw eind 2020 in het VK blijkt een voorafname op de verkopen in de eerste weken van 2021.

2021 begint wel zoals 2020 geëindigd is, namelijk met een wereld die nog steeds in de greep is van de pandemie. Het out of home-kanaal en de on-the-go producten blijven hard getroffen dus daar moeten we in de eerste jaarhelft zeker rekening mee houden. Maar we hebben in 2020 opnieuw sterke fundamenten gelegd om de langere termijn toekomst positief tegemoet te zien. We hebben heel mooie en succesvolle innovaties op de markt gebracht, we hebben de organisatorische en strategische basis gelegd voor de verdere internationalisatie van Natural Foods, we zijn gestart met belangrijke capaciteitsinvesteringen en we zijn heel actief geweest met ons FF2032 fonds. Kortom, we zijn sterker uit deze crisis gekomen en onze gezonde cash flow ontwikkeling zorgt ervoor dat we kunnen blijven investeren in de toekomst."

4. RESULTATEN EN VOORSTEL TOT WINSTVERDELING

Geconsolideerd

De geconsolideerde nettowinst van het boekjaar 2020 bedroeg 82,5 miljoen EUR tegenover 75,8 miljoen EUR in 2019.

Statutair

Voor de moedermaatschappij Lotus Bakeries NV zijn de resultaten van het boekjaar 2020 als volgt:

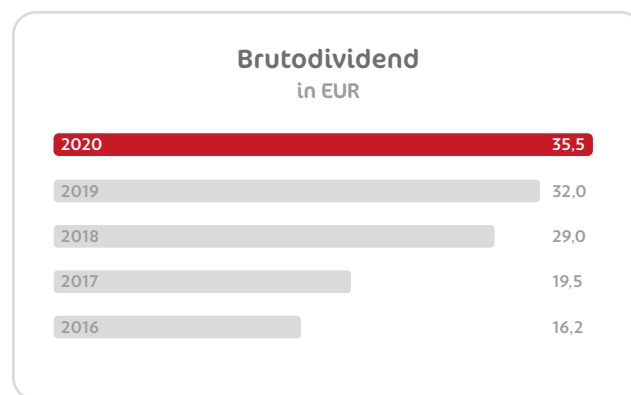
IN EUR	
Winst van het boekjaar	117.029.840,18
Te bestemmen winst van het boekjaar	117.029.840,18

De Raad van Bestuur stelt voor het winstsaldo als volgt te bestemmen:

IN EUR	
Toevoeging aan de wettelijke reserves	0
Toevoeging/(Onttrekking) aan de overige reserves	87.811.378,68
Uitkering van een brutodividend ¹	28.968.461,50
Uitkering van tantièmes aan de bestuurders	250.000,00
TOTAAL	117.029.840,18

¹ De dividenden van de ingekochte aandelen Lotus Bakeries worden uitgekeerd aan Lotus Bakeries NV en worden bijgevolg niet geschorst.

De Raad van Bestuur zal aan de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 18 mei 2021 voorstellen om over 2020 een brutodividend uit te keren van 35,5 EUR per aandeel tegenover 32 EUR per aandeel in 2019. Daarmee wordt de dividendpolitiek van de laatste jaren aangehouden waarbij één derde van de recurrente nettowinst wordt uitgekeerd.



5. CORPORATE GOVERNANCE VERKLARING

Op 1 januari 2020 zijn zowel het nieuwe Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen (WVV) als de Corporate Governance Code 2020 van kracht geworden. Lotus Bakeries past de Corporate Governance Code 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.

In dit licht heeft Lotus Bakeries zowel haar statuten als haar Corporate Governance Charter herzien en aangescherpt. De aangepaste statuten en het Corporate Governance Charter zijn in de Raad van Bestuur besproken en goedgekeurd op 2 april 2020 en de statuten zijn vervolgens aangenomen op de Bijzondere Algemene Vergadering van 8 mei 2020.

Aangescherpte governance principes

Het herziene Corporate Governance Charter beschrijft de krijtlijnen van ons corporate governance beleid en de interne reglementen van de Raad van Bestuur, de Comités en het Executive Committee.

Bij de herziening in 2020 zijn onder meer de volgende zaken aangepast:

- De Raad van Bestuur heeft ervoor geopteerd om een dubbel stemrecht overeenkomstig artikel 7:53 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen in te voeren. Het versterken van de zeggenschapsrechten voor loyale aandeelhouders, wiens aandelen ononderbroken gedurende minimaal 2 jaar aangehouden worden en op naam staan, past naadloos in Lotus Bakeries' duurzaamheidsvisie en onderschrijft haar aandacht voor langetermijninvesteringen.

- De Raad van Bestuur heeft ervoor gekozen de nieuwe bepalingen 7.6 (gedeeltelijke vergoeding van niet-uitvoerende bestuurders in aandelen) en 7.9 (minimumdrempel van aandelen gehouden door leden van het uitvoerend management) van de Corporate Governance Code te volgen om zo de belangen van haar leden en de leden van het uitvoerend management nog beter af te stemmen op de duurzaamheidsstrategie van het bedrijf.



Voor meer informatie over ons Corporate Governance Charter verwijzen we naar onze website:

www.lotusbakeries.com/governance-practices-and-policies

In dit jaarverslag vermelden we de feitelijke toepassingen van het Corporate Governance Charter.

Hierbij worden afwijkingen ten opzichte van de bepaling 7.3 en 7.12 van de Corporate Governance Code opgetekend. In 2020 werd nog geen remuneratiebeleid aangenomen zoals voorgeschreven door bepaling 7.3 Corporate Governance Code en artikel 7:89 lid 1 WVV. Dit staat geagendeerd voor de Gewone Algemene Vergadering van 18 mei 2021. Ten aanzien van bepaling 7.12, die afhankelijk is gesteld van de wettelijke afdwingbaarheid, wordt erop gewezen dat de Raad van Bestuur vooralsnog geen bepalingen heeft opgenomen die Lotus Bakeries in staat stellen om betaalde variabele remuneratie van de CEO of de overige leden van het uitvoerend management terug te vorderen. Verder wordt er verwezen naar het remuneratieverslag.

Governance structuur

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 bovendien duidelijk gedefinieerd, de Raad wordt door de CEO en het EXCO steeds uitvoerig geïnformeerd en alle noodzakelijke beslissingen worden goedgekeurd en/of bekrachtigd.

5.1 Kapitaal en aandelen

5.1.1 Kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van Lotus Bakeries NV bedraagt 3.591.183,65 EUR.

5.1.2 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 8 mei 2020 om het geplaatste kapitaal in één of meer maal te verhogen tot een maximumbedrag van vier miljoen zevenhonderd achtentachtig duizend tweehonderd vierenveertig euro en zevenentachtig cent (EUR 4.788.244,87). Die bevoegdheid die slechts toegestaan wordt gedurende vijf jaar te rekenen vanaf de bekendmaking van het besluit van de Buitengewone Algemene Vergadering van 8 mei 2020 in de Bijlagen bij het Belgisch Staatsblad.

De Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV is gemachtigd door de Buitengewone Algemene Vergadering van 8 mei 2020 om, bij toepassing van bovenvermeld toegestane kapitaal, binnen een periode van drie jaar te rekenen vanaf de Buitengewone Algemene Vergadering van aandeel-

houders van 8 mei 2020, 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.

5.1.3 Aandelen

De aandelen van Lotus Bakeries zijn sinds begin januari 2002 genoteerd op de continuummarkt van Euronext (Brussel). Voorheen werden de aandelen op de spotmarkt genoteerd.

Op 31 december 2020 waren er 816.013 aandelen van Lotus Bakeries NV, op naam of gedematerialiseerd.

5.1.4 Aandelenopties

In het kader van het aandelenoptieplan van Lotus Bakeries werden 962 nieuwe aandelenopties uitgegeven in 2020. Op 31 december 2020 bedroeg het totaal aantal nog niet-uitgeoefende aandelenopties 5.267.

JAAR VAN UITGIFTE VAN DE OPTIES	AANTAL TOEGEKENDE OPTIES ¹	AANTAL UITGEOEFENDE OPTIES ²	BESCHIKBAAR SALDO OPTIES
2015	3.302	(3.302)	-
2016	2.334	(1.993)	341
2017	1.626	-	1.626
2018	1.139	-	1.139
2019	1.199	-	1.199
2020	962	-	962

¹ Aantal toegekend - aantal cumulatief vervallen

² Aantal cumulatief uitgeoefend

5.1.5 Inkoop van eigen aandelen

De Buitengewone Algemene Vergadering van 8 mei 2020 verleende aan de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV de volgende machtigingen inzake inkoop en verkoop van eigen aandelen:

- Om, voor een termijn van vijf 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 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.
- 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.
- 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 2020 zijn er geen eigen aandelen ingekocht. Het totaal aantal ingekochte eigen aandelen in portefeuille op het einde van het boekjaar bedraagt 5.542 aandelen. Ze vertegenwoordigen een fractiewaarde van 24.384,8 EUR of 0,68% van het geplaatste kapitaal.

5.2 Aandeelhouders en aandeelhoudersstructuur

Het aandeelhouderschap van Lotus Bakeries NV op 31 december 2020:

	AANTAL AANDELEN	AANTAL STEMRECHTEN	% STEMRECHTEN
Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries ¹	455.417	910.834	70,92%
Lotus Bakeries NV ²	5.542	5.542	-
Publiek	355.054	366.969	28,65%
Totaal	816.013	1.284.345	100,00%

¹ Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries wordt niet gecontroleerd. Het belang van Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries in Lotus Bakeries blijkt uit de transparantiekennisgeving die Lotus Bakeries NV heeft ontvangen op 5 april 2013* en uit de mededelingen aan Lotus Bakeries NV van certificeringen van aandelen Lotus Bakeries in juli 2014 en in april 2018.

² De stemrechten verbonden aan de aandelen in handen van Lotus Bakeries NV zijn geschorst. De dividenden zijn niet geschorst en worden uitgekeerd aan Lotus Bakeries NV.

* In toepassing van artikel 6 van de Wet van 2 mei 2007 op de openbaarmaking van belangrijke deelnemingen.

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 geen transparantiekennisgeving ontvangen in 2020.

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.

5.3 Raad van Bestuur en Comités van de Raad van Bestuur

5.3.1 Raad van Bestuur

5.3.1.1 Samenstelling

De samenstelling van de Raad van Bestuur:

Voorzitter

Vasticom BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele

Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2021

Gedelegeerd bestuurder:

Mercuur Consult BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone

Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2021

Niet-uitvoerende bestuurders:

- Beneconsult BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benedikte Boone

Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2024

- PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Johan Boone

Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2021

- Concellent NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sofie Boone

Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering 2024

- Anton Stevens

Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2021

Onafhankelijke bestuurders:

- Peter Bossaert

Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2021

- Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich

Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2021

- Lema NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Michel Moortgat

Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2022

- Sabine Sagaert BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert

Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2023

Secretaris:

Brechtje Haan

Benedikte Boone Niet-uitvoerend bestuurder

- Licentiaat in de Toegepaste Economische Wetenschappen (KU Leuven)
- Verschillende functies uitgeoefend bij Creyf's Interim en Avasco Industries
- Bestuurder bij diverse familiale vennootschappen (Bene Invest BV, Holve NV en Harpis NV) en tevens bestuurder bij Deceuninck NV
- Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2012

Jan Boone CEO / Gedelegeerd bestuurder

- Licentiaat Toegepaste Economische Wetenschappen (KU Leuven); Licence Spéciale et Révisiorat (UMH)
- Startte zijn loopbaan bij PwC als auditor
- Tussen 2000 en 2005 Head of Corporate Controlling, lid van het Executive Committee en Raad van Bestuur bij Omega Pharma
- Sinds 2005 actief bij Lotus Bakeries, als managing director en sinds 2011 als CEO
- Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2005 en gedelegeerd bestuurder sinds 2011
- Lid van de Raad van Bestuur bij Omega Pharma, bestuurder bij Club Brugge en FF2032
- Voorzitter van de Raad van Bestuur bij Animal Care, een beursgenoteerd bedrijf in de veterinaire sector

Johan Boone Niet-uitvoerend bestuurder

- Licentiaat Tandheelkunde (KU Leuven)
- Tandarts
- Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 1996

Sofie Boone Niet-uitvoerend bestuurder

- Master in de Farmaceutische Wetenschappen (KU Leuven), Postgraduaat Bedrijfseconomie (Vlekhoe) en Bedrijfsmanagement voor apothekers (Vlerick Business School)
- 1996 – 2001: adjunct-apotheker en titularis-apotheker
- Sinds 2002 eigenaar-titularis van apotheek Boone in Tervuren
- Sinds 1999 als vrijwilliger afdelingsapotheker Rode Kruis Tervuren
- Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2016

Peter Bossaert Onafhankelijk bestuurder

- Handelsingenieur (Universiteit Antwerpen)
- 1989 – 1997: diverse marketing- en salesfuncties bij Unilever en Campina
- Tussen 1989 en 2018 werkzaam bij Medialaan, vanaf 2012 als CEO
- Sinds 2018 CEO bij de KBVB
- Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2017

Benoit Graulich Onafhankelijk bestuurder

- Master in de Rechten, Bedrijfskunde en Financien (KU Leuven)
- Startte zijn loopbaan bij PwC en vervolgens bij Paribas Bank/Artesia Bank. In 2000 werd hij partner bij EY.
- Actueel is hij managing partner bij Bencis Capital Partners
- Verschillende bestuursmandaten bij o.a. Cofinimmo en FF2032
- Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2009

Michel Moortgat Onafhankelijk bestuurder

- Licentiaat in de Handels- en Financiële wetenschappen (Ihech Brussel) en MBA (Vlerick Business School)
- Sinds 1991 actief bij Duvel Moortgat en sinds 1998 als CEO
- Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2018

Sabine Sagaert Onafhankelijk bestuurder

- Handelsingenieur (KU Leuven), Master in Economic Legislation (UCL) en MBA (KU Leuven), Graduaat in Fiscaliteit (Fiscale Hogeschool Brussel)
 - Verschillende functies uitgeoefend bij CBR cementbedrijven en bij AB Inbev, o.a. als Business Unit President Belux. Daarna leidde ze de Dental Division bij Arseus
 - Sinds 2011 werkzaam bij Cargill als General Manager Malt business Europe. Vanaf 2015 Global Managing Director Malt Business en sinds juni 2018 Managing Director Oils and Seeds Emea
 - Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2011
 - Sinds 1 oktober 2020 Managing Director Bakery Products bij Vandemoortele
-

Anton Stevens Niet-uitvoerend bestuurder

- Licentiaat Rechten (UGent) en Licentiaat Notariaat (UGent)
 - Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2002
-

Jan Vander Stichele Voorzitter van de Raad van Bestuur

- Burgerlijk Ingenieur (KU Leuven) en Kandidaat Toegepaste Economische Wetenschappen (KU Leuven)
- Was technisch directeur van de Groep Verlipack
- Sinds eind 1996 actief voor de Groep Lotus Bakeries als algemeen directeur Lotus Bakeries France, vervolgens als General Manager Operations en in de periode 2011 - 2016 als Executive Director
- Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2005
- Lid van de Raad van Bestuur van TVH Parts Holding, Ardo, BIG en het OLV Ziekenhuis te Aalst
- Voorzitter van de Raad van Bestuur bij Team Industries, FEVIA en Flanders'FOOD

5.3.1.2 Werking van de Raad van Bestuur

In 2020 vergaderde de Raad van Bestuur zes keer. Behoudens de eerste vergadering op 7 februari, werden alle bestuursvergaderingen omwille van de COVID-19-maatregelen, virtueel gehouden.

Sabine Sagaert BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert, en Peter Bossaert waren eenmaal afwezig op de Raad van Bestuur.

Binnen de Raad van Bestuur is uitvoering over de volgende onderwerpen gesproken:

- Coronabeleid:
 - Productie
 - Kantoren
 - Contingency plan
- Investeringsbudget en globaal budget
- Financiële resultaten
- Verkoopresultaten
- Resultaten op 31/12 en 30/06 en voorstel persbericht
- Oprichting Natural Foods International Hoofdkantoor
- Initiatieven binnen Lotus Bakeries' duurzaamheidsstrategie Care for Today, Respect for Tomorrow beleid, waaronder:
 - Preventiebeleid cyber attacks
 - Duurzame verpakking
 - Young Graduate Programma
 - Code of Conduct
 - Supplier Code of Conduct
 - Dealing Code
- Corporate Governance
- Algemene Vergadering:
 - Agenda
 - Organisatie achter gesloten deuren
 - Goedkeuring verslagen inzake statutaire volmachten
 - Voorstel dividend
- Media-investeringen
- Capex-investeringen
- Integratie Natural Balance Foods
- Investerings FF2032 NV:
 - Love Corn
 - Partake Foods
- Productontwikkelingen en productinnovaties
- Rebranding projecten
- Verslagen en aanbevelingen van de Comités

In de loop van 2020 deden zich binnen de Raad van Bestuur geen situaties voor die de toepassing vereisen van de belangenconflict-procedure zoals voorzien in artikel 7:96 en artikel 7:97 Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.

5.3.2 Auditcomité

Het Auditcomité bestaat uit twee onafhankelijke bestuurders en één niet-uitvoerende bestuurder. De twee onafhankelijke bestuurders zijn Lema NV, 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.

In 2020 vergaderde het Auditcomité drie keer. Op elke vergadering waren alle bestuurders aanwezig. De Commissaris nam deel aan de drie vergaderingen en stelde telkens zijn bevindingen voor aan het Auditcomité.

De behandelde onderwerpen waren:

- Risicomanagement
- Bespreking rapportage en interne controle / aanbevelingen van de Commissaris
- Bespreking jaar- en halfjaarresultaten
- Audit plan 2020
- Oprichting Natural Foods International HQ

5.3.3 Remuneratie- en Benoemingscomité

Het Remuneratie- en Benoemingscomité bestaat uit twee onafhankelijke bestuurders en één niet-uitvoerend bestuurder. De onafhankelijke bestuurders zijn Sabine Sagaert BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert (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 personeelszaken en remuneratie.

Het Comité vergaderde tweemaal in 2020 waarbij telkens alle leden aanwezig waren.

De behandelde onderwerpen waren:

- Remuneratiepolitiek en toepassing ervan
- Impact nieuw Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen en de Corporate Governance Code 2020
- Vergoeding leden van de Raad van Bestuur
- Vergoeding CEO en Executive Committee

5.3.4 Evaluatie van de Raad van Bestuur en zijn Comités

De werking van de Raad van Bestuur en de Comités 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.

5.4 Executive Committee

Samenstelling van het Executive Committee:

- Jan Boone, vast vertegenwoordiger van Mercur Consult BV, CEO
- Isabelle Maes, vast vertegenwoordiger van Valseba BV, CEO Natural Foods
- Mike Cuvelier, vast vertegenwoordiger van Cumaco BV, CFO
- Ignace Heyman, COO
- William Du Pré, Corporate Director Quality, Procurement and R&D

De leden van het Executive Committee zijn benoemd door het Remuneratie- en Benoemingscomité.

Het Executive Committee had in 2020 13 officiële vergaderingen. Alle leden waren aanwezig op alle vergaderingen.

5.5 Diversiteitsbeleid

Lotus Bakeries ziet erop toe dat zij, zowel binnen de Raad van Bestuur, de Comités 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 Comités, 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 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen. Ook wijst zij er in dit verband op dat de voormelde onafhankelijke bestuurders beantwoor-

den aan de onafhankelijkheidscriteria van artikel 7:87 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen 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. Zo heeft Lotus Bakeries een evenwichtige Raad van Bestuur waarin de meerderheidsaandeelhouder, de onafhankelijke bestuurders en de directie voldoende vertegenwoordigd zijn.

Enkele diversiteitsparameters binnen de Raad van Bestuur:



Op **10 leden** binnen de Raad van Bestuur hebben **alle leden** een andere academische achtergrond.

4 onafhankelijk **Onafhankelijkheid bestuursleden** niet onafhankelijk 6



7 mannen **Genderdiversiteit** vrouwen 3



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. Op vandaag bestaat er binnen het Executive Committee een mooie balans tussen leden met een financiële achtergrond en leden met een marketing en/of sales achtergrond. Ook de verhouding tussen de leden met een lange historie binnen het bedrijf versus de leden met een verse kijk op de zaken is gewaarborgd.

Enkele diversiteitsparameters binnen het EXCO:



Op **5 leden** binnen Executive Committee hebben **3 leden** een andere academische achtergrond.

2 < 10 jaar **Senioriteit binnen Lotus Bakeries** > 10 jaar 3



4 mannen **Genderdiversiteit** vrouwen 1



Voor verdere informatie over het diversiteitsbeleid en de diversiteitsratio's binnen Lotus Bakeries wordt verwezen naar pagina 76 van dit jaarverslag

5.6 Remuneratieverslag

5.6.1 Introductie

Het remuneratieverslag 2020 heeft als doel om transparant te informeren over het concrete verloningsbeleid voor bestuurders en uitvoerende managers dat Lotus Bakeries voert. Het zal ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Gewone Algemene Vergadering van 18 mei 2021. Het renumeratieverslag 2019 is in de Gewone Algemene Vergadering 8 mei 2020 met 99,96% 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.

De Raad van bestuur doet, op advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité, een voorstel tot remuneratiebeleid aan de aandeelhouders. Op de Gewone Algemene Vergadering van 8 mei 2020 werd reeds een vergoedingsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur goedgekeurd, doch in 2020 is nog geen remuneratiebeleid aangenomen zoals voorgeschreven door Artikel 7:89 lid 1 WvV. Dit staat geagendeerd voor de Gewone Algemene Vergadering van 18 mei 2021. In het remuneratieverslag van 2021 zal vervolgens toegelicht worden hoe de remuneratie strookt met het vastgestelde remuneratiebeleid en hoe het bijdraagt aan de langetermijnprestaties van de Vennootschap.

5.6.2 Verklaring over gehanteerd remuneratiebeleid in 2020

5.6.2.1 Niet-uitvoerende en uitvoerende bestuurders

Het op de Gewone Algemene Vergadering van 8 mei 2020 goedgekeurde vergoedingsbeleid 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 diens specifieke rol als Voorzitter dan wel als voorzitter of lid van een Comité.

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 voorzitter ontvangt een aanvullende vergoeding van 100.000 EUR voor vertegenwoordiging van de Vennootschap bij belangenorganisaties.
- De leden van het Auditcomité 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 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.

Ten opzichte van 2019 heeft er één aanpassing plaatsgevonden, en wel dat alle leden van de Raad van Bestuur nu tevens aandelen ontvangen als vergoeding voor hun bestuursmandaat.

Overzicht remuneratie

NAAM EN FUNCTIE LID UITVOEREND MANAGEMENT	JAAR	VASTE VERGOEDING				VARIABLE VERGOEDING		BUITENGEWONE UITGAVEN ¹	TOTALE VERGOEDING	VERHOUDING VASTE/VARIABLE VERGOEDING
		Basissalaris	Vergoedingen	Andere voordelen	Pensioenkosten	1-jaar variabel	Meerdere jaren variabel			
Mercur Consult BV, vertegenwoordigd door Jan Boone, uitvoerend (lid RvB, CEO)	2020	20.000							20.000	100% / 0%
	2019	20.000							20.000	100% / 0%
Vasticom BV, vertegenwoordigd door Jan Vander Stichele, niet-uitvoerend (Voorzitter RvB, lid Auditcomité en lid Benoemings- en Remuneratiecomité)	2020	50.000						100.000	150.000	100% / 0%
	2019	50.000						100.000	150.000	100% / 0%
PMF NV, vertegenwoordigd door Johan Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	2020	20.000							20.000	100% / 0%
	2019	20.000							20.000	100% / 0%
Anton Stevens, niet-uitvoerend (lid RvB)	2020	20.000							20.000	100% / 0%
	2019	20.000							20.000	100% / 0%
Beneconsult BV, vertegenwoordigd door Benedikte Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	2020	20.000							20.000	100% / 0%
	2019	20.000							20.000	100% / 0%
Concellent NV, vertegenwoordigd door Sofie Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	2020	20.000							20.000	100% / 0%
	2019	20.000							20.000	100% / 0%
Peter Bossaert, niet-uitvoerend (lid RvB)	2020	20.000							20.000	100% / 0%
	2019	20.000							20.000	100% / 0%
Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door Benoit Graulich, niet-uitvoerend (lid RvB, lid Auditcomité en lid Benoemings- en Remuneratiecomité)	2020	30.000							30.000	100% / 0%
	2019	30.000							30.000	100% / 0%
Lema NV, vertegenwoordigd door Michel Moortgat, niet-uitvoerend (lid RvB en Voorzitter Auditcomité)	2020	25.000							25.000	100% / 0%
	2019	25.000							25.000	100% / 0%
Sabine Sagaert BV, vertegenwoordigd door Sabine Sagaert, niet-uitvoerend (lid RvB, Voorzitter Remuneratie- en Benoemingscomité)	2020	25.000							25.000	100% / 0%
	2019	25.000							25.000	100% / 0%

¹ Vergoeding voor vertegenwoordiging van de Vennootschap bij belangenorganisaties

Overzicht vergoeding in aandelen:

NAAM EN FUNCTIE BESTUURDER	DE BELANGRIJKSTE VOORWAARDEN VAN AANDELENTOKENNINGSPANNEN				
	Specificatie van het plan	Prestatieperiode	Toekenningsdatum	Vestigingsdatum	Einde retentieperiode
Mercur Consult BV, vertegenwoordigd door Jan Boone, uitvoerend (lid RvB, CEO)	Vaste jaarlijkse vergoeding aangenomen op GAV 8 mei 2020	01/01/2020 tot 31/12/2020	8 mei 2020	26 juni 2020	Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning
Vasticom BV, vertegenwoordigd door Jan Vander Stichele, niet-uitvoerend (Voorzitter RvB, lid Auditcomité en lid Benoemings- en Remuneratiecomité)	Vaste jaarlijkse vergoeding aangenomen op GAV 8 mei 2020	01/01/2020 tot 31/12/2020	8 mei 2020	26 juni 2020	Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning
PMF NV, vertegenwoordigd door Johan Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	Vaste jaarlijkse vergoeding aangenomen op GAV 8 mei 2020	01/01/2020 tot 31/12/2020	8 mei 2020	26 juni 2020	Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning
Anton Stevens, niet-uitvoerend (lid RvB)	Vaste jaarlijkse vergoeding aangenomen op GAV 8 mei 2020	01/01/2020 tot 31/12/2020	8 mei 2020	26 juni 2020	Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning
Beneconsult BV, vertegenwoordigd door Benedikte Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	Vaste jaarlijkse vergoeding aangenomen op GAV 8 mei 2020	01/01/2020 tot 31/12/2020	8 mei 2020	26 juni 2020	Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning
Concellent NV, vertegenwoordigd door Sofie Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	Vaste jaarlijkse vergoeding aangenomen op GAV 8 mei 2020	01/01/2020 tot 31/12/2020	8 mei 2020	26 juni 2020	Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning
Peter Bossaert, niet-uitvoerend (lid RvB)	Vaste jaarlijkse vergoeding aangenomen op GAV 8 mei 2020	01/01/2020 tot 31/12/2020	8 mei 2020	26 juni 2020	Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning
Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door Benoit Graulich, niet-uitvoerend (lid RvB, lid Auditcomité en lid Benoemings- en Remuneratiecomité)	Vaste jaarlijkse vergoeding aangenomen op GAV 8 mei 2020	01/01/2020 tot 31/12/2020	8 mei 2020	26 juni 2020	Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning
Lema NV, vertegenwoordigd door Michel Moortgat, niet-uitvoerend (lid RvB en Voorzitter Auditcomité)	Vaste jaarlijkse vergoeding aangenomen op GAV 8 mei 2020	01/01/2020 tot 31/12/2020	8 mei 2020	26 juni 2020	Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning
Sabine Sagaert BV, vertegenwoordigd door Sabine Sagaert, niet-uitvoerend (lid RvB, Voorzitter Remuneratie- en Benoemingscomité)	Vaste jaarlijkse vergoeding aangenomen op GAV 8 mei 2020	01/01/2020 tot 31/12/2020	8 mei 2020	26 juni 2020	Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning
					Totaal

¹ Hier worden enkel die aandelen weergegeven die de bestuurders houden ingevolge hun mandaat.

INFORMATIE OVER HET GERAPPORTEERDE BOEKJAAR

Openings- balans	Tijdens het jaar		Eindbalans		
Aandelen die worden gehouden aan de start van het jaar ¹	Aandelen toegekend	Aandelen gevestigd	Aandelen onderhevig aan een prestatie	Aandelen toegekend maar niet gevestigd	Aandelen onderhevig aan een retentie- periode
0	4	4	0	0	4
0	10	10	0	0	10
0	4	4	0	0	4
0	4	4	0	0	4
0	4	4	0	0	4
0	4	4	0	0	4
0	4	4	0	0	4
0	4	4	0	0	4
0	4	4	0	0	4
0	4	4	0	0	4
0	4	4	0	0	4
0	4	4	0	0	4
0	46	46	0	0	46

5.6.2.2 Uitvoerende managers

Het Remuneratie- en Benoemingscomité doet voorts concrete voorstellen aan de Raad van Bestuur betreffende de vergoedingen van de leden van het uitvoerend management. Er bestaat naast de vaste vergoeding een variabele verloning die voor de leden van het uitvoerend management, dat afhankelijk is van de resultaten van de Groep Lotus Bakeries.

De variabele vergoeding is op basis van welbepaalde criteria met een evaluatieperiode van één jaar maar tevens een evaluatieperiode van twee en drie jaar. De gehanteerde evaluatiecriteria voor de variabele vergoeding in 2020 zijn de belangrijkste performance indicatoren gebaseerd op de doelstellingen voor het jaar 2020. De gehanteerde criteria voor het langetermijnbeloningsplan zijn de doelstellingen uit het strategische plan van de Groep Lotus Bakeries. Het bonusplan van de uitvoerende managers bepaalt dat de bonus pas verworven is na goedkeuring van de geconsolideerde cijfers door de Commissaris en vervolgens door het Remuneratie- en Benoemingscomité.

Er is een bijkomende pensioenregeling voorzien op basis van een vooraf bepaalde bijdrage. Het pensioenplan is gebaseerd op vaste bijdragen in functie van het jaarlijkse basisloon.

Daarnaast bestaat er een optieplan met een vast aantal opties voor de leden van het uitvoerend management. 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 uitvoerend management tegen eind 2022 elk minstens 250.000 EUR aan waarde aandelen in de Vennootschap dienen te bezitten, die gedurende hun mandaat als lid van het uitvoerend management aangehouden moeten worden.

Indien een lid van het uitvoerend management 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 remuneratie:

NAAM EN FUNCTIE LID UITVOEREND MANAGEMENT	JAAR	VASTE VERGOEDING				VARIABLE VERGOEDING		BUITENGEWONE UITGAVEN	TOTALE VERGOEDING	VERHOUDING VASTE/VARIABLE VERGOEDING
		Basissalaris	Vergoedingen	Andere voordelen ¹	Pensioenkosten	1-jaar variabel	Meerdere jaren variabel			
Mercur Consult BV, vertegenwoordigd door Jan Boone (CEO)	2020	866.379	-	43.064	139.007	456.741	456.741	-	1.961.932	53% / 47%
	2019	829.202	-	43.064	132.745	437.142	472.114	-	1.914.267	53% / 47%
Overige leden uitvoerend management	2020	1.698.276	-	87.839	270.693	704.556	704.556	-	3.465.920	59% / 41%
	2019	1.587.327	-	87.839	251.635	658.115	710.764	-	3.295.680	58% / 42%

¹ De andere voordelen betreffen voornamelijk verzekerde voordelen.

INFORMATIE OVER HET GERAPPORTEERDE BOEKJAAR

Openingsbalans	Tijdens het jaar		Eindbalans		
Opties toegekend maar nog niet verworven aan de start van het jaar	Opties toegekend	Opties verworven	Opties ondergevig aan een prestatie	Opties toegekend maar niet verworven	Opties onderhevig aan een retentieperiode
366	0	366		0	
255	0	0		255	
255	0	0		255	
255	0	0		255	
200	0	0		200	
183	0	183		0	
128	0	0		128	
128	0	0		128	
128	0	0		128	
100	0	0		100	
128	0	0		128	
128	0	0		128	
100	0	0		100	
100	0	100		0	
128	0	0		128	
128	0	0		128	
128	0	0		128	
100	0	0		100	
75	0	75		0	
128	0	0		128	
128	0	0		128	
128	0	0		128	
100	0	0		100	
100	0	0		100	
128	0	0		128	
128	0	0		128	
100	0	0		100	
3.497	0	724	0	2.773	0

Vertrekvergoeding

De leden van het Executive Committee die op zelfstandige basis en middels een aantal bestuursmandaten worden vergoed, hebben een vertrekvergoeding van maximaal 12 maanden van de vaste en variabele vergoeding. Het andere lid van het Executive Committee is gebonden door een arbeidsovereenkomst voor werknemers. In 2020 werden geen vertrekvergoedingen betaald aan leden van het Executive Committee.

5.6.2.3 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.

5.6.3 Evolutie van de remuneratie en van de prestaties van de Vennootschap over de laatste vijf jaar

Hierna is een vergelijkende tabel opgenomen over de verandering van vergoeding en bedrijfsprestaties in de afgelopen vijf gerapporteerde boekjaren.

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, nu Lotus Bakeries NV geen werknemers in dienst heeft. Ten behoeve van de beoogde transparantie wordt deze ratio weergegeven voor Lotus Bakeries Corporate NV. Deze ratio bedraagt 16,25.

IN DUIZEND EURO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Remuneratie niet-uitvoerende bestuurders						
Vasticom BV, vertegenwoordigd door Jan Vander Stichele, niet-uitvoerend (Voorzitter RvB, lid Auditcomité en lid Benoemings- en Remuneratiecomité)	20	150	150	150	150	150
	/	750%	100%	100%	100%	100%
PMF NV, vertegenwoordigd door Johan Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	20	20	20	20	20	20
	/	100%	100%	100%	100%	100%
Anton Stevens, niet-uitvoerend (lid RvB)	20	20	20	20	20	20
	/	100%	100%	100%	100%	100%
Beneconsult BV, vertegenwoordigd door Benedikte Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	20	20	20	20	20	20
	/	100%	100%	100%	100%	100%
Concellent NV, vertegenwoordigd door Sofie Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	/	20	20	20	20	20
	/	/	100%	100%	100%	100%
Peter Bossaert, niet-uitvoerend (lid RvB)	/	/	20	20	20	20
	/	/	/	100%	100%	100%
Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door Benoit Graulich, niet-uitvoerend (lid RvB, lid Auditcomité en lid Benoemings- en Remuneratiecomité)	30	30	30	30	30	30
	/	100%	100%	100%	100%	100%
Lema NV, vertegenwoordigd door Michel Moortgat, niet-uitvoerend (lid RvB, Voorzitter Auditcomité)	/	/	/	25	25	25
	/	/	/	/	100%	100%
Sabine Sagaert BV, vertegenwoordigd door Sabine Sagaert, niet-uitvoerend (lid RvB, Voorzitter Remuneratie- en Benoemingscomité)	20	20	25	25	25	25
	/	100%	100%	100%	100%	100%

IN DUIZEND EURO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Remuneratie uitvoerend bestuurder						
Mercur Consult BV, vertegenwoordigd door Jan Boone, uitvoerend (CEO)	20	20	20	20	20	20
	/	100%	100%	100%	100%	100%
Remuneratie CEO						
Jan Boone, CEO	1.208	1.301	1.265	1.458	1.914	1.962
Evolutie (%)	/	108%	97%	115%	131%	102,5%
Remuneratie overige leden uitvoerend management						
Totale remuneratie	2.039	1.760	1.714	2.358	3.296	3.466
Aantal leden uitvoerend management	4	4	4	5	5	5
Evolutie (%)	/	86%	97%	138%	140%	105%
Prestaties Lotus Bakeries						
Beurskapitalisatie (op 31 dec)	1.420.760	2.031.280	1.724.110	1.753.830	2.113.470	3.002.928
Evolutie beurskapitalisatie (%)	/	143%	85%	102%	121%	142%
Omzet	411.576	507.208	524.055	556.435	612.737	663.289
Evolutie omzet (%)	/	123%	103%	106%	110%	108%
Rebit	64.764	83.945	89.349	95.030	102.891	111.114
Evolutie Rebit (%)	/	130%	106%	106%	108%	108%
Rebitda	82.583	101.596	104.333	110.346	123.580	135.683
Evolutie Rebitda (%)	/	123%	103%	106%	112%	110%
Nettoresultaat	45.615	62.455	64.633	67.872	75.769	82.545
Evolutie nettoresultaat (%)	/	137%	103%	105%	112%	109%
Remuneratie overige werknemers						
Totale remuneratie	88.527	101.639	105.580	111.977	123.493	137.116
Aantal werknemers (FTE) ¹	1.285	1.464	1.495	1.555	1.821	2.214
Evolutie (%)	/	115%	104%	106%	110%	111%

¹ Voltijdse werknemer berekend als gemiddelde over 12 maanden.

5.7 Interne governance beleidslijnen & procedures

Toen de Belgische Corporate Governance Commissie in de loop van 2020 de nieuwe Belgische Corporate Governance Code (kortweg Code 2020) lanceerde, met daarin aangescherpte regels voor deugdelijk bestuur van beursgenoteerde vennootschappen, heeft Lotus Bakeries haar geldende interne Governance beleidslijnen en procedures aangescherpt. De Raad van Bestuur heeft op 2 april 2020 de volgende documenten goedgekeurd:

5.7.1 Corporate Governance Charter

Het corporate governance charter beoogt een uitgebreid en transparant beeld weer te geven van het beleid inzake corporate governance van Lotus Bakeries en wordt in functie van de ontwikkelingen van dergelijk beleid alsook wijzigingen in de toepasselijke regelgeving geactualiseerd.



Voor meer informatie over ons Corporate Governance Charter
www.lotusbakeries.com/governance-practices-and-policies

5.7.2 Dealing Code

Het belangrijkste doel van de Dealing Code is om misbruik of de schijn van misbruik te voorkomen van informatie die de bestuurders dan wel de medewerkers van Lotus Bakeries mogelijk hebben over Lotus Bakeries en die niet beschikbaar is voor beleggers in het algemeen. Bijzondere aandacht wordt gegeven aan zij die aandelen, aandelenopties of andere beloningen ontvangen in het kader van Lotus Bakeries' incentive-plannen, aan zij die aandelen in Lotus Bakeries kopen of verkopen, en aan zij die aandelen in Lotus Bakeries gebruiken als zekerheid voor een lening.



Voor meer informatie over onze Dealing Code
www.lotusbakeries.com/governance-practices-and-policies

5.7.3 Gedragscode

Lotus Bakeries streeft ernaar te allen tijde te handelen met integriteit, eerlijkheid en billijkheid en met volledige naleving van de toepasselijke wetten, regels en voorschriften. Ze heeft een gedragscode ontwikkeld waarin zes hoofdprincipes opgenomen zijn die te allen tijde door haar medewerkers gerespecteerd dienen te worden.



Voor meer informatie over onze Gedragscode
www.lotusbakeries.com/governance-practices-and-policies

Voorts heeft de Raad van Bestuur op 24 maart 2021 een Remuneratiebeleid goedgekeurd.

5.7.4 Remuneratiebeleid

Het goedgekeurde remuneratiebeleid is in overeenstemming met de Tweede Aandeelhoudersrichtlijn, Richtlijn (EU) 2017/828, artikel 7:89 lid 1 Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen en de Corporate Governance Code 2020 opgesteld. Dit remuneratiebeleid zal worden voorgelegd aan de Gewone Algemene Vergadering van 18 mei 2021 en nadien eveneens worden gepubliceerd op de website.

5.8 Interne controle en risicobeheer

Lotus Bakeries streeft ernaar om in haar bedrijfsvoering een strikt en duurzaam beleid op het vlak van interne controle en risicobeheer te voeren.

5.8.1 Controleomgeving

De organisatie van de financiële functie gebeurt op basis van drie pijlers. Allereerst zijn de verantwoordelijkheden van de verschillende financiële afdelingen in de Groep Lotus Bakeries vastgelegd in algemene corporate richtlijnen ("General Directives") op groepsniveau. Zo kent elke medewerker duidelijk zijn rol en verantwoordelijkheid. Deze zijn uiteengezet voor alle operationele domeinen verbonden met Finance: boekhouding en consolidatie, managementrapportering, kostprijsberekening, planning, budgetterings- en forecastingprocessen, centraal beheer van masterdata, treasury, goedkeuring van investeringen, verzekeringen en interne controleomgeving.

Ten tweede zijn voor de Groep Lotus Bakeries de boekhoudprincipes en procedures gestandaardiseerd binnen het kader van de International Financial Reporting Standards. Deze principes vormen de basis voor alle financiële rapportering en zijn ook de basis voor onze geconsolideerde rapportering. Minstens één keer per jaar wordt een training georganiseerd voor alle relevante financiële medewerkers. Ook zijn er standaarden en definities voor de managementrapportering, zodat de financiële informatie in de volledige organisatie eenduidig wordt geïnterpreteerd.

Ten derde werd geopteerd om één gestandaardiseerd ERP-pakket (SAP) te implementeren. Ook bij volledige acquisities is de implementatie van en integratie binnen het SAP platform een prioriteit. Dit biedt uitgebreide mogelijkheden op het vlak van interne controle en beheersing en faciliteert de interne audits.

5.8.2 Risicobeheerproces

Lotus Bakeries implementeerde een permanent risicobeheerproces met als doel ervan verzekerd te zijn dat risico's worden geïdentificeerd, geëvalueerd, beheerst en opgevolgd, zodat ze ook op een aanvaard-

baar niveau kunnen worden gehouden. Het risicobeheerproces sluit zeer nauw aan bij de uitvoering van de strategische, operationele en financiële doelstellingen van de onderneming. Het geheel van het risico-beheerproces is gebaseerd op het COSO Internal Control Framework. Het Executive Committee heeft de volledige verantwoordelijkheid voor het risicobeheerproces van Lotus Bakeries en rapporteert daarover ook periodiek naar het Auditcomité.

Er werden door het EXCO specifieke risico's gedefinieerd die op groepsniveau als de meest belangrijke worden beschouwd. Deze risico's, die heel concreet zijn omschreven, worden met de grootste prioriteit aangepakt. Voor elk van deze risico's is een risico owner aangeduid die zorgt voor een concreet actieplan om de risico's te vermijden, te beperken of zo goed mogelijk voorbereid te zijn. De risico owner is ook verantwoordelijk voor de opvolging van de gedefinieerde acties. De resultaten worden jaarlijks aan het Auditcomité gerapporteerd.

5.8.3 Controleactiviteiten

Maandelijks worden de resultaten van elke area binnen de business units besproken en toegelicht door de areamanager. Het Executive Committee bespreekt de resultaten op maandbasis in haar vergadering. De afdeling Corporate Finance stuurt het hele proces aan. Lotus Bakeries ontwikkelde daartoe verschillende KPI's rond de verkoopactiviteiten, de financiële rapportering van elke area en de geconsolideerde resultaten. Ook zijn er KPI's met betrekking tot personeel en de operaties in de fabrieken, aankoop en logistiek. Deze KPI's en rapportering bestaan voor elke area afzonderlijk en geaggregeerd voor de Groep Lotus Bakeries.

De afdeling Corporate Treasury volgt nauwgezet de kaspositie op.

Tot slot worden door de interne audit departementen in nauwe samenwerking met de corporate-afdelingen interne audits uitgevoerd.

5.8.4 Informatie en communicatie

Lotus Bakeries koos ervoor om alle belangrijke businessprocessen te beheren via één ERP-pakket (SAP). Dit biedt niet alleen uitgebreide functionaliteiten op het vlak van interne rapportering en communicatie, maar ook de mogelijkheid om toegangsrechten en autorisatiebeheer centraal aan te sturen en te auditen.

Zoals hoger vermeld, worden de resultaten van elke area binnen de business units maandelijks gerapporteerd door de areamanager. Ook het Executive Committee bespreekt de resultaten maandelijks tijdens haar vergadering. De afdeling Corporate Finance stuurt het informatie- en communicatieproces aan. Zowel voor de interne en externe informatie-rapportering als voor communicatie bestaat een financiële jaarkalender waarin alle rapporteringsdata zijn vastgelegd en die aan alle betrokken partijen is gecommuniceerd.

Voor de informatieverstrekking heeft Lotus Bakeries verschillende KPI's ontwikkeld rond haar verkoopactiviteiten en de financiële rapportering. Ook zijn er KPI's met betrekking tot personeel en de operaties in de fabrieken, aankoop en logistiek. Deze rapportering is gedetailleerd beschikbaar maar ook op geaggregeerd area- of groepsniveau.

5.8.5 Sturing

Lotus Bakeries evalueert elke interne audit en neemt gepaste maatregelen om aan de hand van concrete actiepunten eventuele tekortkomingen in de toekomst te vermijden.

Aan medewerkers wordt gevraagd om vanuit de Lotus-competenties bestaande procedures en methoden continu in vraag te stellen en te verbeteren.

Vooreerst speelt het Auditcomité en de Commissaris een belangrijke rol inzake interne controle en risicobeheersing. Eventuele opmerkingen van de Commissaris worden besproken in het Auditcomité en opgevolgd ter verbetering.

Tot slot beschikken de aandeelhouders over een vraagrecht tijdens de Algemene Vergadering en valt de Vennootschap onder het toezicht van de 'Financial Services and Markets Authority' (FSMA).

5.9 Externe audit

PwC Bedrijfsrevisoren BV, vertegenwoordigd door mevrouw Lien Winne, bedrijfsrevisor, is door de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor een termijn van drie jaar herbenoemd tot Commissaris van Lotus Bakeries NV op 10 mei 2019. Het mandaat vervalt onmiddellijk na de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2022. De vergoedingen die in 2020 betaald zijn voor de audit- en niet-auditdiensten aan PwC Bedrijfsrevisoren en aan de personen met wie PwC Bedrijfsrevisoren is verbonden, zijn weergegeven in toelichting 38 van de financiële bijlage.

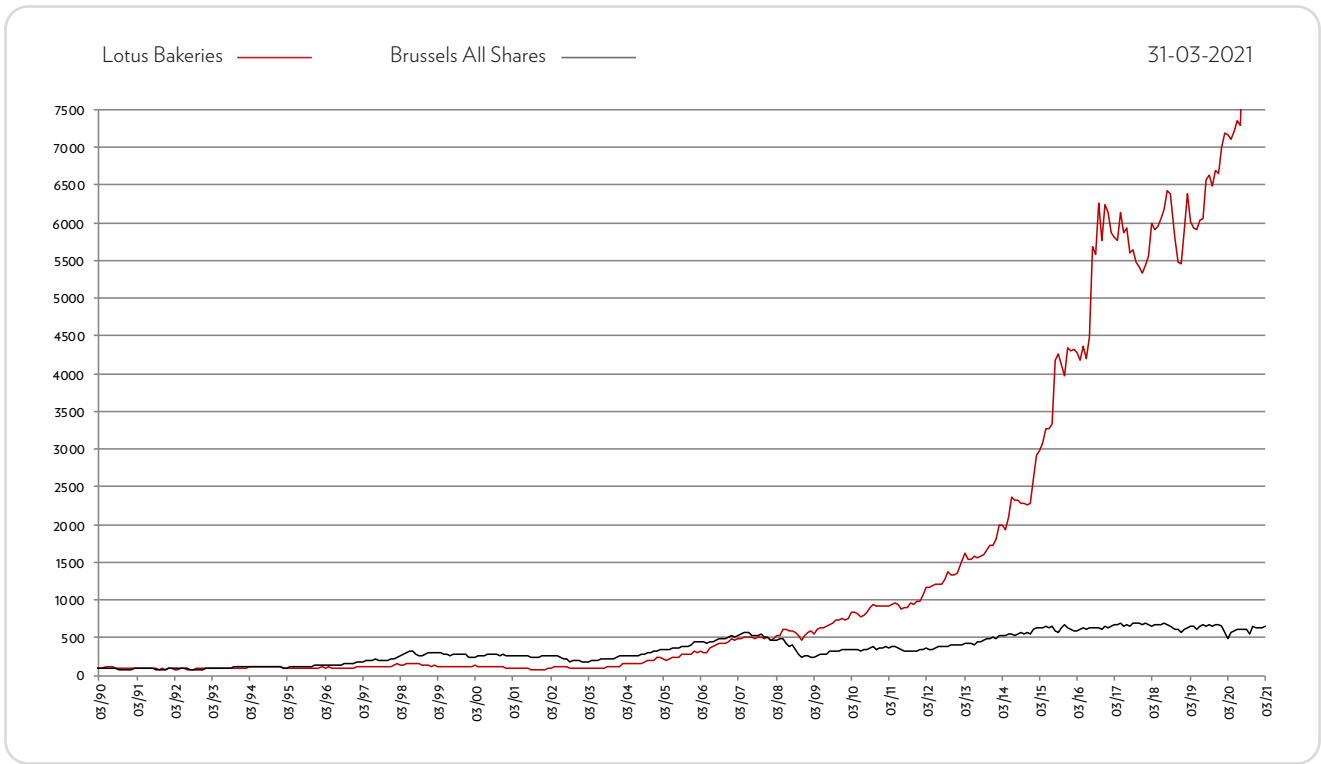
AUDIT FEE VOOR DE GROEP AUDIT 2020	IN DUIZENDEN EUR
Lotus Bakeries NV	86
Group Lotus Bakeries	373
Totaal	458



HOOFDSTUK 5

BEURS- EN AANDEELHOUDERS- INFORMATIE

EVOLUTIE VAN DE KOERS VAN HET LOTUS BAKERIES AANDEEL IN VERGELIJKING MET DE BASR-INDEX



Beide koersevoluties zijn met wederbelegd nettodividend.

GEGEVENS OVER HET AANDEEL LOTUS BAKERIES IN EUR	31-03-2021	2020	2019	2018	2017	2016
Hoogste koers t.e.m. 31/12 (t.e.m. 31/03 in 2021)	4.550,00	3.770,00	2.680,00	2.690,00	2.529,00	2.617,90
Laagste koers t.e.m. 31/12 (t.e.m. 31/03 in 2021)	3.630,00	2.500,00	2.080,00	2.010,00	2.025,00	1.550,00
Koers per 31/12 (per 31/03 in 2021)	4.510,00	3.680,00	2.590,00	2.150,00	2.116,90	2.500,00
Beurskapitalisatie per 31/12 in miljoen EUR (per 31/03 in 2021 in miljoen EUR)	3.680,22	3.002,93	2.113,47	1.753,83	1.724,11	2.031,28
Aantal aandelen per 31/12 (per 31/03 in 2021)	816.013,00	816.013	816.013	815.733	814.433	812.513
Verhouding koers/winst (PER) ¹ t.e.m. 31/12 (t.e.m. 31/03 in 2021)	44,56	36,36	28,21	26,21	27,13	33,17

¹ PER: Price Earnings Ratio: de beurskoers op het einde van het jaar (respectievelijk per 31 maart in 2021) gedeeld door het nettoresultaat per aandeel op het einde van het jaar.

1. Beursnotering

De aandelen Lotus Bakeries zijn sedert begin januari 2002 genoteerd op de continumarkt van Euronext (Brussel). Voordien waren de aandelen genoteerd op de contantmarkt met dubbele fixing. De code van het aandeel is LOTB (ISIN code 0003604155).

2. Financiële dienstverlening

De financiële dienstverlening betreffende het aandeel Lotus Bakeries wordt verstrekt door de volgende financiële instellingen: Degroef-Petercam, BNP Paribas Fortis, Belfius, ING Bank en KBC Bank. De hoofdbetaalagent is BNP Paribas Fortis.

3. Liquiditeit en visibiliteit van het aandeel

Lotus Bakeries heeft beursvennootschap Degroef-Petercam als 'liquidity provider' (liquiditeitsverschaffer) aangesteld. De liquiditeits- en markt-activeringsovereenkomst die met Degroef-Petercam werd gesloten, kadert in de zorg van Lotus Bakeries voor een voldoende actieve markt in het aandeel zodat er in normale omstandigheden een toereikende liquiditeit gehandhaafd kan worden.

4. Beurskapitalisatie

Per 31 december 2020 bedroeg de beurskapitalisatie van Lotus Bakeries 3.002,93 miljoen EUR.

5. Evolutie van het aandeel Lotus Bakeries

De grafiek hiernaast geeft de evolutie weer van de koers met wederbelegd nettodividend vanaf 31 december 1988 van het Lotus Bakeries aandeel in vergelijking met de BASR (Brussels All Share Return)-index. De BASR-index weerspiegelt het koersverloop van de totale Belgische markt.

6. Beursgegevens over het aandeel Lotus Bakeries

De beursgegevens over het aandeel Lotus Bakeries worden vermeld op pagina 162 van dit jaarverslag. Voor de winst per aandeel verwijzen we naar toelichting 30 op p. 47 in de financiële bijlage.

7. Corporate website

Op de corporate website is een belangrijk deel voorbehouden voor investor relations. De website (www.lotusbakeries.com) speelt aldus een belangrijke rol in de financiële communicatie van de Groep Lotus Bakeries.

8. Financiële kalender

Woensdag 16 april 2021

Jaarverslag 2020 beschikbaar op www.lotusbakeries.com

Dinsdag 18 mei 2021

Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders om 16.30 uur

Dinsdag 25 mei 2021

Betalbaarstelling van het dividend over het boekjaar 2020

Maandag 16 augustus 2021

Bekendmaking van de halfjaarresultaten 2021

9. Jaarverslag

Dit jaarverslag is ook beschikbaar op de corporate website van Lotus Bakeries: www.lotusbakeries.com Zowel het eerste deel van het jaarverslag, als de financiële bijlage (het tweede gedeelte) is beschikbaar in het Nederlands en Engels.

Gebakfabriek, Frankrijk



HOOFDSTUK 6

FINANCIËLE GEGEVENS

In dit gedeelte van het jaarverslag 2020 worden enkel de geconsolideerde balans, de geconsolideerde resultatenrekening en het verkort financieel vijfjarenoverzicht van de Groep Lotus Bakeries opgenomen. De financiële bijlage bij dit jaarverslag bevat de volledige geconsolideerde jaarrekening, inclusief het geconsolideerde verslag van de Commissaris, en is beschikbaar in het Nederlands en het Engels.

De hierna weergegeven financiële gegevens voor 2020 zijn gebaseerd op de geconsolideerde jaarrekening van 2020 die is opgesteld volgens de International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals goedgekeurd voor toepassing binnen de Europese Unie met een vergelijking voor 2019 eveneens volgens IFRS.

De statutaire jaarrekening die verkort wordt weergegeven in de financiële bijlage is opgesteld volgens de Belgische boekhoudnormen (BGAAP).

Enkel de geconsolideerde jaarrekening geeft een getrouw beeld van het vermogen, de financiële positie en de resultaten van de Groep Lotus Bakeries.

Aangezien de statutaire jaarrekening slechts een beperkt beeld geeft van de financiële toestand van de Groep Lotus Bakeries, heeft de Raad van Bestuur het opportuun geacht om, overeenkomstig artikel 3:17 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen slechts een verkorte versie weer te geven van de statutaire jaarrekening van Lotus Bakeries NV.

De volledige statutaire jaarrekening zal, samen met het statutair jaarverslag van de Raad van Bestuur en het statutair controleverslag van de Commissaris, binnen de wettelijke termijnen worden neergelegd bij de Nationale Bank van België.

Deze documenten zijn beschikbaar op de website van Lotus Bakeries (module Investor Relations) en eveneens op eenvoudig verzoek gratis verkrijgbaar bij de Corporate Secretary van Lotus Bakeries.

De Commissaris heeft met betrekking tot de geconsolideerde en de statutaire jaarrekening van Lotus Bakeries NV een oordeel zonder voorbehoud gegeven.

Inhoud

Geconsolideerde financiële gegevens167

- Geconsolideerde balans.....167

- Geconsolideerde resultatenrekening.....168

Verkort financieel vijfjarenoverzicht Groep Lotus Bakeries..... 170

GECONSOLIDEERDE BALANS

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2020	31-12-2019
ACTIVA		
VASTE ACTIVA	622.840	641.122
Materiële vaste activa	258.182	263.793
Goodwill	216.485	229.365
Immateriële vaste activa	139.966	142.709
Investerings in andere vennootschappen	4.403	2.243
Uitgestelde belastingvorderingen	3.351	2.505
Andere vorderingen op lange termijn	453	507
VLOTTENDE ACTIVA	221.387	171.507
Voorraden	46.827	44.461
Handelsvorderingen	82.856	79.072
Terugvorderbare BTW	5.930	5.280
Terugvorderbare belastingen	3.142	1.075
Overige vorderingen	256	172
Geldmiddelen en kasequivalenten	81.261	40.093
Overlopende rekeningen	1.115	1.354
TOTAAL DER ACTIVA	844.227	812.629

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2020	31-12-2019
PASSIVA		
EIGEN VERMOGEN	433.744	402.477
Kapitaal	16.388	16.388
Geconsolideerde reserves	476.724	422.724
Eigen aandelen	(11.474)	(15.866)
Overige reserves	(47.961)	(20.848)
Minderheidsbelangen	67	79
LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN	261.841	239.584
Rentedragende verplichtingen	198.156	158.010
Uitgestelde belastingsschulden	57.195	50.737
Pensioenverplichtingen	3.748	3.712
Voorzieningen	282	285
Afgeleide financiële instrumenten	717	2.340
Overige langlopende verplichtingen	1.743	24.500
KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN	148.642	170.568
Rentedragende verplichtingen	12.552	36.579
Pensioenverplichtingen	317	325
Voorzieningen	21	21
Handelsschulden	87.370	88.716
Personeelsgerelateerde schulden	26.508	24.146
BTW schulden	145	254
Belastingsschulden	12.701	11.630
Overige verplichtingen	4.624	5.240
Overlopende rekeningen	4.404	3.657
TOTAAL DER PASSIVA	844.227	812.629

GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

IN DUIZENDEN EUR	2020	2019
OMZET	663.289	612.737
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	(216.376)	(197.799)
Diensten en diverse goederen	(176.804)	(168.966)
Personeelskosten	(137.116)	(123.493)
Afschrijvingen en waardeverminderingen op immateriële en materiële vaste activa	(21.001)	(17.754)
Waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen	(2.710)	(2.135)
Andere bedrijfskosten	(5.919)	(3.254)
Andere bedrijfsopbrengsten	7.751	3.555
RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT) ¹	111.114	102.891
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	(4.593)	(2.292)
BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT) ²	106.521	100.599
Financieel resultaat	(3.004)	(2.514)
Interest opbrengsten (kosten)	(2.726)	(4.460)
Wisselkoers winsten (verliezen)	51	2.232
Overige financiële opbrengsten (kosten)	(329)	(285)
RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN	103.517	98.086
Belastingen	(20.972)	(22.317)
RESULTAAT NA BELASTINGEN	82.545	75.769
NETTORESULTAAT	82.545	75.769
Toe te rekenen aan:		
Minderheidsbelangen	(48)	857
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	82.593	74.912

¹ REBIT wordt gedefinieerd als het recurrent bedrijfsresultaat, bestaande uit alle opbrengsten en kosten die betrekking hebben op de normale bedrijfsuitoefening. ² EBIT wordt gedefinieerd als het recurrent bedrijfsresultaat + niet-recurrent bedrijfsresultaat.

IN DUIZENDEN EUR	2020	2019
OVERIG RESULTAAT		
Die later zouden kunnen opgenomen worden in het nettoresultaat	(27.191)	7.417
Wisselkoersverschillen bij omrekening buitenlandse vestigingen	(27.299)	7.929
Winst/(Verlies) op kasstroomafdekkingen, na belastingen	108	(512)
Die nooit zullen opgenomen worden in het nettoresultaat	22	(124)
Herwaarderingswinsten/(-verliezen) op toegezegde pensioenregelingen	22	(124)
Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen	(27.169)	7.293
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	55.376	83.062
Toe te rekenen aan:		
Minderheidsbelangen	(104)	1.842
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	55.480	81.220
WINST PER AANDEEL (EUR)		
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	809.664	807.476
Gewone winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:		
Minderheidsbelangen	(0,06)	1,06
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	102,01	92,77
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect	811.184	809.848
Verwaterde winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:		
Minderheidsbelangen	(0,06)	1,06
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	101,82	92,50
Totaal aantal aandelen ³	816.013	816.013
Winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:		
Minderheidsbelangen	(0,06)	1,05
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	101,22	91,80

³ Totaal aantal aandelen per 31 december, inclusief eigen aandelen.

VERKORT FINANCIËEL VIJFJARENOVERZICHT

Geconsolideerde balans

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2020	31-12-2019	31-12-2018	31-12-2017	31-12-2016
VASTE ACTIVA	622.840	641.122	545.647	447.693	437.310
Materiële vaste activa	258.182	263.793	219.897	174.426	161.590
Goodwill	216.485	229.365	177.639	141.001	144.368
Immateriële vaste activa	139.966	142.709	138.887	123.924	126.006
Deelnemingen	-	-	2.488	-	-
Investerings in andere vennootschappen	4.403	2.243	12	12	37
Uitgestelde belastingvorderingen	3.351	2.505	3.936	4.310	4.854
Andere vorderingen op lange termijn	453	507	2.828	4.020	455
VLOTTENDE ACTIVA	221.387	171.507	165.925	149.801	110.692
Voorraden	46.827	44.461	39.066	33.653	32.175
Handelsvorderingen	82.856	79.072	71.097	60.104	50.922
Geldmiddelen en kasequivalenten	81.261	40.093	45.597	48.129	19.932
TOTAAL DER ACTIVA	844.227	812.629	711.572	597.494	548.002
EIGEN VERMOGEN	433.744	402.477	346.927	293.213	248.464
Langlopende verplichtingen	261.841	239.584	198.042	193.923	197.245
Rentedragende verplichtingen	198.156	158.010	116.500	117.500	118.500
Uitgestelde belastingschulden	57.195	50.737	52.725	49.206	50.666
Overige langlopende verplichtingen	1.743	24.500	22.602	20.987	19.560
Kortlopende verplichtingen	148.642	170.568	166.603	110.358	102.293
Rentedragende verplichtingen	12.552	36.579	36.655	1.750	7.533
Handelsschulden	87.370	88.716	86.794	68.542	54.742
Personeelsgerelateerde schulden	26.508	24.146	21.330	18.383	18.418
TOTAAL DER PASSIVA	844.227	812.629	711.572	597.494	548.002

Geconsolideerde resultatenrekening

IN DUIZENDEN EUR	2020	2019	2018	2017	2016
OMZET	663.289	612.737	556.435	524.055	507.208
RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT)	111.114	102.891	95.030	89.349	83.945
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	(4.593)	(2.292)	(3.005)	(91)	4.507
BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)	106.521	100.599	92.025	89.258	88.452
Financieel resultaat	(3.004)	(2.514)	(3.324)	(2.228)	(2.675)
RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN	103.517	98.086	88.701	87.030	85.777
Belastingen	(20.972)	(22.317)	(20.829)	(22.397)	(23.322)
RESULTAAT NA BELASTINGEN	82.545	75.769	67.872	64.633	62.455
NETTORESULTAAT - toe te rekenen aan:	82.545	75.769	67.872	64.633	62.455
Minderheidsbelangen	(48)	857	964	1.094	1.210
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	82.593	74.912	66.908	63.539	61.245

MAATSCHAPPELIJKE ZETEL

Lotus Bakeries NV
Gentstraat 1
B-9971 Lembeke
T + 32 9 376 26 11
www.lotusbakeries.com

Rechtspersonenregister van Gent,
Ondernemingsnummer 0401.030.860

CONTACT

Voor verdere verduidelijkingen omtrent de gegevens in dit jaarverslag of meer informatie omtrent de Groep Lotus Bakeries kan men zich wenden tot:

Lotus Bakeries NV
Corporate Secretary
Gentstraat 1
B-9971 Lembeke
T + 32 9 376 26 11
corporate@lotusbakeries.com

Concept en realisatie

Focus Advertising en Lotus Bakeries
www.focus-advertising.be

Illustratie cover

Flore Deman
www.floredeman.com







www.lotusbakeries.com