



JAAROVERZICHT 2014



INHOUD

GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS	3	4 RESULTATEN EN VOORSTEL TOT WINSTVERDELING	31
MARKANTE FEITEN	4	5 CORPORATE GOVERNANCE VERKLARING	33
1 BOODSCHAP VAN DE VOORZITTER EN DE CEO	6	5.1 Kapitaal en aandelen	33
2 LOTUS BAKERIES' STRATEGIE	8	5.2 Aandeelhouders en aandeelhoudersstructuur	34
3 PROFIEL VAN DE GROEP LOTUS BAKERIES	10	5.3 Raad van Bestuur en Comités van de Raad van Bestuur	35
4 VERSLAG RAAD VAN BESTUUR	18	5.4 Executive Committee	39
1 ACTIVITEITEN IN 2014	19	5.5 Remuneratieverslag	39
1.1 Marktsituatie en verkoopresultaten	19	5.6 Interne controle en risicobeheer	42
1.2 Investerings en industriële werking	23	5.7 Vermeldingen in het kader van art. 34 van het KB van 14/11/2007- Beschermingsconstructies	44
1.3 Personeel en organisatie	25	5.8 Externe audit	44
2 FINANCIËLE INFORMATIE	26	5 BEURS- EN AANDEELHOUDERSINFORMATIE	46
2.1 Evolutie van de kosten	26	6 MANAGEMENT VAN DE GROEP LOTUS BAKERIES	50
2.2 Rentabiliteit	26	7 FINANCIËLE GEGEVENS	52
2.3 Voornaamste risico's en onzekerheden	27	Geconsolideerde jaarrekening	54
2.4 Financiële instrumenten	28	Verkort financieel vijfjarenoverzicht Groep Lotus Bakeries	57
2.5 Research and development, innovatie en duurzaamheid	28	8 ALGEMENE INLICHTINGEN	58
2.6 Belangrijke feiten na 31 december 2014	28	'CARE FOR TODAY - RESPECT FOR TOMORROW'	61
3 VOORUITZICHTEN 2015	29		

GECONSOLIDEERDE
KERNCIJFERS



GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS VAN DE GROEP LOTUS BAKERIES

in miljoen EUR	2014	2013	2012	2011	2010
RESULTATENREKENING					
Omzet	347,89	332,32	288,46	275,60	264,82
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	(104,43)	(111,43)	(91,15)	(85,74)	(81,06)
Diensten en diverse goederen	(96,48)	(87,26)	(78,39)	(73,25)	(69,63)
Personeelskosten	(78,89)	(78,90)	(69,97)	(68,72)	(65,53)
Afschrijvingen en waardeverminderingen ⁽¹⁾	(16,66)	(14,16)	(12,84)	(12,07)	(12,50)
Andere bedrijfsopbrengsten en -kosten (netto)	(1,99)	0,80	0,57	0,55	(1,15)
Recurrent bedrijfsresultaat (REBIT)	49,43	41,37	36,68	36,37	34,96
Recurrente bedrijfscashflow (REBITDA) ⁽²⁾	67,02	55,62	49,85	49,36	48,71
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	(0,26)	(3,65)	(1,95)	(2,70)	(0,87)
Bedrijfsresultaat (EBIT) ⁽³⁾	49,17	37,72	34,73	33,67	34,09
Financieel resultaat	0,02	(1,74)	(1,57)	(0,69)	(2,96)
Resultaat vóór belastingen	49,19	35,98	33,16	32,98	31,13
Belastingen	(12,42)	(8,06)	(7,41)	(9,17)	(8,06)
Resultaat na belastingen	36,77	27,92	25,75	23,81	23,07
Resultaat uit beëindiging activiteiten	-	-	-	-	-
NETTORESULTAAT	36,77	27,92	25,75	23,81	23,07
Nettoresultaat: aandeel derden	-	-	0,01	0,01	0,01
Nettoresultaat: aandeel Groep	36,77	27,92	25,74	23,80	23,06
AUTOFINANCIERING EN INVESTERINGEN					
Netto cash flow ⁽⁴⁾	60,19	45,41	42,99	36,41	38,15
Investerings ⁽⁵⁾	16,55	33,16	40,54	16,98	17,09
BALANS					
Balanstotaal	336,99	334,10	270,62	237,89	224,73
Eigen Vermogen	200,63	171,38	145,21	126,76	109,80
Netto financiële schulden ⁽⁶⁾	20,20	48,89	24,16	10,88	23,76
AANTAL PERSONEELSLEDEN	1.221	1.244	1.218	1.198	1.198
GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS PER AANDEEL in EUR ⁽⁷⁾					
	2014	2013	2012	2011	2010
Recurrent bedrijfsresultaat (REBIT)	63,46	54,09	49,17	48,54	46,52
Recurrente bedrijfscashflow (REBITDA) ⁽²⁾	86,03	72,72	66,82	65,90	64,83
Nettoresultaat: aandeel Groep	47,21	36,50	34,50	31,77	30,68
Brutodividend ⁽⁸⁾	12,40	10,80	9,80	9,40	8,80
Nettodividend	9,30	8,10	7,35	7,05	6,60
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	778.944	764.828	746.052	749.088	751.377
Totaal aantal aandelen per 31 december	803.013	795.113	779.643	772.563	772.563

GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS

- (1) Afschrijvingen en waardeverminderingen omvatten de afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa, en de waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen.
- (2) Recurrente bedrijfscashflow wordt gedefinieerd als recurrent bedrijfsresultaat + afschrijvingen + voorzieningen en waardeverminderingen + niet-kaskosten waardering optie- en warrantenplan.
- (3) EBIT wordt gedefinieerd als het recurrent bedrijfsresultaat + niet-recurrent bedrijfsresultaat.
- (4) Netto cash flow wordt gedefinieerd als nettoresultaat + alle niet-kaskosten - alle niet-kasopbrengsten.
- (5) Omvat investeringen in materiële en immateriële vaste activa.
- (6) Netto financiële schulden worden gedefinieerd als financiële schulden - geldbeleggingen - liquide middelen - eigen aandelen.
- (7) T.o.v. gewogen gemiddeld aantal aandelen.
- (8) Voor 2014: dividend voorgesteld aan de Gewone Algemene Vergadering van 8 mei 2015.

MARKANTE FEITEN

JANUARI

FEBRUARI

MAART

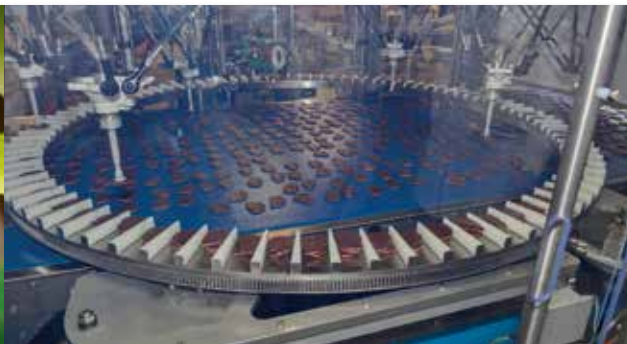
APRIL

MEI

JUNI



Dinosaurus



Opstart productielijn Dinosaurus



Nieuw EXCO-team



UK & Israël zijn fan van Lotus speculoospasta



JULI

AUGUSTUS

SEPTEMBER

OKTOBER

NOVEMBER

DECEMBER

Eerste factuur van Lotus Bakeries China



1 iconische vorm



Introductie Lotus Suzy

18,5%

MARKTAANDEEL IN VOLUME
VOOR HET KALENDERJAAR 2014
BRON: NIELSEN



LOTUS voor de eerste keer het belangrijkste
merk binnen 'Bakery and sweet biscuits'
in volume in België voor het kalenderjaar 2014



Jan Vander Stichele
Executive Director

Matthieu Boone
Voorzitter

Jan Boone
CEO

1 BOODSCHAP VAN DE VOORZITTER EN DE CEO

Het voorbije jaar 2014 is een jaar geworden waarin we successen hebben gevierd, maar ook uitdagingen hebben gekend. Zowel in onze thuismarkten alsook internationaal hebben we belangrijke strategische stappen gezet.

Een mooi voorbeeld van verdere internationalisering is Latijns-Amerika. De omzet in Latijns-Amerika is nog zeer minimaal. Voor de opbouw van marktpenetratie heb je een team nodig met ondernemerschap, durf en veel geduld. Het is een uitdaging om in een geheel nieuwe markt consument per consument, inwoner per inwoner, familie per familie voor ons te winnen. Ja, we hebben met ons speculoosje een heel bijzonder koekje in handen. Maar het verkoopt zichzelf niet.

“ Onze positionering voor Lotus speculoos is glashelder: het beste koekje bij de koffie.”

Net zoals we in Azië al 20 jaar aan het bouwen zijn, zullen we ook in Latijns-Amerika het nodige geduld aan de dag dienen te leggen. Dat brengt ons bij de opstart van Lotus Bakeries China in 2014. We werken in de Aziatische landen telkens met een lokale distributeur of commerciële partner. Op basis van de goede verkopen, het potentieel en het strategisch belang van de Chinese markt hebben we evenwel na 10 jaar besloten om een eigen kantoor uit de grond te stampen.

Dichter bij huis moeten we even stilstaan bij het succes in Frankrijk. Onze successen in Frankrijk onderstrepen dat een doorgedreven focus op de belangrijkste producten loont. Dit jaar hebben we het in Frankrijk opnieuw goed gedaan met speculoos, en zelfs nog beter met de wafels. In de geschiedenis van Lotus Bakeries was Frankrijk het allereerste exportland, dit alweer 50 jaar geleden. En als je bekijkt welke groeicijfers we daar nog steeds kunnen neerzetten, dan beseft je hoeveel potentieel er overal nog is. Een treffend voorbeeld dat aangeeft dat alle markten nog 'expandable' zijn.

In Nederland hebben we de afgelopen jaren een belangrijke herstructurering achter de rug. De fabrieken in Geldrop en Sintjohannesga zijn sterk geoptimaliseerd waardoor we met minder mensen hetzelfde volume aankunnen. Deze moeilijke, maar tevens moedige beslissingen van ons team in Nederland waren noodzakelijk om competitief te kunnen blijven.

Belangrijk in België was de opstart en de eerste productie vorig jaar van onze Dinosaurus koekjes in Lembeke. De grootste investering voor één productielijn in onze geschiedenis. Ook het merk 'Suzy' werd succesvol geïntroduceerd in onze thuismarkt. Tot slot spreekt het verbreken van ons recordmarktaandeel in België boekdelen en zijn we fier op de n° 1 positie in volume.

Kortom, 2014 was een uitermate sterk jaar, zowel naar realisatie in bestaande markten als naar verdere internationalisatie.

Het jaar 2015 belooft opnieuw bijzonder interessant te worden. We zijn en blijven razend

ambitieuw. Onze ambitie is om minstens de huidige sterke groei te blijven vasthouden. Vooreerst gaan we het Lotus Dinosaurus concept uitrollen in verschillende Europese markten. We zijn goed voorbereid en zullen Dinosaurus sterk ondersteunen in de specifieke markten. Toch blijft het spannend om te zien of dit succesvolle concept in België en Frankrijk ook internationaal potentieel heeft. Wij zijn er alvast van overtuigd. Nu de consument nog.

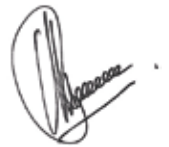
In België willen we blijvend focussen op onze belangrijkste producten en deze extra ondersteunen. We gaan op televisie met zowel Lotus speculoos, frangipanes en madeleines, Suzy wafels en Dinosaurus. Zowel in België alsook op groepsniveau gaan we onze marketinginspanningen opnieuw verhogen en extra investeren in onze merken.

We willen bovendien groeien in het out-of-home kanaal, waartoe onder meer horeca en foodservice behoren. Een scherpe focus op out-of-home is een strategische prioriteit voor onze verschillende markten. Op die manier willen we de memory structures van de speculoos-smaakbeleving bij de consument herhalen of initiëren.

Onze positionering voor Lotus speculoos is glashelder: het beste koekje bij de koffie.



Jan Boone
CEO



Matthieu Boone
Voorzitter

2

LOTUS BAKERIES' STRATEGIE

“ We gaan liever volop voor de markten van onze keuze, dan onze slagkracht onnodig te verdelen. ”

MISSION STATEMENT

Lotus Bakeries wenst haar duurzame groei en rentabiliteit te realiseren door te voldoen aan de behoeften van de huidige generaties, zonder de mogelijkheden teniet te doen van de komende generaties.

LOTUS BAKERIES' STRATEGIE

Lotus Bakeries is actief op het gebied van authentieke specialiteiten in de koekjes-, ontbijtkoek-, wafels- en gebakwereld. Lotus Bakeries wil haar leiderschap in de regio van elk van deze specialiteiten blijvend versterken en stimuleert zowel de meer traditionele markten als ook de internationalisatie van deze producten. De sterke posities van de verschillende merken van de Groep Lotus Bakeries bevestigen dit leiderschap.

De sterkte van de Lotus Bakeries' merken wordt bepaald door de waarde die ze leveren aan haar consumenten. De merken worden ondersteund door kwaliteit, prijs en innovatieve kracht. Lotus Bakeries tracht haar producten aantrekkelijker te maken en verplicht zichzelf om haar merken steeds competitiever in de markt te plaatsen door een langetermijnvisie met aangepaste investeringen in marketing, productie, research en productontwikkeling.

- Lotus is het merk voor speculoos, speculoospasta en -ijs, gebak, wafels & galetten, ontbijtkoek en (gechocolateerde) koekjes in de verschillende markten wereldwijd:
 - Internationaal wordt Biscoff gehanteerd als productnaam voor speculoos.
 - Onder het merk Dinosaurius wenst Lotus Bakeries een sterke positie op te bouwen in het koekjessegment.
- Peijnenburg en Snelle Jelle zijn de merken in Nederland voor ontbijtkoek.
- Annas is het merk voor de pepparkakor-specialiteiten. Een sterk merk, vooral in Scandinavië, met een goede distributie in Noord-Amerika en Azië.

Dit leiderschap wordt continu versterkt door het hanteren van een aantal consequent doorgevoerde strategische keuzes:

1. Een sterke focus op de best presterende producten. Op die manier kunnen de specialiteiten van Lotus Bakeries verder groeien in de thuismarkten en groeimarkten.
2. Duidelijke en consistente communicatie met de consument centraal stellen en hiervoor voldoende middelen vrijmaken.
3. Gerichte productinnovaties die deels streven naar 'format innovation' en deels naar het brengen van producten voor nieuwe gebruiksmomenten.
4. Een doorgedreven focus op het continu verbeteren van productie-efficiënties. Het doel hiervan is de beste kwaliteitsproducten te blijven produceren aan de meest competitieve kostprijs.
5. Voortdurend inzetten op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het thema Corporate Social Responsibility is binnen de organisatie geïmplementeerd als 'Care for today - Respect for tomorrow'. De implementatie en bewuste verbetering hiervan richten zich vooral op vier overkoepelende thema's: mens, milieu, maatschappij en medewerkers.



3 PROFIEL
VAN DE GROEP
LOTUS BAKERIES

1 | GROEPSFUNCTIES EN LANDENORGANISATIE

Om de strategie en de daaruit geformuleerde doelstellingen van de Groep Lotus Bakeries zo coherent en efficiënt mogelijk te kunnen realiseren, werd gekozen voor een groepsbeleid dat wordt uitgevoerd onder aansturing van het Executive Committee (EXCO) en wordt uitgedragen naar de verschillende corporate afdelingen, landen- en regio-organisaties ('area's'). Het organigram geeft de areastructuur weer die sinds 1 januari 2014 actueel is. Naast de single country area's, zijn er multi-country area's die meerdere landen omvatten. Alle Europese landen waar Lotus Bakeries actief is met eigen sales offices, buiten België, Frankrijk en Nederland, worden samen gegroepeerd in de area Sales Offices Europe (SOF UK & Ireland, SOF Ibérica, SOF Central Europe, SOF Nordics en

SOF Switzerland). De landen waar Lotus Bakeries samenwerkt met commerciële partners (zoals onder meer Zuid-Korea, Japan, Israël, Saoedi-Arabië, Italië, Koeweit, ...) worden eveneens gegroepeerd in één area, International Distributors.

De leden van het Executive Committee en de general managers van elke area vormen samen het Group Management Team. De landen- en regio-organisaties spelen een zeer belangrijke rol door op de commerciële eigenheden van elke markt en de cultuur van elk land in te spelen. Het is van cruciaal belang dat elk land en/of regio met zijn commercieel beleid zo goed mogelijk aansluit op zijn markt en dat de productievestigingen ook marktgericht denken. Dit is onderdeel van het groepsbeleid van Lotus Bakeries en vindt plaats binnen de beleidslijnen die op groepsniveau worden bepaald.

EXECUTIVE COMMITTEE

AREAS

BELGIUM
NETHERLANDS
FRANCE
SALES OFFICES EUROPE
AMERICAS
CHINA
INTERNATIONAL DISTRIBUTORS

CORPORATE DEPARTMENTS

CORPORATE CONTROLLING
CORPORATE PROCUREMENT
CORPORATE TREASURY
CORPORATE QUALITY / FOOD LAW & NUTRITION
ENGINEERING SERVICES BUILDING & FACILITIES
GLOBAL BRAND & CUSTOMER DEVELOPMENT
HR INTERNATIONAL & CORPORATE DEPARTMENTS
ICT
LEGAL, IP & CORPORATE COMMUNICATION
RESEARCH & DEVELOPMENT

Het Executive Committee is als volgt samengesteld:

Naam	Functie
Jan Boone	CEO
Jan Vander Stichele	Executive Director
Isabelle Maes	CFO
John Van de Par	COO

3 PROFIEL VAN DE GROEP LOTUS BAKERIES



2 | PRODUCTEN

Lotus Bakeries heeft gekozen voor een focus op merkproducten in authentieke specialiteiten in de koekjes- en gebakwereld: speculoos, peperkoek/ontbijtkoek, gebakspecialiteiten, wafels en galetten, pepparkor koekjes en Dinosaur koekjes. Deze merkpolicy realiseert Lotus Bakeries door enerzijds haar leiderschap lokaal te versterken voor deze producten en anderzijds door de internationalisatie van Lotus speculoos, Dinosaur en Annas te stimuleren.

SPECULOOS

Speculoos is van oorsprong een Belgisch product dat zijn typische smaak dankt aan de karamelisatie van de suiker tijdens het bakproces. In België is Lotus speculoos een topproduct in de gehele koekjesmarkt.

Lotus speculoos kent steeds meer internationale bijval, inmiddels wordt ruim 75% van de verkoop buiten België gerealiseerd. Internationaal wordt Biscoff (een samentrekking van 'Biscuit with a coffee') als productnaam voor speculoos gehanteerd.



De unieke smaakbeleving van Lotus speculoos wil de consument ook ervaren in andere producten welke sterk verankerd zijn in zijn verbruikspatroon. Daarom werden Lotus speculoospasta en Lotus speculoosijs ontwikkeld

op basis van Lotus speculooskoekjes zodat de consument zijn vertrouwde en unieke Lotus speculoosmaak in deze producten terugvindt.

ONTBIJTKOEK (benaming in Nederland) PEPERKOEK (benaming in België)

Dit authentieke product uit de Lage Landen heeft zich zeer sterk ontwikkeld in Nederland, waar de populariteit van ontbijtkoek zeer groot is. Sterke merken zoals Peijnenburg en Snelle Jelle zijn uitgebouwd tot moderne, eigentijdse begrippen die passen in het verbruikspatroon van de hedendaagse, bewuste consument. In de ontbijtkoekmarkt heeft Koninklijke Peijnenburg in Nederland een marktaandeel van bijna 60%.



GEBAKSPECIALITEITEN

Deze groep van authentieke producten is moeilijk onder één noemer te plaatsen. In vrijwel alle gevallen gaat het om specialiteiten die zeer populair zijn in hun regio en land van oorsprong.

De specialiteiten hebben een uitstekende kwaliteit en een sterke branding. Deze producten zoals frangipane, madeleine, carré confiture en Zebra in België, Glacés en Enkhuizer koeken in

Nederland en Bretoense boterspecialiteiten in Frankrijk, zijn belangrijke steunpunten voor de populariteit van het Lotus merk.



WAFELS EN GALETTEN

België en Frankrijk hebben reeds lang een goede reputatie voor wafels. Lotus Bakeries heeft in dit segment een zeer uitgebreid gamma dat met name bestaat uit Luikse wafels, Soft wafels, gevulde wafels, galetten (knapperige en dunne wafels) en vanillewafels. In 2014 werd het merk Suzy geïntroduceerd voor de Luikse wafels in België.





PEPPARKAKOR KOEKJES

Pepparkakor koekjes zijn een Zweedse traditionele specialiteit. Het is een dun en krokant koekje met kaneel en gember. Annas Pepparkakor heeft dit product als specialiteit geïntroduceerd in onder meer Zweden, Finland, de Verenigde Staten en Canada, maar ook in Azië.

DINOSAURUS KOEKJES

Onder het merk Dinosaurus wil Lotus Bakeries een positie opbouwen in het brede koekjessegment. Het Dinosaurus koekje is reeds jaren het favoriete koekje van kinderen in België en Frankrijk. De focus van Lotus Bakeries ligt op de verdere internationalisatie van het merk. Het Dinosaurus basismetaal (granen-melkchocolade-donkere chocolade) is uitgebreid met een nieuwe variëteit 'Dinosaurus gevuld', de typische Dinosaurus koekjes met daartussen een laagje echte Belgische chocolade (melkchocolade-donkere chocolade) of een laagje vanille.

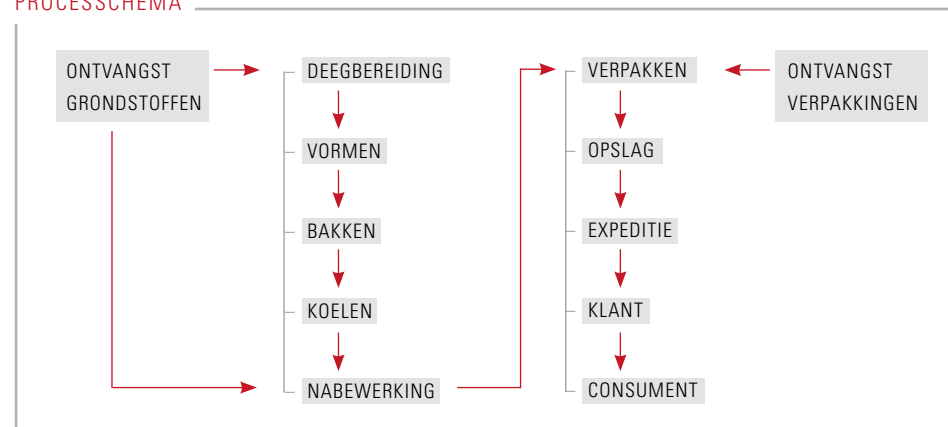


3 | PRODUCTIEVESTIGINGEN

Het omvangrijke productengamma van Lotus Bakeries brengt met zich mee dat verschillende producttechnologieën worden aangewend. Het kennen, beheersen en verder ontwikkelen van deze producttechnologieën is voor Lotus Bakeries een permanente uitdaging.

Het is daarom noodzakelijk om het aantal producten en technologieën per productie-eenheid te beperken. Zo worden de producten en productieprocessen geconcentreerd in gespecialiseerde fabrieken.

PROCESSHEMA



België

Courcelles	wafels en galetten
Eeklo	speculoos
Lembeke	speculoos en Dinosaurus koekjes
Lokeren	logistiek centrum
Meise	wafels
Oostakker	gebakspecialiteiten

Nederland

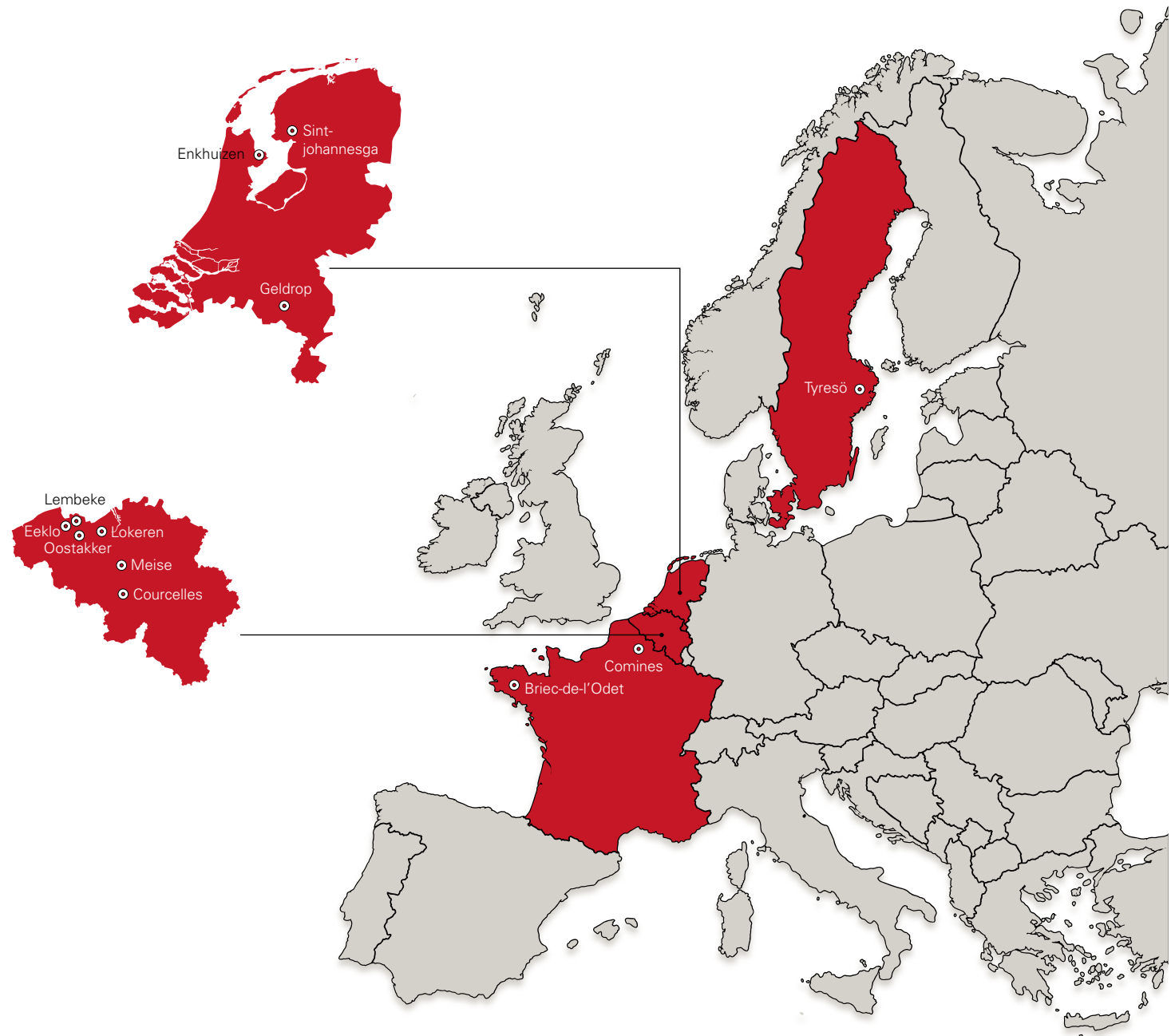
Enkhuizen	Enkhuizer koeken en gebakspecialiteiten
Geldrop	ontbijtkoek
Sintjohannesga	ontbijtkoek

Frankrijk

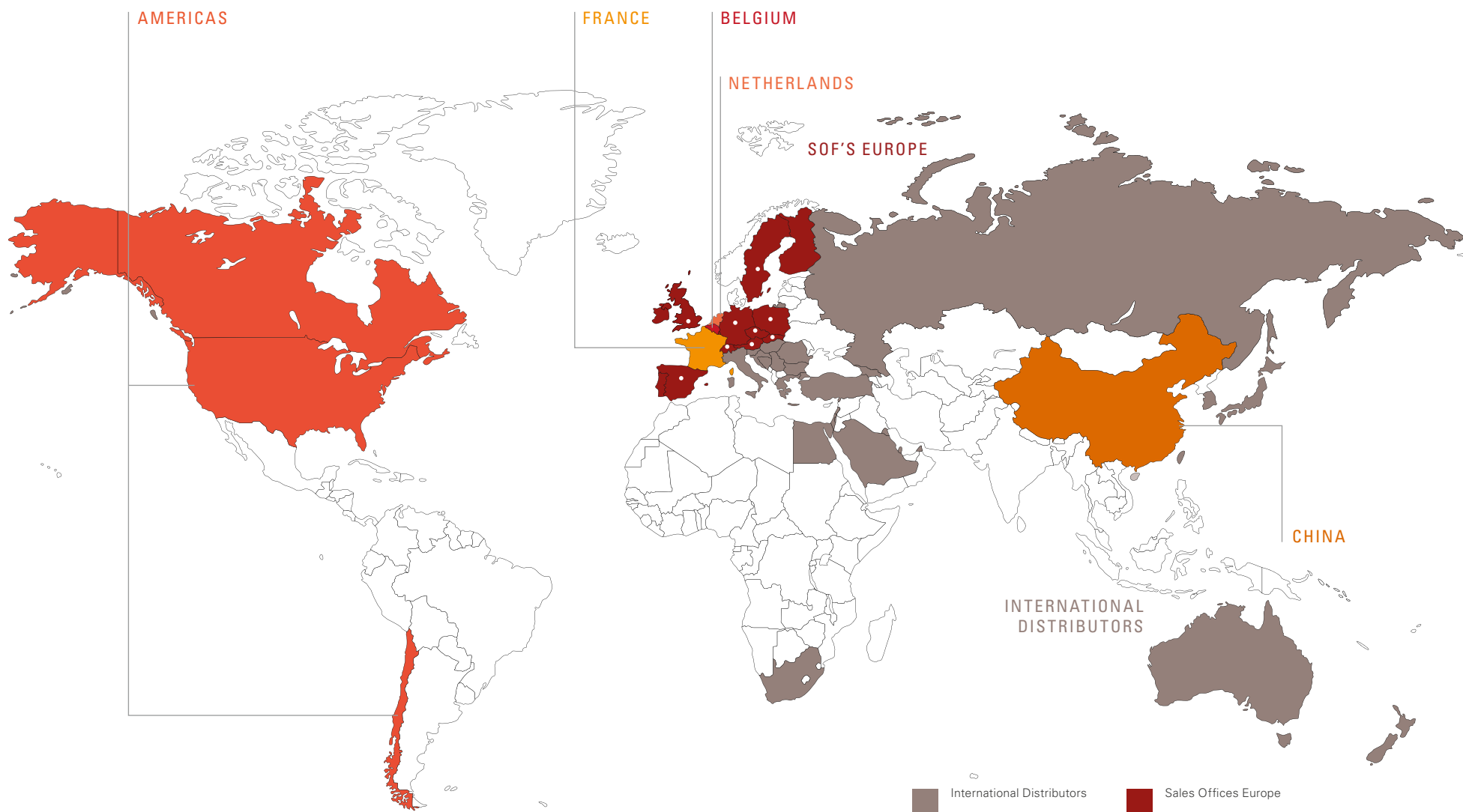
Briec-de-l'Odé	Bretonse boterproducten
Comines	gebakspecialiteiten en gevulde wafels

Zweden

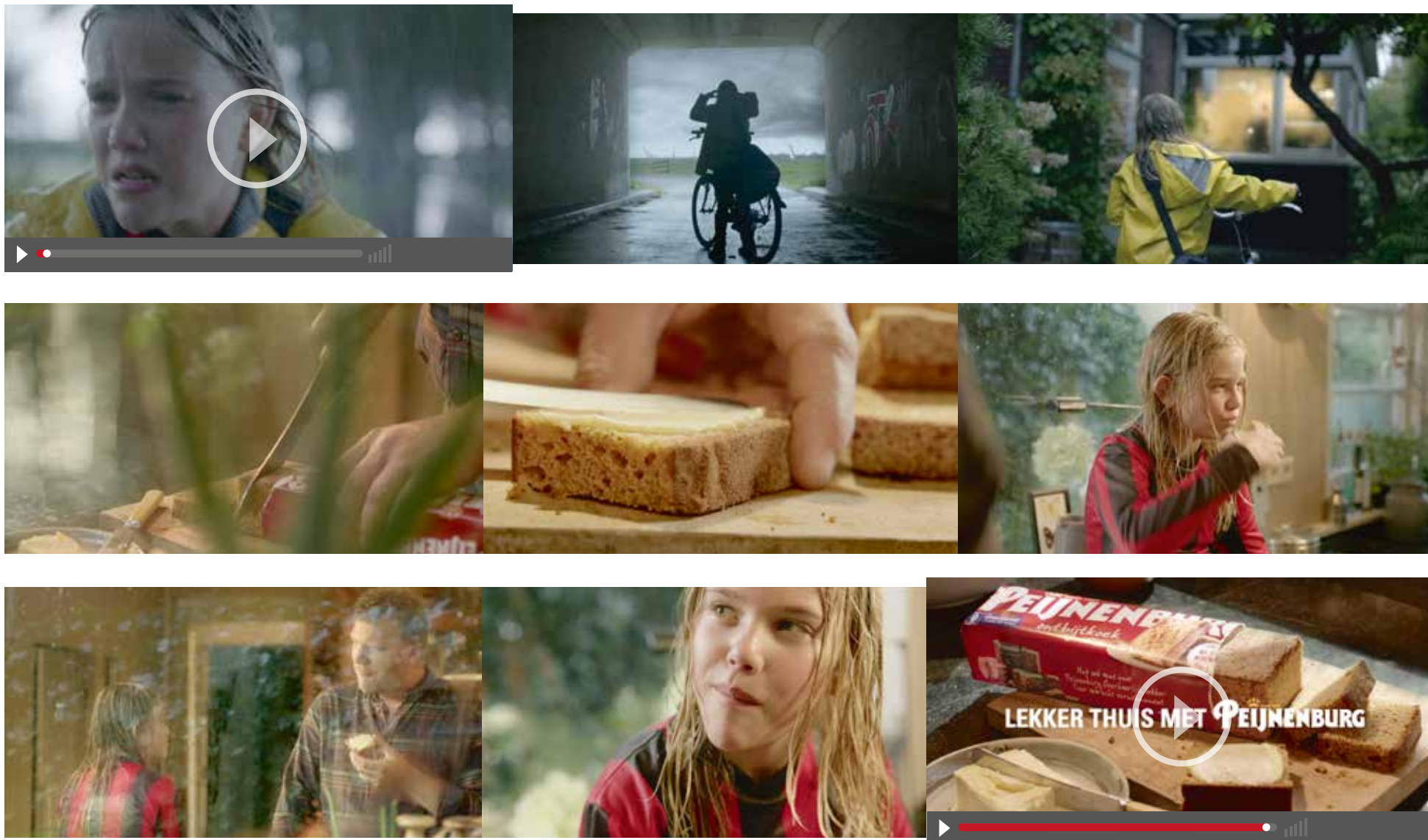
Tyresö	pepparkakor koekjes
--------	---------------------



4 | AREA'S MET EIGEN VERKOOPORGANISATIE(S) & DISTRIBUTEURS



3 LOTUS BAKERIES GROUP'S PROFILE



^ Tv-spot Peijnenburg

3 PROFIEL VAN DE GROEP LOTUS BAKERIES



4

VERSLAG
RAAD VAN BESTUUR

1 | ACTIVITEITEN IN 2014

1.1 MARKTSITUATIE EN VERKOOPRESULTATEN

OMZETEVOLUTIE in miljoen EUR



ALGEMENE VERKOOPEVOLUTIE

In 2014 groeide de geconsolideerde omzet van de Groep Lotus Bakeries met 4,7% tot 348 miljoen EUR. Deze groei is quasi volledig toe te wijzen aan de groei van merkproducten. Op de merkproducten werd een omzetgroei gerealiseerd van 14 miljoen EUR, voornamelijk gerelateerd aan de internationale groei van speculoos en speculoospasta, de groei van Lotus Dinosaurus en wafels.

Lotus Dinosaurus leverde een belangrijke bijdrage aan de groei in België en Frankrijk, waar in 2014 verder werd ingezet op het versterken van de distributie. Het basisgamma werd met succes geïntroduceerd op de Nederlandse markt.

2014 was een zeer goed jaar voor de Lotus wafels. In het najaar werd in België fors geïnvesteerd in de rebranding van de wafelcategorie naar 'Lotus Suzy' met sterke media-ondersteuning, aanwezigheid op events en ondersteuning op de winkelvloer. Ook in Frankrijk kon Lotus Bakeries haar ambitie waarmaken om de totale wafelcategorie verder te ontwikkelen. De Luikse wafels werden opnieuw gelanceerd met nieuwe verpakkingsformaten. Voor de eerste keer kregen de Luikse wafels ondersteuning door een nationale tv-campagne en promoties op de winkelpunten.

De strategie om speculoos op een duurzame manier verder te internationaliseren werd consistent voortgezet. Diverse landen konden een mooie groei voorleggen in speculoos en

speculoospasta zoals het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, Nederland en Israël. De juiste commerciële inspanningen aangepast aan de eigenheid van de markt, hebben bijgedragen tot een enorm succes en appreciatie van de klant van zowel speculoos als speculoospasta. Voorbeelden hiervan zijn een actief PR-programma in het Verenigd Koninkrijk en de ondersteuning door een televisiecampagne in Frankrijk en Nederland. In Israël is de groei gerealiseerd dankzij de intensieve samenwerking van het eigen commercieel team met de juiste distributiepartner, waar sterk werd ingezet op televisiecampagnes en sociale media.

Op internationaal vlak blijft Lotus Bakeries verder investeren, enerzijds in de bestaande verkoopkantoren zoals de Verenigde Staten en anderzijds in nieuwe markten. Op 1 augustus 2014 is Lotus Bakeries na zorgvuldige voorbereiding gestart met een eigen verkoopkantoor in China (Shanghai) en werd de samenwerking met de distributiepartner stopgezet. Lotus Bakeries is reeds 10 jaar actief in China en de uitbouw van een eigen verkoopkantoor in deze regio is de volgende stap in de langetermijnstrategie van Lotus Bakeries, met het oog op verdere groei en marktpenetratie.

ENKELE MARKANTE REALISATIES IN DE VERSCHILLENDE AREA'S

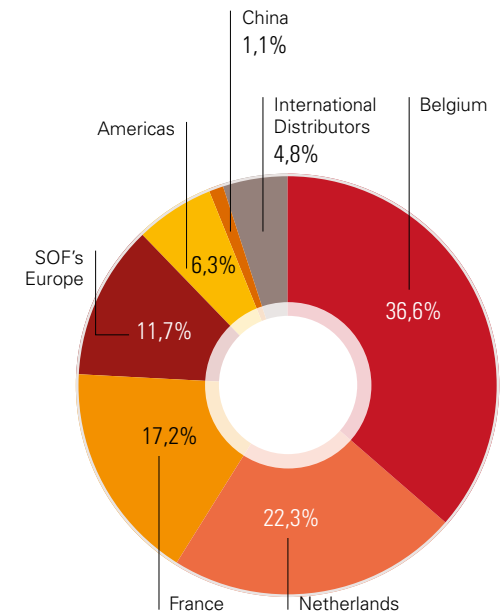
België

De totale categorie van zoete koekjes is een grote categorie in België, met een penetratie van 99%, wat betekent dat quasi elk huishouden een potentiële klant is. De categorie kende in de afgelopen vijf jaren een gemiddelde groei van meer dan 2,4% in waarde per jaar.

In 2014 is het merk Lotus de groeimotor geweest binnen dit koekjessegment. In de categorie van gebak en zoete koekjes werd het merk Lotus daardoor voor het eerst de n° 1 in volume.

Het merk Lotus zet zijn positieve groei verder dankzij het consequent toepassen van de strategie: het bouwen van penetratie door een focus op superieure productkwaliteit, sterke communicatie en consumentgedreven innovaties.

OMZETSPREIDING



2014 was een bijzonder jaar voor Lotus Dinosaurus. Exact 1 jaar na de introductie van het Dinosaurus koekje in de Belgische en Franse markt, is de productie volledig overgeheveld naar Lembeke. Hiervoor werd geïnvesteerd in een volledig nieuwe geautomatiseerde productie- en verpakkinglijn die garant staat voor superieure productkwaliteit en de nodige flexibiliteit. Vanaf de lancering van Lotus Dinosaurus was het cruciaal om een zo optimaal mogelijke aanwezigheid te realiseren op de winkelpunten. Daarnaast werd Lotus Dinosaurus het afgelopen jaar zeer sterk ondersteund met televisiecampagnes en ook in sociale media. Net voor het jaareinde werd het gamma uitgebreid met een nieuwe variëteit 'Dinosaurus gevuld', de typische Dinosaurus koekjes met daartussen een laagje echte Belgische chocolade of een laagje vanille.

“ Stel dat we alle speculoosjes die jaarlijks uit onze ovens rollen op een rij plaatsen, dan zouden ze negenmaal de aarde omcirkelen. ”

Het was eveneens een heel belangrijk jaar voor wafels. Met name door de rebranding van de wafelcategorie naar 'Lotus Suzy', wordt de herkenbaarheid van de wafels van Lotus Bakeries zowel op vlak van schapruimte, alsook bij de televisiecampagnes veel sterker. Met de 'Lotus Suzy dame' gaat Lotus Bakeries terug naar het originele concept, maar in een eigentijds kleedje. Door een massale ondersteuning, maar tevens door een

verbeterde receptuur is Lotus Bakeries erin geslaagd de categorie van wafels een serieuze boost te geven. De ondersteuning bestond uit diverse pijlers: tv-spot, aanwezigheid op events met de Lotus Suzy dame, instore animaties waarbij consumenten de gelegenheid kregen de Lotus Suzy wafels te proeven en een sterke instore aanwezigheid met mooie uitstallingen die de Lotus Suzy wereld tot leven brachten.

Lotus speculoos is het meest internationale product en ook cruciaal voor de Belgische markt. De basisproducten binnen speculoos zoals de classic 250g, de fresh pack 700g en de family pack 1kg blijven sterk presteren. Lotus Bakeries wenst uiteraard dat elke consument Lotus speculoos in het voor hem geschikte formaat vindt, daarom werd een verpakking van 125g geïntroduceerd en zal in 2015 mini-speculoos in kleinere retailverpakkingen beschikbaar zijn. De iconische vorm van het speculooskoekje met de typisch gekartelde rand werd consistent doorgetrokken in het volledige speculoosgamma.

Daarnaast blijft Lotus speculoos een onmisbaar product tijdens de sinterklaasperiode. Naast de klassiekers, bracht Lotus Bakeries dit jaar ook vernieuwing met de mini-sinterklaas speculoos. Lotus speculoos is en blijft met trots de hofleverancier van de Sint.

In de categorie gebak blijven Lotus frangipane en Lotus madeleine de toppers. Een doorgedreven aandacht op productkwaliteit, gecombineerd met een sterke ondersteuning in media en instore blijven ook hier de belangrijkste drivers voor groei. Afgelopen jaar werd met succes opnieuw een groot gebakfestival op de winkelpunten georganiseerd.

Nederland

De Nederlandse retailmarkt was in 2014 in het algemeen een moeilijke markt met een lichte omzet- en volumedaling. Toch is Lotus Bakeries erin geslaagd haar marktaandeel te behouden en zelfs te versterken. Voor Peijnenburg maakten de nieuwe merkcampagne en de herpositionering van het 'Luxe' assortiment in ontbijtkoek het verschil en voor Snelle Jelle de introductie van het nieuwe 'Tussendoor' formaat. Lotus Koffieleutjes kon de positieve ontwikkeling in penetratie en volume ook in 2014 voortzetten.

In 2014 heeft Peijnenburg de 'Luxe' ontbijtkoeken geherpositioneerd en nog rijker qua vulling en uitstraling gemaakt. Verder werd de nieuwe Peijnenburg tv-campagne gelanceerd met als thema: 'Lekker Thuis met Peijnenburg'. Peijnenburg wenst met deze campagne de consumenten eraan te herinneren dat het belangrijkste gebruiksmoment voor ontbijtkoek het ontbijt is én dit thuis samen met het gezin. De eerste reacties zijn positief en de nieuwe campagne werd in december genomineerd voor de 'Gouden Loekie verkiezing', wat de appreciatie van de commercial door de consumenten bevestigt.

De penetratie van Snelle Jelle is in 2014 opnieuw gegroeid als gevolg van de nieuwe 'schaatser' commercial, on-pack acties, het intensieve sampling programma en de nieuwe kleinere formaten voor het tussendoormoment. Als gevolg hiervan is het marktaandeel van Snelle Jelle in het single segment verder gestegen tot boven de 50%.

2014 was voor Lotus Koffieleutjes opnieuw een jaar van groei, zowel qua penetratie als qua volumes. De combinatie van tv-commercials met activiteiten in de winkels hebben verder bijgedragen tot de bekendheid van het Lotus merk. De associatie van Lotus Koffieleutjes met het koffiemoment wordt prominent naar voren gebracht en werd nog verder uitgebouwd met een on-pack actie waarbij gespaard kon worden voor het originele Lotus koffiekopje. Ook de Lotus speculoospasta heeft, dankzij billboarding, geprofiteerd van deze tv-ondersteuning.

Tenslotte is in 2014 een zeer goede stap gezet in het opbouwen van de distributie voor Lotus Dinosaurus. Hoewel Lotus Dinosaurus een volledig nieuw merk is voor de Nederlandse markt, is Lotus Dinosaurus amper twee maand na introductie al terug te vinden in ruim 65% van de supermarkten.

Frankrijk

Het Lotus merk kende in Frankrijk opnieuw een 'double digit' groei dankzij een consequente focus op de toproducten.

Lotus Bakeries versterkte haar marktleiderschap binnen het speculoos segment door intensieve mediaondersteuning met in totaal 3 tv-campagnes, meer zichtbaarheid op het winkelpunt, de uitbreiding van het productassortiment met een nieuw entry-formaat en een prominente aanwezigheid van Lotus speculoos in het out-of-home kanaal.

Lotus speculoos is qua aantal kopende huishoudens nu het vijfde sterkste product op de gehele Franse koekjesmarkt geworden. Ook

speculoospasta kende een sterke groei dankzij specifieke mediaondersteuning.

Lotus Bakeries kon haar positie als marktleider in wafels versterken. De Luikse wafels werden geherlanceerd met nieuwe verpakkingsformaten, een verbeterde productkwaliteit en voor de allereerste keer ondersteund met een nationale tv-campagne en promoties op het winkelpunt. Ook de andere wafelsegmenten deden het goed. Zo kon de eind 2013 gelanceerde Lotus 'Tendre Gaufre', de zachte vanillewafel, zich volop doorzetten.

Lotus Dinosaurus kende ook een sterk jaar door de combinatie van distributiegroei, meer instore activatie en voor het eerst een nationale tv-campagne.

Het merk Le Glazik blijft een lokale sterkhoudster in zijn thuisbasis Bretagne met een breed assortiment van botergebak en -koekjes.

Sales Offices Europe

Dit jaar werden alle landen in Europa waar Lotus Bakeries een verkoopkantoor heeft, buiten België, Frankrijk en Nederland, verenigd in één area, 'Sales Offices Europe'. Hiermee werd een verdere focus aangebracht in de verkoop en marketing-activiteiten, en werd een platform gecreëerd om 'best practices' tussen de verschillende verkoopkantoren uit te wisselen.

In de UK kende zowel de verkoop van Lotus Biscoff speculoos als Lotus Biscoff spread (speculoospasta) een enorme groei, en steeg de penetratie, i.e. het aantal huishoudens dat minimum één keer per jaar het product koopt,

met 1 procentpunt. Verder werd een toename van de distributie gerealiseerd over de diverse supermarktketens, gecombineerd met een verbreding van het assortiment. Ook speculoospasta is bij alle grote supermarktketens verkrijgbaar met mooie rotatiecijfers. Een actief PR-programma heeft ervoor gezorgd dat Lotus Bakeries zeer positief in de media kwam, met als hoogtepunt het 'Crack in a jar' artikel in de Daily Mail. Volledig in lijn met de strategie zijn in het out-of-home kanaal verdere stappen gezet en worden nu meer en meer klanten bereikt, met Lotus Biscoff als koekje bij de koffie.

In Duitsland en Oostenrijk werd de commerciële organisatie versterkt waardoor de distributie van zowel Lotus Biscoff speculoos als speculoospasta in de supermarkten werd verbeterd. Een zeer sterke groeier is Tsjecho waar dankzij een dynamisch activiteitenprogramma zowel de omzet als de penetratie sterk zijn toegenomen.

In de Nordics is het pepparkakor seizoen dit jaar een aantal weken later gestart, waardoor de totale markt licht achteruit ging. Echter door de introductie van een 'special edition' Annas pepparkakor en een verzamelbox vestigde Lotus Bakeries de aandacht van de consument op het merk Annas en slaagde Lotus Bakeries erin een bijkomend marktaandeel te veroveren. Wat speculoos betreft, werd in 2014 de transitie gemaakt van verkoop onder het merk Annas Lantkakor naar Lotus Biscoff, waardoor een duidelijk onderscheid gemaakt wordt tussen het merk Annas voor verkoop van de Scandinavische specialiteit pepparkakor en Lotus Biscoff voor speculoos.

Ook in Spanje heeft het commerciële team een transitie ondergaan. Het team werd versterkt om de klanten in retail, out-of-home maar ook in de diverse Spaanse regio's dichter te kunnen opvolgen. Het kantoor is eind vorig jaar verhuisd naar een nieuwe locatie in Madrid en de logistieke en opslagactiviteiten werden uitbesteed.

Zwitserland laat dit jaar een mooie penetratiestijging en omzetgroei zien. Voor het team in Zwitserland werd iemand aangetrokken die zich uitsluitend toelegt op en verantwoordelijk is voor het out-of-home kanaal. Er werd in Zwitserland ook gestart met PR-activiteiten.

Americas

Voor Lotus Bakeries US blijft de jarenlange samenwerking met Delta Airlines belangrijk aangezien meer dan 60 miljoen klanten per jaar het Lotus Biscoff filterkoekje op hun vlucht geserveerd krijgen. Het is immers een strategisch basisprincipe om via het out-of-home kanaal consumenten met Lotus speculoos kennis te laten maken en op die manier te overtuigen om Lotus speculoos in hun eigen supermarkt te kopen.

Een sterke samenwerking met de retailklanten omtrent instore activiteiten en schappositionering is en blijft cruciaal voor verdere omzetgroei. Lotus Bakeries besloot daarom het account- en categorymanagement team van Lotus Bakeries US verder te versterken. Deze versterking gecombineerd met een optimalisatie van de logistieke flows zorgt voor een solide basis om de komende jaren verder te groeien in deze markt met significant potentieel.

Het verkoopkantoor Chili is opgestart met de ambitie Lotus Biscoff speculoos bekend te maken in Zuid-Amerika. In 2014 werden verdere stappen gezet en distributieovereenkomsten afgesloten voor de verdeling van Lotus Biscoff speculoos in Chili, Guatemala en Brazilië.

International Distributors

Binnen de area 'International Distributors' worden alle landen ondergebracht waar Lotus Bakeries niet actief is via een eigen verkoopkantoor. In deze area worden de Lotus producten verdeeld door een commerciële distributiepartner. In 2014 werd de area 'International Distributors' verdeeld in 3 geografische segmenten (Middle East & Africa/ Europe/Asia Pacific). Elk segment heeft een toegewijd accountmanagement. Op die manier geeft Lotus Bakeries de juiste ondersteuning en ontstaat bij de commerciële partners de noodzakelijke focus.

Binnen de area 'International Distributors' groeide 'Middle East & Africa' zeer sterk in 2014, vooral dankzij de sterke omzetgroei in Israël voor zowel Lotus Biscoff speculoos als de speculoospasta. Deze groei komt enerzijds voort uit het verdelen van bijkomende speculoosreferenties en anderzijds uit het verder inzetten op tv-reclame en sociale media. Gezien de huidige situatie in het Midden-Oosten is het des te opmerkelijk dat Lotus Bakeries in de meeste landen kan blijven groeien. Het Midden-Oosten blijft absoluut een regio met veel opportuniteiten voor Lotus Biscoff. Zo werd in 2014 een partner aangesteld voor Bahrein.

In het segment 'Europe' werd voor de Italiaanse markt beslist om met twee verschillende distributiepartners te werken: één voor de

retailmarkt en één voor het out-of-home kanaal. Het management is ervan overtuigd dat deze focus de verdere groei van Lotus Bakeries in Italië zal ondersteunen. Ook andere landen in het segment 'Europe' zoals Turkije, Griekenland, Cyprus en Rusland, kenden een verdere groei.

In 'Asia Pacific' tenslotte werd de omschakeling naar een nieuwe partner in Japan op een succesvolle manier gerealiseerd. Zowel in Zuid-Korea als in Australië werd een belangrijke groei opgetekend. In het vierde kwartaal werd een nieuwe commerciële partner aangesteld om Lotus Biscoff te introduceren in de Filipijnen. De sterke ondersteuning en activatieprogramma's zowel in de winkels als op sociale media zorgden alvast voor een veelbelovende start.

China

De eerste verkopen van Lotus speculoos in China dateren van 2004, waarbij een beroep werd gedaan op een distributiepartner voor het verdelen van de Lotus Bakeries' producten. Om nog meer impact te hebben en sneller te kunnen inspelen op de wensen van de klanten werd in 2014 overgegaan tot het opstarten van een eigen verkoopkantoor in Shanghai.

Lotus Bakeries China verzorgt in samenwerking met een logistieke partner zelf de import en het transport van de Lotus producten. De Lotus Biscoff koekjes worden verdeeld over heel China zowel via sub-distributeurs, national key accounts als e-commerce klanten. Het team in China is een mooie mix tussen ervaren Lotus medewerkers en lokale professionals waardoor ze de noodzakelijke commerciële ondersteuning kunnen geven aan onze distributiepartners.

De overgang is volgens plan verlopen en Lotus Bakeries is ervan overtuigd dat met het eigen team ter plaatse de komende jaren verdere groei in China zal worden gerealiseerd. Momenteel is Lotus Biscoff verkrijgbaar in de top 100 steden in China verdeeld over ca. 30 provincies. De focus zal liggen op het versterken van de penetratie en het verder verbeteren van de verkrijgbaarheid en zichtbaarheid van de Lotus producten. De horecamarkt speelt hierbij een belangrijke rol en het concept van Lotus speculoos bij de koffie zal in China verder worden geïntroduceerd.

1.2 INVESTERINGEN EN INDUSTRIËLE WERKING

Het investeringsbedrag kwam in 2014 neer op 16,5 miljoen EUR. De belangrijkste investeringen vonden plaats in België, met de installatie van een volledig nieuwe geautomatiseerde productielijn voor Lotus Dinosaurus en de uitbouw van een nieuw hoofdkantoor in Lembeke. Exact één jaar na de introductie van het Dinosaurus koekje in de Belgische en Franse markt, werd de productie volledig overgedragen naar Lembeke. Hiervoor werd geïnvesteerd in een volledig nieuwe geautomatiseerde productie- en verpakkingslijn die ook mogelijkheden biedt om andere productvariëteiten te produceren zoals Dinosaurus gevuld.

Begin 2015 verhuisden de groepsdirectie, de internationale en bepaalde corporate afdelingen naar een nieuwe locatie verderop in de Gentstraat. Lotus Bakeries heeft ervoor gekozen om haar hoofdkantoor blijvend te verankeren in Lembeke, waar het bedrijf in 1932 is ontstaan. Het 'operational excellence' programma blijft het speerpunt voor het optimaliseren van de productievestigingen op het vlak van veiligheid,

kwaliteit, continuïteit van de leveringen en kosten. Een doorgedreven aanpak om het veiligheidsbewustzijn bij alle medewerkers te verhogen, heeft geleid tot een drastische reductie van het aantal arbeidsongevallen met bijna 50% in 2013. In 2014 is het cijfer licht gedaald; evenwel telt de Lotus Bakeries Groep een productievesting meer. Via teamwerk, visual management, interne opleidingen en de '5 S' (i.e. een tool die orde en netheid als objectief heeft, nl. 'Sort, Set in order, Shine, Standardize, Sustain') worden alle productiemedewerkers nauw betrokken bij de dagelijkse sturing van de productielijnen. Een interne bevraging heeft tevens aangetoond dat het engagement en de tevredenheid van de productiemedewerkers hierdoor verder toenemen.

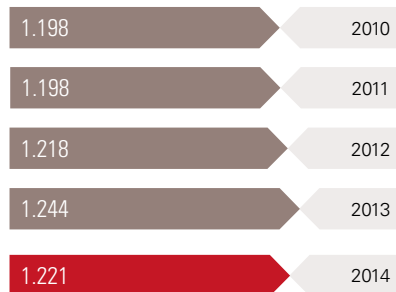
Het opleidingsbeleid werd verder gestroomlijnd met introductiedagen voor nieuwe medewerkers, opleidingschecklists, visuele werkinstructies en het vormen van medewerkers in het geven van training ('train-de-trainer').

INVESTERINGEN in miljoen EUR





PERSONEEL



1.3 PERSONEEL EN ORGANISATIE

Evolutie van het personeel

Het aantal medewerkers op 31 december 2014 is gedaald naar 1.221 ten opzichte van 1.244 eind vorig jaar.

De onderstaande tabel geeft per area het aantal medewerkers in koppen weer.

Area/Organisatie	Aantal medewerkers	Evolutie
Belgium	695	-6
Netherlands	240	-30
France	120	+2
Sales Offices Europe	67	+3
Americas	20	-4
China	11	+8
International Distributors	6	+1
Corporate	62	+3
Totaal	1.221	-23

De daling in Nederland is voornamelijk te verklaren door de verdere optimalisatie van de productie.

De mannen en vrouwen vertegenwoordigen respectievelijk 49,55% en 50,45% van het totaal.

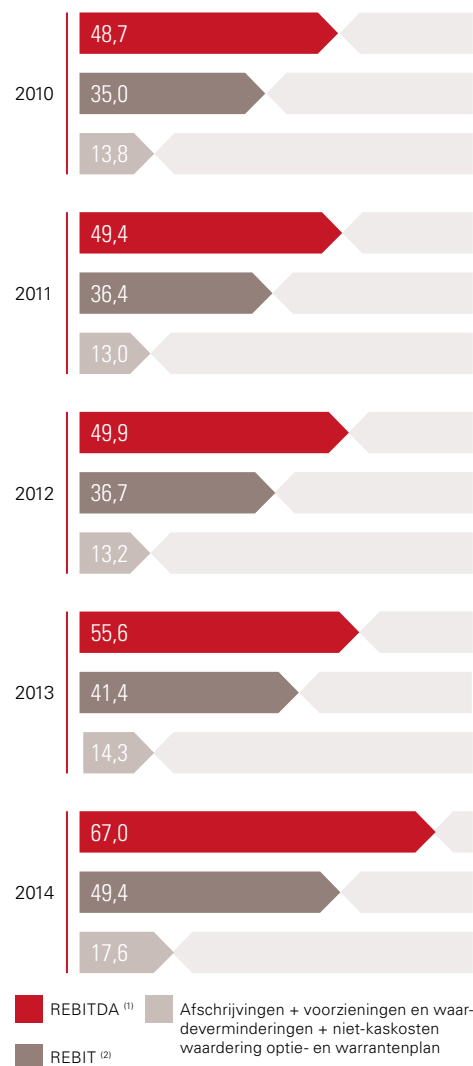
Take Care-week

In 2014 hebben de medewerkers in de Belgische vestigingen (area België en Corporate) heel enthousiast deelgenomen aan de 'Take Care-week' in september.

De interactie en de betrokkenheid van eenieder met het 'Care for today - Respect for tomorrow'-programma is hier op een actieve manier mee geïllustreerd (zie ook p. 76-77).

“ We hebben duidelijke verwachtingen als het op onze medewerkers aankomt. Zo moeten ze teamgericht en open zijn. En ze moeten vooral een passie voor hun vak hebben. ”

EVOLUTIE REBITDA ⁽¹⁾ EN REBIT ⁽²⁾ in miljoen EUR



(1) REBITDA wordt gedefinieerd als recurrent bedrijfsresultaat + afschrijvingen + voorzieningen en waardeverminderingen + niet-kaskosten waardering optie- en warrantsplan.

(2) REBIT wordt gedefinieerd als het recurrent bedrijfsresultaat, bestaande uit alle opbrengsten en kosten die betrekking hebben op de normale bedrijfsuitoefening.

2 | FINANCIËLE INFORMATIE

2.1 EVOLUTIE VAN DE KOSTEN

De stijging van de kosten in 2014 is gelinkt aan bijkomende verkoopvolumes en hieraan gekoppelde commerciële inspanningen. Bovendien werd in alle area's bijkomend geïnvesteerd in marketing, hetgeen kadert in het actief merkenbeleid dat Lotus Bakeries voert en zal blijven voeren in de toekomst.

De politiek van Lotus Bakeries om de prijsevoluties van grondstoffen, verpakkingsmateriaal en andere kostprijselementen in combinatie met productie-efficiënties te verrekenen in de tariefprijzen zal consistent worden doorgetrokken.

2.2 RENTABILITEIT

Het recurrent bedrijfsresultaat (49,4 miljoen EUR) en de recurrente bedrijfscashflow (67 miljoen EUR) zijn met respectievelijk 8,1 miljoen EUR (19,5%) en 11,4 miljoen EUR (20,5%) gestegen ten opzichte van vorig jaar.

De operationele efficiënties ten gevolge van de investeringsprogramma's van de voorgaande jaren leveren een aanzienlijke positieve bijdrage aan het bedrijfsresultaat. In het bijzonder de herstructurering van de ontbijtkoekfabrieken in Nederland en ook de voortdurende focus op efficiëntieverhogingen in de Belgische, Franse en Zweedse fabrieken, gespecialiseerd in speculoos, pepparkor koekjes, wafels of gebak, hebben bijgedragen tot een verhoogde rentabiliteit.

Ook de omzetgroei van Lotus Dinosaurius, wafels, speculoos en speculoospasta zorgen voor een toename van het bedrijfsresultaat. Lotus Bakeries

heeft ervoor gekozen om in 2014 de marketinginspanningen verder te verhogen in de drie grootste landen. In Frankrijk werden drie televisiecampagnes voor speculoos gelanceerd, aangevuld met een nieuwe commercial voor wafels. In België werd naast speculoos, frangipane en Lotus Dinosaurius ook fors ingezet op een nieuwe Lotus Suzy commercial. In het najaar kwam Lotus Bakeries in Nederland op de bus met een nieuwe 'Lekker thuis' campagne voor het merk Peijnenburg en werd de Snelle Jelle campagne verdergezet.

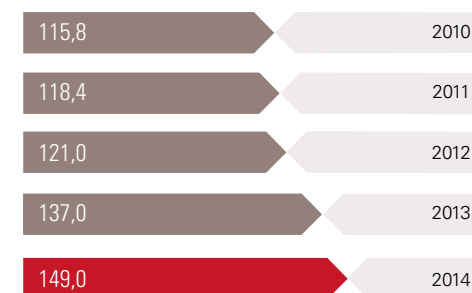
Vorig jaar werd een niet-recurrent bedrijfsresultaat van 3,7 miljoen EUR geboekt voornamelijk te wijten aan de herstructureringskosten in de ontbijtkoekfabrieken in Nederland. Gezien de herstructureringen in Nederland nu volledig zijn afgerond, bedraagt het niet-recurrent bedrijfsresultaat slechts 0,3 miljoen EUR.

Het financiële resultaat in 2014 is beperkt, deels toe te schrijven aan de verdere afbouw van de financiële schulden en de lage financieringskost, maar voornamelijk door positieve wisselkoersresultaten.

De belastinglast bedraagt 12,4 miljoen EUR of 25,2% van de winst vóór belasting.

Het nettoresultaat stijgt met 31,7% ten opzichte van 2013 en bedraagt 36,8 miljoen EUR. De lage financiële en uitzonderlijke kosten zorgen ervoor dat de relatieve groei van het nettoresultaat nog meer uitgesproken is dan de groei van het bedrijfsresultaat.

EVOLUTIE TOEGEVOEGDE WAARDE ⁽¹⁾ in miljoen EUR



(1) Toegevoegde waarde wordt gedefinieerd als bedrijfsopbrengsten verminderd met handelsgoederen, grond- en hulpstoffen, diensten en diverse goederen.

2.3 VOORNAAMSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

De belangrijkste marktrisico's voor de Groep Lotus Bakeries zijn fluctuaties in grondstof- en verpakkingsprijzen, in wisselkoersen en intrestvoeten.

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 volatiele grondstoffen. Voor andere grondstoffen en verpakkingen wordt waar mogelijk met jaarafspraken gewerkt.

2. Wisselkoersrisico

De aankopen gebeuren in overwegende mate in euro. Ook langs verkoopzijde wordt een zeer belangrijk deel van de omzet in euro afgerekend. De voornaamste vreemde munttransacties met betrekking tot aan- en verkoop gebeuren in USD, GBP, CHF, CZK en SEK. De Groep Lotus Bakeries streeft ernaar zoveel mogelijk aan- en verkopen in vreemde munten te balanceren en netto wisselkoersrisico's worden indien nodig ingedekt door termijncontracten en/of optiecontracten.

3. Intrestrisico

Een gedeelte van de financiële verplichtingen (425 kEUR) met variabele intrestvoet is ingedekt op basis van de Euribor.

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 en Canada wordt gewerkt op basis van documentair krediet of kredietverzekering. Het gemiddelde aantal dagen klantenkrediet is relatief beperkt. 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.

5. Liquiditeitsrisico

Door de belangrijke operationele en netto kasstroom ten opzichte van de netto financiële schuldpositie is het liquiditeitsrisico van de Groep Lotus Bakeries beperkt.

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 financiële schulden - geldbeleggingen - liquide middelen - eigen aandelen) en de recurrente bedrijfskasstroom (REBITDA), te behouden op een niveau dat in de financiële markt als een normaal gezond niveau wordt beschouwd.

7. Risico's verbonden aan productaansprakelijkheid

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 hebben externe audits plaats.

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

FINANCIËLE RATIO'S

	2014	2013	2012	2011	2010
Dagen klantenkrediet	41	40	38	35	32
Solvabiliteit (%)	59,5	51,3	53,7	53,3	48,9
Liquideit (Current ratio)	0,8	0,6	0,6	0,8	0,7
Bruto verkoopmarge (%)	18,9	16,1	17,1	17,6	17,9
Netto cash flow/ Netto financiële schulden (%)	298,0	92,9	177,9	334,6	160,6
Netto rentabiliteit van het eigen vermogen (%)	18,3	16,3	17,7	18,8	21,0

8. Pensioenplan risico'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. Een belangrijk deel van deze pensioenplannen zijn toegezegde-bijdrageregelingen. Dit is o.a. het geval voor België, Frankrijk, Zweden, Canada en de Verenigde Staten. Deze fondsen worden gespijsd met werkgevers- en werknemersbijdragen en worden ten laste genomen van de resultatenrekening van het betrokken jaar.

Aangezien de Belgische wetgeving van toepassing is op alle tweede pijler pensioenplannen (zogenaamde 'Wet Vandenbroucke'), worden alle Belgische toegezegde-bijdrageregelingen onder IFRS gezien als een toegezegde-pensioenregeling.

In Nederland is er een toegezegde-pensioenregeling 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 brugpensioen (België) en pensioenverplichtingen door legale vereisten (Frankrijk). 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.

2.4 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

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

2.5 RESEARCH AND DEVELOPMENT, INNOVATIE EN DUURZAAMHEID

Innovatie en productieontwikkeling

De kwaliteit van alle Lotus Bakeries producten is een absolute prioriteit. Alle medewerkers zijn sterk betrokken bij het continu 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 in België en Nederland, alsook binnen bestaande innovatieplatformen opgezet door de voedingsindustrie. Volgens de berekeningswijze van het IWT, investeert Lotus Bakeries meer dan tweemaal zo veel in R&D als gemiddeld voor de voedingsindustrie.

Ook de consumenten vragen een aanbod dat is afgestemd op bepaalde gebruiksmomenten. Deze vragen worden geplott in de innovatiefunnel, en leiden tot interessante nieuwe ontwikkelingen.

Duurzaamheid

Het 'Care for today - Respect for tomorrow' programma belichaamt op een heldere manier hoe Lotus Bakeries met duurzaamheid wil omgaan. Vorig jaar werd gestart om dit programma volgens het 'Global Reporting Initiative' (GRI), versie GRI-G4, met alle stakeholders af te toetsen. Het resultaat kan u lezen in het hoofdstuk 'Care for today - Respect for tomorrow'.

2.6 BELANGRIJKE FEITEN NA 31 DECEMBER 2014

Na 31 december 2014 hebben er zich geen belangrijke feiten voorgedaan.

FINANCIËLE RATIO'S

	2014	2013	2012	2011	2010
In % van de omzet					
Toegevoegde waarde	42,8	41,2	42,0	43,0	43,7
REBITDA	19,3	16,7	17,3	17,9	18,4
Netto cash flow	17,3	13,7	14,9	13,2	14,4
REBIT	14,2	12,5	12,7	13,2	13,2
Nettoresultaat	10,6	8,4	8,9	8,6	8,7
In % van de toegevoegde waarde					
Personeelskosten	52,9	57,6	57,8	58,1	56,6
Afschrijvingen ⁽¹⁾	10,0	9,7	9,7	9,4	9,8
Belastingen	8,3	5,9	6,1	7,7	7,0
Netto financiële lasten ⁽²⁾	-	1,3	1,3	0,6	2,6
Nettoresultaat	24,7	20,4	21,3	20,1	19,9

(1) Exclusief afschrijvingen op consolidatieverschillen.

(2) Netto financiële lasten wordt gedefinieerd als financieel resultaat exclusief afschrijvingen op consolidatieverschillen.

3 | VOORUITZICHTEN 2015

In 2014 kon Lotus Bakeries een mooie omzet-groei voorleggen van haar merkproducten met een percentage van ruim 5,2%. De rentabiliteit groeide nog sterker, met een toename van de recurrente bedrijfskasstroom met 20,5% tot 67 miljoen EUR en 31,7% groei van het nettoresultaat tot 36,8 miljoen EUR.

De sterke interne omzetgroei, gelinkt aan de consistente toepassing van de commerciële en marketingstrategie van Lotus Bakeries, levert een belangrijke bijdrage tot de verhoogde rentabiliteit.

“ In 2015 zetten we fors in op groei. In het bijzonder met het Lotus Dinosaurus koekje dat we in een zevental landen op de markt brengen. ”

Lotus Bakeries zal dan ook nadrukkelijk blijven investeren in marketing en sales om haar merken en de daaraan gekoppelde specialiteiten te ondersteunen en verder uit te bouwen. Zowel in België en Frankrijk zal de wafelcategorie blijvend ondersteund worden. De categorie van ontbijtkoek in Nederland kende een lichte daling ten opzichte van voorgaand jaar. Er worden diverse initiatieven genomen om de categorie van ontbijtkoek en gezonde tussendoortjes te ondersteunen: een nieuwe commercial,

productinnovaties op het vlak van verbeterde verpakkingen en nieuwe productvariëteiten.

Er wordt volop ingezet op de verdere groei van Lotus Dinosaurus. In België en Frankrijk is het merk een gevestigde waarde en wordt er verder gebouwd aan de uitbreiding van de distributie door de introductie van 'Lotus Dinosaurus gevuld'. Daarnaast wordt ook ingezet op de verdere internationalisering door de introductie van het Lotus Dinosaurus gamma in een aantal Europese landen zoals Nederland, UK, Zweden, Finland en Tsjechië. Aangezien Lotus Bakeries deze introducties ook maximaal wenst te begeleiden zowel op de winkelvloer als door de juiste marketinginspanningen, zal de bijdrage in omzet en rentabiliteit in de opstartfase zeer beperkt zijn.

Tijdens het overgangsjaar 2014 zijn de fundamenteen gelegd voor het nieuw verkoopkantoor van Lotus Bakeries in China om verder te groeien in een interessante markt. De combinatie van expats met lange ervaring binnen Lotus Bakeries en lokale professionals zal Lotus Bakeries in staat stellen te focussen op de juiste marketing en sales strategie voor China.

Zowel het management als de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries zijn ervan overtuigd dat de juiste strategie en goede basis aanwezig zijn om op termijn op een rendabele wijze verder te blijven groeien.



4 | RESULTATEN EN VOORSTEL TOT WINSTVERDELING

GECONSOLIDEERD

De geconsolideerde nettowinst van het boekjaar 2014 bedroeg 36,8 miljoen EUR tegenover 27,9 miljoen EUR in 2013.

STATUTAIR

Voor de moedermaatschappij Lotus Bakeries NV zijn de resultaten van het boekjaar 2014 als volgt:

	in EUR
- Winst van het boekjaar	11.964.660,23
- Onttrekking aan de belastingvrije reserves	-
- Overboeking naar de belastingvrije reserves	-
- Te bestemmen winst van het boekjaar	11.964.660,23

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

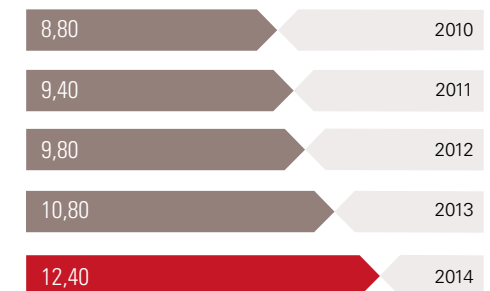
- Toevoeging aan de wettelijke reserves	3.476,01
- Toevoeging aan de overige reserves	1.417.997,02
- Uitkering van een brutodividend ⁽¹⁾	10.293.187,20
- Uitkering van tantièmes aan de bestuurders	250.000,00
TOTAAL	11.964.660,23

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

In overeenstemming met de wettelijke voorschriften werd de balans die aan de goedkeuring van de aandeelhouders wordt voorgelegd, opgesteld op basis van deze verdeling.

Indien de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 8 mei 2015 het voorstel van de Raad van Bestuur aanvaardt, zal na aftrek van een roerende voorheffing van 25%, het nettodividend per aandeel wordt betaalbaar gesteld vanaf 18 mei 2015 tegen voorlegging van coupon nr. 27 aan de loketten van Bank Degroef, BNP Paribas Fortis, Belfius, ING Bank, KBC Bank en Petercam.

EVOLUTIE BRUTODIVIDEND PER AANDEEL
in EUR





5 | CORPORATE GOVERNANCE VERKLARING

Lotus Bakeries heeft een Corporate Governance Charter aangenomen dat geraadpleegd kan worden op haar website (www.lotusbakeries.com). Dit charter wordt aangepast telkens dit aangewezen of noodzakelijk blijkt in functie van de ontwikkelingen van het beleid inzake corporate governance en de wijzigingen aan de toepasselijke regelgeving.

Middels dit charter verbindt Lotus Bakeries er zich toe de principes toe te passen van de Corporate Governance Code van 12 maart 2009 en respecteert zij de wettelijke normen en reguleringen van corporate governance.

Het charter beschrijft de belangrijkste aspecten van Lotus Bakeries' corporate governance beleid en de interne reglementen van de Raad van Bestuur, de Comités en het Executive Committee.

In dit jaaroverzicht worden de feitelijke gegevens over het toepassen van Lotus Bakeries' corporate governance beleid weergegeven. Er zijn geen afwijkingen ten opzichte van de bepalingen van de Corporate Governance Code.

5.1 KAPITAAL EN AANDELEN

5.1.1 Kapitaal

Ingevolge de uitoefening van warrants werd op 7 april 2014 het maatschappelijk kapitaal van Lotus Bakeries NV verhoogd met 34.760,00 EUR om het te brengen van 3.499.223,65 EUR naar

3.533.983,65 EUR. Op 3 april 2015 werd andermaal door de uitoefening van warrants het maatschappelijk kapitaal van Lotus Bakeries NV verhoogd met 37.180 EUR om het te brengen van 3.533.983,65 EUR naar 3.571.163,65 EUR.

5.1.2 Aandelen

Door de uitoefening van warrants en daaropvolgende kapitaalverhogingen werden respectievelijk op 7 april 2014 7.900 nieuwe aandelen en op 3 april 2015 8.450 nieuwe aandelen van Lotus Bakeries NV uitgegeven. Door deze verrichting steeg het totaal aantal aandelen Lotus Bakeries van 795.113 naar 803.013 en vervolgens naar 811.463.

Op 31 december 2014 bedroeg het aantal aandelen van Lotus Bakeries NV 803.013.

De aandelen zijn op naam of gedematerialiseerd.

5.1.3 Aandelenopties

In het kader van het Lotus Bakeries aandelenoptieplan werden 6.160 nieuwe aandelenopties in 2014 uitgegeven. Per 31 december 2014 bedroeg het totaal aantal nog niet-uitgeoefende aandelenopties 19.722.

Jaar van uitgifte van de opties	Aantal toegekende opties ⁽¹⁾	Aantal uitgeoefende opties ⁽²⁾	Beschikbaar saldo opties
2007	11.950	9.900	2.050
2010	2.400	1.600	800
2011	1.200	-	1.200
2012	5.238	-	5.238
2013	4.339	-	4.339
2014	6.095	-	6.095

(1) Aantal cumulatief toegekend - aantal cumulatief vervallen.

(2) Aantal cumulatief uitgeoefend.

5.1.4 Warrants

De belangrijkste voorwaarden van het in 2007 uitgeschreven warrantenplan, de uitoefeningsvoorwaarden en de belangrijkste gevolgen van de opheffing van het voorkeurrecht voor de aandeelhouders zijn vermeld in toelichting 25 van de financiële bijlage.

5.1.5 Inkoop van eigen aandelen

De Buitengewone Algemene Vergadering van 9 mei 2014 verleende aan de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV een machtiging voor een termijn van 5 jaar (i) tot het verwerven van de aandelen of winstbewijzen van de vennootschap tot beloop van maximum 20 procent van het geplaatste kapitaal onder de voorwaarden voorzien door het Wetboek van vennootschappen met als vergoeding de gemiddelde slotkoers van het aandeel 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 en winstbewijzen van de vennootschap door één van haar rechtstreeks gecontroleerde dochtervennootschappen overeenkomstig artikel 627 van het Wetboek van vennootschappen en (ii) tot het vervreemden van alle aandelen of winstbewijzen van de vennootschap, ongeacht het tijdstip en de grondslag waarop zij werden verworven, indien deze vervreemding ofwel kadert in een aandelenoptieplan, goedgekeurd door de Raad van Bestuur van de vennootschap, mits betaling van de overeengekomen optieprijs, dan wel geschiedt middels een vergoeding die niet lager is dan de gemiddelde slotkoers van het aandeel van de vennootschap over de laatste 30 kalenderdagen voorafgaand aan

de datum van de verkoop verminderd met 20 procent en niet hoger dan dit gemiddelde verhoogd met 20 procent.

In de loop van 2014 werden 1.218 eigen aandelen ingekocht. Het totaal aantal ingekochte eigen aandelen in portefeuille per einde boekjaar bedraagt 21.416, welke een fractiewaarde van 94.230,40 EUR of 2,67% van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen.

Alle beursttransacties werden uitgevoerd conform de verschillende machtigingen die de Buitengewone Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders hiervoor verleenden aan de Raad van Bestuur.

5.2 AANDEELHOUDERS EN AANDEELHOUDERSSTRUCTUUR

Het aandeelhouderschap van Lotus Bakeries NV ziet er per 31 december 2014 als volgt uit:

	Aantal stemrechten	% stemrechten
Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries ⁽¹⁾	455.323	56,70%
Lotus Bakeries NV ⁽²⁾	21.416	2,67%
Totaal van Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries en Lotus Bakeries NV	476.739	59,37%
Holding Biloba BVBA ⁽³⁾	27.000	3,36%
Christavest Comm.VA ⁽⁴⁾	20.298	2,53%
Publiek	278.976	34,74%
Totaal	803.013	100,00%

(1) Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries wordt niet gecontroleerd.

Het belang van Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries in Lotus Bakeries NV blijkt uit de transparantiekennisgeving die Lotus Bakeries NV heeft ontvangen op 5 april 2013* en uit de mededeling aan Lotus Bakeries NV van een certificering van aandelen Lotus Bakeries in juli 2014.

(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.

(3) Holding Biloba BVBA wordt niet gecontroleerd. Het belang van Holding Biloba BVBA in Lotus Bakeries NV blijkt uit de transparantiekennisgeving die Lotus Bakeries NV heeft ontvangen op 3 juli 2014*.

(4) Christavest Comm.VA wordt gecontroleerd door Holding Biloba BVBA die zelf geen controlerende aandeelhouder heeft. De heer Stanislas Boone en mevrouw Christiane De Nie zijn de statutaire zaakvoerders van Christavest Comm.VA. Het belang van Christavest Comm.VA in Lotus Bakeries NV blijkt uit de transparantiekennisgeving die Lotus Bakeries NV heeft ontvangen op 3 juli 2014*.

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

Mededeling in het kader van artikel 74§7 van de Wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen

Lotus Bakeries NV heeft op 31 augustus 2010 een mededeling ontvangen van de Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries in het kader van artikel 74§7 van de Wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen.

Uit deze mededeling blijkt dat op 31 augustus 2010 Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries 446.378 aandelen Lotus Bakeries met stemrecht aanhield wat per 31 december 2014 overeenstemde met een participatie van 55,59%.

Er werden sindsdien geen actualisaties van deze mededeling ontvangen conform artikel 74§8 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 is vanaf 1 januari 2014 als volgt:

Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone

Voorzitter

Matthieu Boone (68 jaar) behaalde het diploma van Handelsingenieur (KUL). Hij was uitvoerend bestuurder van Lotus Bakeries sedert 1970. Vanaf 1989 werd hij gedelegeerd bestuurder en in 2006 volgde hij Karel Boone op als CEO en dit tot mei 2011. Vanaf mei 2012 is hij Voorzitter van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries. Hij is lid van de Raad van Bestuur van ACG Gent, Crop's NV, Odisee (voormalig HUB-KAHO) en Voorzitter van VKW Oost-Vlaanderen.

Het mandaat van Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone, als bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2017.

Mercuur Consult BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone

CEO

Jan Boone (43 jaar) behaalde de diploma's van Licentiaat Toegepaste Economische Wetenschappen (KUL) en een Licence Spéciale en Révisorat (UMH). Hij startte zijn loopbaan in de Audit-afdeling van PwC. In 2000 maakte hij de overstap naar Omega Pharma. Tot mei 2005 bekleedde hij daar de functie van Head of Corporate Controlling en was hij lid van het Executive Committee en Raad van Bestuur. Vanaf mei 2005 is hij actief bij Lotus Bakeries als managing director en actueel als CEO. Hij is tevens vanaf mei 2005 bestuurder bij Lotus Bakeries en vanaf mei 2011 gedelegeerd bestuurder. Daarnaast oefent hij het mandaat van bestuurder uit bij Omega Pharma (Voorzitter), Durabrik en Club Brugge.

Het mandaat van Mercuur Consult BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone, als uitvoerend bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2017.

Vasticom BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele

Executive Director

Jan Vander Stichele (51 jaar) behaalde de diploma's van Burgerlijk Ingenieur (KUL) en van Kandidaat Toegepaste Economische Wetenschappen (KUL). Zijn belangrijkste functie was technisch directeur van de Groep Verlipack. Sedert eind 1996 is hij actief in de Groep Lotus Bakeries, aanvankelijk als algemeen directeur Lotus Bakeries France, nadien als General Manager Operations en actueel als Executive Director. Hij is lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sedert mei 2005 en gedelegeerd bestuurder vanaf mei 2011. Daarnaast oefent hij een bestuurdersmandaat uit bij Team Industries (Voorzitter) en Fevia Vlaanderen/Flanders' Food (Voorzitter).

Het mandaat van Vasticom BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele, als uitvoerend bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2017.

PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Johan Boone**Niet-uitvoerend bestuurder**

Johan Boone (63 jaar) behaalde het diploma van Licentiaat Tandheelkunde (KUL) en oefent het beroep uit van tandarts. Hij is lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sedert 1996.

Het mandaat van PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Johan Boone, als niet-uitvoerend bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2017.

Anton Stevens**Niet-uitvoerend bestuurder**

Anton Stevens (38 jaar) is Licentiaat Rechten (RUG) en Licentiaat Notariaat (RUG). Hij is bestuurder van Lotus Bakeries sedert 2002.

Het mandaat van Anton Stevens als niet-uitvoerend bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2017.

Bene Invest BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benedikte Boone**Niet-uitvoerend bestuurder**

Benedikte Boone (43 jaar) behaalde het diploma van Toegepaste Economische Wetenschappen (KUL). Zij heeft functies uitgeoefend bij Creyf's Interim en Avasco Industries. Zij is bestuurder in diverse familiale vennootschappen, met name in Bene Invest BVBA, Holve NV en Harpis NV. Zij is tevens bestuurder bij Deceuninck NV.

Het mandaat van Bene Invest BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benedikte Boone, als niet-uitvoerend bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2016.

Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Herman Van de Velde**Onafhankelijk bestuurder**

Herman Van de Velde (60 jaar) is Licentiaat Economische Wetenschappen (KUL) en haalde een postgraduaat Bedrijfsbeheer aan het UFSIA. Van 1989 tot 2014 was hij gedelegeerd bestuurder van de beursgenoteerde lingeriegroep Van de Velde. Momenteel is hij bestuurder bij Van de Velde, Top Form International (Hong Kong), de Arteveldehogeschool en Commissaris bij Brabantia in Nederland. Hij is lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sedert mei 2005. Hij is eveneens Voorzitter van het Ondernemersplatform VKW.

Het mandaat van Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Herman Van de Velde, als onafhankelijk bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2017.

Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich**Onafhankelijk bestuurder**

Benoit Graulich (49 jaar) behaalde de diploma's van Master in de Rechten, Bedrijfskunde en Financien aan de KUL. Hij startte zijn professionele loopbaan bij PwC en vervolgens Artesia Bank. In 2000 werd hij partner bij Ernst & Young en is actueel managing partner bij Bencis Capital Partners. Hij oefent bestuurdersmandaten uit bij o.a. Van de Velde, Omega Pharma en Xeikon. Hij is bestuurder van Lotus Bakeries sedert 2009.

Het mandaat van Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich, als onafhankelijk bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2017.

Dominique Leroy**Onafhankelijk bestuurder**

Dominique Leroy (50 jaar) behaalde het diploma van handelsingenieur aan de Solvay Business School. Zij heeft een carrière van 24 jaar bij Unilever. Zij startte in finance en oefende diverse functies uit in sales en marketing. Ze werd benoemd als Country Manager van Unilever Belgium in 2007 en was tevens lid van het directiecomité van Unilever Benelux. In oktober 2011 begon zij bij Belgacom als Vice President Sales voor de consumentendivisie. In juni 2012 werd ze als Executive Vice President verantwoordelijk voor de Consumer Business Unit en werd ze tevens lid van het managementcomité van Belgacom Group. In januari 2014 werd ze gedelegeerd bestuurder van Belgacom NV en voorzitter van het Executive Comité. Zij is bestuurder van Lotus Bakeries sedert 2009. Het mandaat van Dominique Leroy als onafhankelijk bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2017.

Sabine Sagaert BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert**Onafhankelijk bestuurder**

Sabine Sagaert (48 jaar) behaalde het diploma van handelsingenieur aan de KUL, alsook deze van Master in Economic legislation (UCL) en MBA (KUL). Zij is haar loopbaan gestart bij CBR cementbedrijven en heeft er verschillende functies bekleed in logistiek en commercieel Benelux. Daarna heeft zij vooral functies uitgeoefend bij AB InBev, waarvan de laatste deze van Business Unit President Belux, en CEO Dental Division bij Arseus. Momenteel is zij General Manager Europe en Global Commercial Manager voor de moutactiviteiten binnen Cargill. Zij oefent een bestuurdersmandaat uit bij Miko en Spullenhulp. Zij is bestuurder van Lotus Bakeries sedert 2011. Het mandaat van Sabine Sagaert BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert, als onafhankelijk bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2015.

Gedurende het volledige boekjaar 2014 was de Raad van Bestuur samengesteld uit voornoemde bestuurders. Met deze samenstelling voldoet Lotus Bakeries aan de vereiste dat ten minste één derde bestuurders van een ander geslacht is dan dat van de overige leden. Voornoemde verplichting zit vervat in art. 518bis, §1 van het Wetboek van vennootschappen dat in werking zal treden op 1 januari 2017.

De voormelde onafhankelijke bestuurders beantwoorden aan de onafhankelijkheidscriteria van art. 526ter van het Wetboek van vennootschappen.

De secretaris van de Raad van Bestuur is Sofie Dumarey, Corporate Secretary.

Op deze wijze heeft Lotus Bakeries een evenwichtige Raad van Bestuur waarin de meerderheidsaandeelhouder, de onafhankelijke bestuurders en de directie voldoende vertegenwoordigd zijn.

5.3.1.2 WERKING VAN DE RAAD VAN BESTUUR

De Raad van Bestuur vergaderde zesmaal in 2014. Alle bestuurders waren aanwezig op alle vergaderingen, behalve Dominique Leroy die eenmaal niet aanwezig was en Sabine Sagaert BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert die tweemaal niet aanwezig was op een vergadering van de Raad van Bestuur.

De behandelde onderwerpen waren:

- recente verkoop- en financiële resultaten
- resultaten op 30/06 en 31/12 en voorstel persbericht
- investeringsbudget en globaal budget
- verslagen en aanbevelingen van de Comités
- Lotus (OCB) strategie en IP-strategie, roll-out Dinosaurius
- vastgoed en M&A projecten
- productontwikkelingen en productinnovaties
- Lotus Competition Compliance program
- voorstel benoeming bestuurders
- agenda Algemene Vergaderingen.

Voor de nieuwe bestuurders is een initieel vormingsprogramma voorzien, alsook voor de Comités.

In de loop van 2014 deden zich binnen de Raad van Bestuur geen situaties voor die de toepassing vereisen van de belangenconflictprocedure zoals voorzien in art. 523 van het Wetboek van vennootschappen.

De in de loop van 2014 uitgevoerde transacties in effecten van Lotus Bakeries NV door personen die beschouwd worden als insider en door personen met leidinggevende verantwoordelijkheid zijn gebeurd volgens de interne regels van Lotus Bakeries ter voorkoming van marktmisbruik.

5.3.2 Auditcomité

Het Auditcomité bestaat uit twee onafhankelijke bestuurders, namelijk Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich (Voorzitter) en Dominique Leroy en één niet-uitvoerende bestuurder, namelijk Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone.

De drie leden hebben ervaring op het gebied van boekhouding en audit.

Het Auditcomité vergaderde driemaal in 2014. Alle bestuurders waren aanwezig op alle vergaderingen. De Commissaris nam deel aan drie vergaderingen en heeft in deze drie vergaderingen zijn bevindingen aan het Auditcomité voorgesteld.

De behandelde onderwerpen waren:

- risicomanagement
- transfer pricing methodiek
- status Business Continuity Plan
- CSR 'Global Reporting Initiative' (GRI-G4)
- bespreking rapportage / aanbevelingen van de Commissaris.

5.3.3 Remuneratie- en Benoemingscomité

Het Remuneratie- en Benoemingscomité bestaat uit twee onafhankelijke bestuurders, namelijk Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Herman Van de Velde (Voorzitter) en Benoit Graulich BVBA vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich, en één niet-uitvoerende bestuurder, namelijk Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone. De drie leden hebben ervaring op het gebied van personeelszaken en remuneratie.

Het Comité vergaderde tweemaal in 2014 waarbij telkens alle leden aanwezig waren.

De behandelde onderwerpen waren:

- vergoeding bestuurders
- remuneratiepolitiek en toepassing ervan
- resultaten externe meting salarissen
- wijziging in de samenstelling en benoeming van nieuwe leden van het Executive Committee
- toepassing nieuwe wettelijke regels.

5.3.4 Evaluatie van de Raad van Bestuur en zijn Comités

De werking van de Raad van Bestuur alsook van de Comités wordt driejaarlijks geëvalueerd. De evaluatie van de eigen doeltreffendheid van de Raad van Bestuur gebeurt onder leiding van zijn Voorzitter. Daarbij komen de volgende thema's aan bod: de omvang van de Raad van Bestuur, de werking van de Raad van Bestuur in zijn geheel, de wijze waarop de vergaderingen worden voorbereid, de daadwerkelijke bijdrage van elke individuele bestuurder aan de werkzaamheden van de Raad van Bestuur, de aanwezigheid en de betrokkenheid van elke individuele bestuurder bij de vergaderingen en de besluitvorming, de samenstelling van de Raad van Bestuur alsook 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 benoeming van een nieuwe bestuurder of niet-verlenging van een bestuursmandaat. De niet-uitvoerende bestuurders beoordelen jaarlijks de interactie van de Raad van Bestuur met het Executive

Committee waarbij zij desgevallend 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 waarbij de CEO niet aanwezig is bij diens eigen evaluatie.

5.4 EXECUTIVE COMMITTEE

Volgende leden maakten deel uit van het Executive Committee:

- Mercuur Consult BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone, CEO
- Vasticom BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele, Executive Director
- Isabelle Maes, CFO
- John Van de Par, COO.

Het Executive Committee vergaderde zeventienmaal in 2014. Alle leden waren aanwezig op alle vergaderingen.

5.5 REMUNERATIEVERSLAG

5.5.1 Introductie

Het remuneratieverslag 2014 heeft als doel op een transparante wijze concrete gegevens aan te reiken omtrent het door Lotus Bakeries gevoerde beloningsbeleid voor bestuurders en uitvoerende managers. Het onderliggend remuneratieverslag zal worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van 8 mei 2015 voor goedkeuring en de ondernemingsraad wordt geïnformeerd conform de bepalingen van de wet. Er is tevens een toetsing gebeurd door de Commissaris.

5.5.2 Procedure van remuneratiebeleidsbepaling en remuneratie

5.5.2.1 BESTUURDERS

Het Remuneratie- en Benoemingscomité, opgericht door de Raad van Bestuur, doet concrete voorstellen aan de Raad van Bestuur wat het remuneratiebeleid en de toepassing ervan betreft ten aanzien van de uitvoerende en de niet-uitvoerende bestuurders.

Het huidig remuneratiebeleid van de bestuurders is goedgekeurd door de Algemene Vergadering van 9 mei 2008 op voorstel van de Raad van Bestuur na advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité. De vergoeding van de bestuurders wordt om de twee jaar gebenchmarkt met een relevante steekproef van beursgenoteerde bedrijven zodat Lotus Bakeries bestuurders kan aantrekken met relevante competenties in het kader van haar ambities.

5.5.2.2 UITVOERENDE MANAGERS

Lotus Bakeries beschouwt - voor de bepaling van de uitvoerende managers in het kader van de Wet van

6 april 2010 tot versterking van deugdelijk bestuur - dat de leden van haar Executive Committee hiertoe behoren. Het Executive Committee is immers verantwoordelijk voor het management van het bedrijf.

Voor de leden van het Executive Committee wordt het remuneratiebeleid om de twee jaar bepaald door de Raad van Bestuur op voorstel van het Remuneratie- en Benoemingscomité. De individuele remuneratie wordt jaarlijks herzien. Hiertoe wordt een beroep gedaan op een internationaal HR-adviesbedrijf dat de functieweging en het overeenstemmende gangbare salarispakket in de relevante markt voorstelt. Voor de leden van het Executive Committee maakt de consultant haar rapport rechtstreeks over aan het Remuneratie- en Benoemingscomité en licht haar rapport toe in de vergadering ervan.

5.5.2.3 KADERLEDEN

Voor het remuneratiebeleid van de kaderleden wordt het remuneratiebeleid bepaald door het Executive Committee. Het Remuneratie- en Benoemingscomité keurt dit goed.

5.5.3 Verklaring over gehanteerde remuneratiebeleid in 2014

5.5.3.1 NIET-UITVOERENDE EN UITVOERENDE BESTUURDERS

Beleidscriteria

De niet-uitvoerende bestuurder ontvangt een vaste vergoeding, met uitsluiting van een prestatiegebonden remuneratie zoals bonussen, aandelengerelateerde incentiveprogramma's op lange termijn, voordelen in natura of voordelen die verbonden zijn aan pensioenplannen.

Lotus Bakeries en haar dochtervennootschappen verstrekken geen persoonlijke leningen, garanties en dergelijke aan leden van de Raad van Bestuur.

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.

Hierbij wil Lotus Bakeries een marktconforme vergoeding betalen die gebaseerd is op een vergelijking met bestuurdersvergoedingen in bedrijven die betreffende omvang, complexiteit en internationale activiteit vergelijkbaar zijn.

De vergoeding van de bestuurders wordt om de twee jaar gebenchmarkt met een relevante steekproef van beursgenoteerde bedrijven zodat Lotus Bakeries bestuurders kan aantrekken met relevante competenties in het kader van haar ambities.

Remuneratie

De leden van de Raad van Bestuur ontvangen elk 20.000 EUR per jaar. De Voorzitter ontvangt het dubbele bedrag, namelijk 40.000 EUR op jaarbasis. Ieder lid van het Audit- of het Remuneratie- en Benoemingscomité ontvangt een vergoeding van 5.000 EUR per jaar.

Er worden geen opties, aandelen of variabele verloning toegekend aan de niet-uitvoerende bestuurders. Er zijn geen andere vergoedingen voorzien zoals prestatiepremies in geld, aandelen of opties.

In de onderstaande tabel worden de toegekende vergoedingen voor het jaar 2014 voor elk lid van de Raad van Bestuur weergegeven.

Naam	Raad van Bestuur	Auditcomité	Remuneratie-en Benoemings- comité	Totale vergoeding 2014
Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone	Voorzitter	Lid	Lid	50.000 EUR
Mercur Consult BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone	Gedelegeerd bestuurder	-	-	20.000 EUR
Vasticom BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele	Gedelegeerd bestuurder	-	-	20.000 EUR
PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Johan Boone	Niet-uitvoerend bestuurder	-	-	20.000 EUR
Anton Stevens	Niet-uitvoerend bestuurder	-	-	20.000 EUR
Bene Invest BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benedikte Boone	Niet-uitvoerend bestuurder	-	-	20.000 EUR
Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Herman Van de Velde	Onafhankelijk bestuurder	-	Voorzitter	25.000 EUR
Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich	Onafhankelijk bestuurder	Voorzitter	Lid	30.000 EUR
Dominique Leroy	Onafhankelijk bestuurder	Lid	-	25.000 EUR
Sabine Sagaert BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert	Onafhankelijk bestuurder	-	-	20.000 EUR

De Voorzitter van de Raad van Bestuur krijgt de noodzakelijke werkmiddelen ter beschikking om zijn taak goed te kunnen uitoefenen.

5.5.3.2 UITVOERENDE MANAGERS

Beleidscriteria

Het Remuneratie- en Benoemingscomité doet concrete voorstellen aan de Raad van Bestuur betreffende de vergoedingen van de leden van het Executive Committee.

Het niveau en de structuur van de remuneratie van het Executive Committee moet zodanig zijn dat gekwalificeerde en deskundige professionals kunnen worden aangetrokken, behouden en gemotiveerd, rekening houdend met de aard en de draagwijdte van hun individuele verantwoordelijkheden. Daartoe wordt om de twee jaar een onderzoek gedaan naar de remuneraties in België om een externe vergelijking van de belangrijkste functies mogelijk te maken.

Bij de concrete uitwerking per functie wordt rekening gehouden met de concrete functie-inhoud en de functie-invulling binnen Lotus Bakeries, zodat er een interne logica is tussen de remuneratieniveaus.

Er bestaat naast de vaste vergoeding een variabele verloning die voor de uitvoerende managers afhankelijk is van de resultaten van Lotus Bakeries en dit op basis van welbepaalde criteria met een evaluatieperiode van één jaar maar tevens een evaluatieperiode van twee en drie jaar.

De gehanteerde evaluatiecriteria ter bepaling van de variabele vergoeding in 2014 zijn de belangrijkste performance indicatoren gebaseerd op de doelstellingen van het jaar 2014. De evaluatieperiode hiervoor is één jaar.

Reeds sedert het boekjaar 2011 werd een langetermijnbeloningsplan ingevoerd voor de uitvoerende managers met objectieven over een

periode van twee jaar én drie jaar. De gehanteerde criteria zijn de doelstellingen uit het strategisch plan van de Groep Lotus Bakeries.

Er is een bijkomende pensioenregeling voorzien op basis van een vooraf bepaalde bijdrage. Deze pensioenregeling is ondergebracht bij een verzekeringsmaatschappij.

Daarnaast bestaat er een optieplan met een vast aantal opties voor de leden van het Executive Committee.

In principe worden toegekende aandelen of andere vormen van uitgestelde vergoeding niet als verworven beschouwd en mogen opties niet worden uitgeoefend tijdens de eerstvolgende drie en een half jaar na hun toekenning.

De Raad van Bestuur voorziet geen wijzigingen in het gevoerde renumeratiebeleid voor de komende jaren.

Terugvorderingsbepalingen

In het bonusplan van de uitvoerende managers is bepaald dat de bonus pas verworven is na goedkeuring van de geconsolideerde cijfers door de Commissaris en na goedkeuring ervan door het Remuneratie- en Benoemingscomité.

5.5.4 Evaluatiecriteria voor de vergoeding van de uitvoerende managers gebaseerd op prestaties

De doelstellingen voor 2014 werden voorgelegd aan het Remuneratie- en Benoemingscomité. De gehanteerde evaluatiecriteria ter bepaling van de variabele vergoeding in 2014 zijn de belangrijkste performance indicatoren gebaseerd op de doelstellingen van het jaar 2014. De evaluatieperiode is één jaar. In het bonusplan van de uitvoerende managers is bepaald dat de bonus pas verworven is na goedkeuring van de

geconsolideerde cijfers door de Commissaris en na goedkeuring ervan door het Remuneratie- en Benoemingscomité.

Daarnaast werden in 2014 doelstellingen voor 2015 en 2016 voorgelegd aan het Remuneratie- en Benoemingscomité ter bepaling van de langetermijnbeloning. De belangrijkste performance indicatoren komen uit het strategisch plan van de Groep Lotus Bakeries. De evaluatieperiode is twee en drie jaar.

Voor het jaar 2014 werd een bonus uitbetaald die kadert in de langetermijnbeloningspolitiek.

5.5.5 Remuneratie van de CEO in 2014

De vergoeding van de CEO Jan Boone wordt betaald via een managementvennootschap en een aantal bestuursmandaten. De vermelde vergoedingen zijn uitgedrukt in de kost voor de onderneming.

Het vaste basissalaris in 2014 bedraagt 672.722 EUR. Het variabel gedeelte op basis van doelstellingen 2014 bedraagt 353.633 EUR en wordt uitbetaald in 2015. De bijdrage voor een pensioenregeling bedraagt 103.504 EUR. De andere bestanddelen van de vergoeding bedragen 32.268 EUR. Er is geen terugvorderingsbepaling voorzien. De evaluatie van de prestaties is gebaseerd op gecontroleerde resultaten.

5.5.6 Remuneratie van de uitvoerende managers in 2014 (exclusief CEO)

De vergoeding wordt voor één lid van het Executive Committee betaald via een managementvennootschap en bestuursmandaten. De opgenomen bedragen zijn hiervoor een totale kost. De andere leden worden vergoed via een arbeidsovereenkomst. Voor de twee werknemers zijn de bedragen opgenomen vóór sociale lasten.

De gezamenlijke vergoedingen op basis van een volledig jaar zijn de volgende voor 2014.

Het vaste basissalaris in 2014 bedraagt 910.905 EUR. Het variabel gedeelte op basis van doelstellingen 2014 bedraagt 418.936 EUR en wordt uitbetaald in 2015. De bijdrage voor een pensioenregeling bedraagt 145.030 EUR. De andere bestanddelen van de vergoeding bedragen 62.965 EUR. Er is geen terugvoerbepaling voorzien. De evaluatie van de prestaties is gebaseerd op gecontroleerde resultaten.

5.5.7 Modaliteiten voor het gehele Executive Committee

Het pensioenplan is gebaseerd op vaste bijdragen in functie van het jaarlijks basisloon. De andere vergoedingen betreffen voornamelijk verzekerde voordelen zoals gewaarborgd inkomen en de kost van een bedrijfswagen. Ten slotte is er een aandelenoptieplan in voege.

5.5.8 Aandelengerelateerde beloning

5.5.8.1 TOEKENNINGEN IN 2014

In 2014 werden aandelenopties toegekend aan de leden van het Executive Committee.

Naam	Jaar toekenning	Aantal opties	Uitoefenprijs
Jan Boone	2014	500	802,55 EUR
Jan Vander Stichele	2014	500	802,55 EUR
Isabelle Maes	2014	250	802,55 EUR
John Van de Par	2014	250	802,55 EUR

5.5.8.2 UITOEFENING AANDELENOPTIES IN 2014

De leden van het Executive Committee hebben volgende aandelenopties of warrants uitgeoefend in 2014.

Datum	Naam	Transactie	Aantal	Prijs	Tot. waarde
01/04/2014	Jan Vander Stichele	Uitoef. warrants	3.500	246,020 EUR	861.070 EUR
24/03/2014	Jan Boone	Uitoef. opties	750	232,820 EUR	174.615 EUR

In 2014 zijn er geen vervallen niet-uitgeoefende opties die betrekking hebben op de leden van het Executive Committee.

5.5.9 Vertrekvergoeding

Er zijn geen bijzondere vertrekregelingen overeengekomen met de leden van het Executive Committee. De leden van het Executive Committee die werken via een managementvennootschap hebben een vertrekvergoeding van twaalf maanden van de vaste en variabele vergoeding. De andere leden van het Executive Committee zijn gebonden door een arbeidsovereenkomst voor werknemers. In 2014 werden geen vertrekvergoedingen betaald aan leden van het Executive Committee.

5.6 INTERNE CONTROLE EN RISICOBEBEER

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

5.6.1 Controleomgeving

De organisatie van de financiële functie gebeurt op basis van drie pijlers.

Vooreerst zijn de verantwoordelijkheden van de verschillende financiële afdelingen in de Groep Lotus Bakeries vastgelegd in algemene corporate richtlijnen ('General Directives') op groepsniveau zodat elke

medewerker duidelijk zijn rol en verantwoordelijkheid kent. Deze zijn uiteengezet voor alle operationele financieel gerelateerde domeinen zoals de boekhouding en consolidatie, de managementrapportering, kostprijsberekening, planning, budgettering- en forecasting processen, het centrale master data beheer, de treasury functie, goedkeuring van investeringen, verzekeringen en de interne controleomgeving.

Ten tweede bestaat er een Lotus Bakeries Boekhouding Handboek ('Accounting Manual') waarin de boekhoudprincipes en procedures zijn vastgelegd. Er bestaan ook standaarden voor de managementrapportering zodat de financiële informatie eenduidig kan worden geïnterpreteerd in de hele organisatie.

Ten derde werd geopteerd om de financiële functie voor 100% in hetzelfde ERP-pakket (SAP) te implementeren hetgeen uitgebreide mogelijkheden biedt naar interne controle en beheersing. Dit faciliteert de interne audits die uitgevoerd worden door de afdeling Corporate Finance.

5.6.2 Risicobeheerproces

Lotus Bakeries heeft een permanent proces van risicobeheersing geïmplementeerd, dat als doel heeft de organisatie ervan te verzekeren dat risico's van mogelijke gebeurtenissen worden geïdentificeerd, geëvalueerd, beheerst en opgevolgd op een zodanige wijze dat deze op een aanvaardbaar niveau gehouden kunnen worden. Het risicobeheerproces sluit zeer nauw aan bij de uitvoering van de strategische, operationele en financiële doelstellingen van de onderneming. Het geheel van het risicobeheerproces is gebaseerd op het COSO Internal Control Framework.

Het Executive Committee heeft de algehele verantwoordelijkheid voor het risicobeheerproces van Lotus Bakeries, waarbij de coördinatie van het risicobeheerproces de verantwoordelijkheid is van de Executive Director.

Alle individuele area's en corporate afdelingen van Lotus Bakeries zijn verantwoordelijk voor het in werking hebben van een risicobeheerproces. Het identificeren, evalueren, beheren en opvolgen van risico's is dan ook een continu proces, dat volledig is ingebed in de reguliere managementprocessen. Bij belangrijke wijzigingen van individueel geïdentificeerde risico's zal hierover direct gecommuniceerd worden middels daartoe vastgelegde schriftelijke rapportages aan de Executive Director.

Eénmaal per jaar is er een formeel moment waarop het gehele risicobeheerproces door de lokale managementleden van de area's en de corporate afdelingen wordt doorlopen. Naast een volledige herziening van de op dat moment vastgestelde risico's, wordt er ook nagegaan hoe de voortgang van de genomen acties verloopt; tevens zal men nieuwe risico's identificeren. Dit alles zal meegenomen worden in de jaarplannen voor het volgende jaar. De uitkomsten hiervan alsook de voortgang van de acties worden gerapporteerd aan het Auditcomité.

In 2014 werden opnieuw belangrijke maatregelen voor optimale beheersing van risico's doorgevoerd. Daarnaast werden verdere stappen gezet in het kader van het continu verbeteren van de processen rondom Business Continuity Management en Disaster Recovery, welke ook de komende jaren verder worden geïmplementeerd in alle onderdelen van de Lotus Bakeries organisatie.

Het geheel van de beleidslijnen en procedures omtrent het risicobeheerproces zijn tevens vastgelegd in de 'General Directives' van Lotus Bakeries.

5.6.3 Controleactiviteiten

Maandelijks worden de resultaten van elke area besproken en toegelicht door de area manager. Het Executive Committee bespreekt de resultaten op maandelijkse basis in haar vergadering.

De afdeling Corporate Controlling stuurt dit proces aan.

Hiervoor heeft Lotus Bakeries verschillende rapporteringen en kpi's (key performance indicators) ontwikkeld rond haar verkoop-activiteiten, de financiële rapportering van elke area en de geconsolideerde resultaten. Tevens bestaan kpi's met betrekking tot personeel en de operaties in de fabrieken, aankoop en logistiek. Deze rapporteringen bestaan voor elke area apart en geaggregeerd voor de Groep Lotus Bakeries. De afdeling Corporate Treasury volgt dagelijks nauwgezet de kaspositie op.

Ten slotte worden verschillende interne audits georganiseerd door de corporate afdelingen in hun expertise domein zoals bijvoorbeeld Corporate Controlling met betrekking tot de correcte naleving van boekhoudprincipes of de investeringsprocedure, Corporate Treasury rond autorisatiebeheer van betalingen en de Corporate Kwaliteitsafdeling rond kwaliteitsstandaarden in de fabrieken.

5.6.4 Informatie en communicatie

Lotus Bakeries heeft ervoor geopteerd om alle belangrijke business processen te beheersen via één ERP-pakket (SAP) wat uitgebreide mogelijkheden biedt naar interne rapportering en communicatie. Het biedt tevens de mogelijkheid om de toegangsrechten en het autorisatiebeheer in het algemeen centraal aan te sturen en te auditen.

Maandelijks worden de resultaten van elke area schriftelijk gerapporteerd en mondeling besproken en toegelicht door de area manager. Het Executive Committee bespreekt tevens de resultaten op maandelijkse basis in haar vergadering. De afdeling Corporate Controlling stuurt het informatie- en communicatieproces aan. Zowel voor de interne als externe informatie-rapportering als communicatie bestaat een financiële jaarkalender die aan alle betrokken partijen is gecommuniceerd en waarin alle rapporteringsdata zijn vastgelegd. Voor de informatieverstrekking heeft Lotus Bakeries verschillende rapporteringen ontwikkeld rond haar verkoopactiviteiten, de financiële rapportering, alsook rapporteringen met betrekking tot personeel en de operaties in de fabrieken, aankoop en logistiek. Deze rapportering is gedetailleerd beschikbaar maar ook op geaggregeerd niveau zoals de area of op groepsniveau.

5.6.5 Sturing

Lotus Bakeries evalueert elke interne audit en neemt gepaste maatregelen om eventuele tekortkomingen in de toekomst te vermijden aan de hand van concrete actiepunten. Medewerkers worden vanuit de Lotus competenties gevraagd om bestaande procedures en methoden voortdurend in vraag te stellen en

continu verbeteringen aan te brengen.

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).

5.7 VERMELDINGEN IN HET KADER VAN ART. 34 VAN HET KONINKLIJK BESLUIT VAN 14 NOVEMBER 2007 - BESCHERMINGSCONSTRUCTIES

1. De Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV is gemachtigd door de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 11 mei 2012 om in geval van een openbaar overnamebod op de aandelen van de vennootschap, bij toepassing van het toegestane kapitaal, het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap te verhogen onder de voorwaarden van artikel 607 van het Wetboek van vennootschappen. Deze machtiging is toegekend voor een periode van drie jaar vanaf 11 mei 2012.
2. Door een beslissing van de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 11 mei 2012 is de Raad van Bestuur gemachtigd om in overeenstemming met de bepalingen van artikel 620 van het Wetboek van vennootschappen aandelen van de vennootschap te verkrijgen voor rekening van deze laatste, wanneer deze verkrijging noodzakelijk is om te voorkomen dat de

vennootschap een ernstig en dreigend nadeel zou lijden. Deze machtiging is geldig voor drie jaar vanaf 5 juni 2012 en kan vernieuwd worden.

5.8 EXTERNE AUDIT

PwC Bedrijfsrevisoren BCVBA vertegenwoordigd door de heer Peter Opsomer, bedrijfsrevisor, is benoemd tot Commissaris van Lotus Bakeries NV op 14 mei 2013 door de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor een termijn van drie jaar. Het mandaat vervalt onmiddellijk na de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2016. De vergoedingen die in 2014 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 2014	in duizenden EUR
Lotus Bakeries NV	64
Groep Lotus Bakeries	296
Totaal	360



^ Tv-spot Lotus Suzy

5

BEURS- EN AANDEELHOUDERS- INFORMATIE



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: Bank Degroof, BNP Paribas Fortis, Belfius, ING Bank, KBC Bank en Petercam. De hoofdbetaalagent is BNP Paribas Fortis.

3 | LIQUIDITEIT EN VISIBILITEIT VAN HET AANDEEL

Lotus Bakeries heeft beursvennootschap Petercam NV als 'liquidity provider' (liquiditeitsverschaffer) aangesteld. De liquiditeits- en marktactiverings-overeenkomst die met 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 2014 bedroeg de beurskapitalisatie van Lotus Bakeries 749,21 miljoen EUR.

5 | EVOLUTIE VAN HET AANDEEL LOTUS BAKERIES

De grafiek op pagina 48 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 tabellen met de geconsolideerde kerncijfers per aandeel respectievelijk de beursgegevens over het aandeel Lotus Bakeries worden vermeld op pagina's 3 en 47 van dit jaaroverzicht.

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.

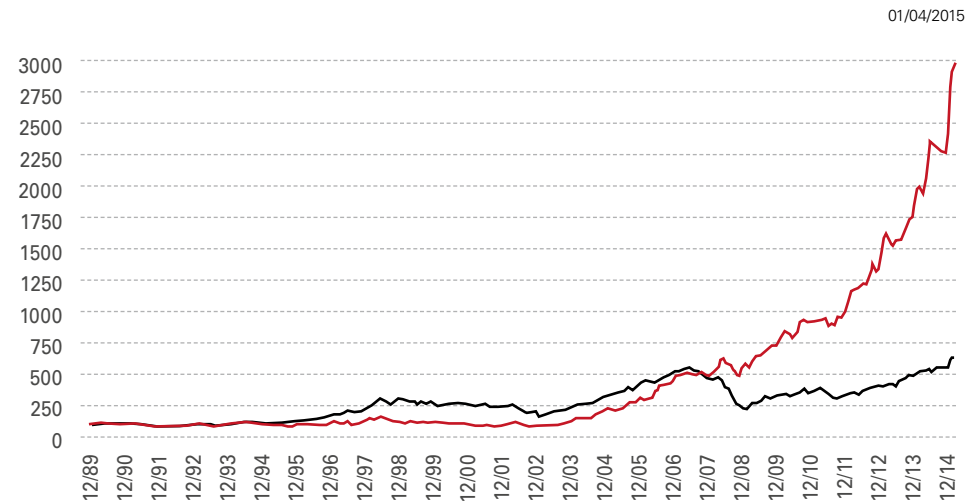
GEGEVENS OVER HET AANDEEL LOTUS BAKERIES

in EUR	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Hoogste koers tem 31/03 in 2015	1.299,00	989,95	725,00	615,00	423,00	411,50
Laagste koers tem 31/03 in 2015	926,10	711,00	555,00	407,00	325,00	310,00
Koers per 31/12 - per 31/03 in 2015	1.220,00	933,00	713,63	555,00	416,00	404,94
Beurskapitalisatie per 31/12 - per 31/03 in 2015 in miljoen EUR	979,68	749,21	567,42	432,70	321,40	312,84
Aantal aandelen per 31/12 - per 31/03 in 2015	803.013	803.013	795.113	779.643	772.563	772.563
Verhouding koers/winst (PER) ⁽¹⁾	26,64	20,37	20,32	16,81	13,50	13,56
Verhouding koers/cash flow (PCF) ⁽²⁾	16,28	12,45	12,50	10,07	8,83	8,20

(1) PER: Price Earnings Ratio: de beurskoers op het einde van het jaar (respectievelijk per 31 maart in 2015) gedeeld door het nettoresultaat per aandeel op het einde van het jaar.

(2) PCF: Price Cash flow Ratio: de beurskoers op het einde van het jaar (respectievelijk per 31 maart in 2015) gedeeld door de netto cash flow per aandeel op het einde van het jaar.

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



— LOTUS BAKERIES

— BRUSSELS ALL SHARES

Beide koersevoluties zijn met wederbelegd nettodividend.

8 | FINANCIËLE KALENDER

Woensdag 8 april 2015

Jaaroverzicht 2014 beschikbaar op

www.lotusbakeries.com

Vrijdag 8 mei 2015

Gewone en Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders om 16.30 uur

Maandag 18 mei 2015

Betaalbaarstelling van het dividend over het boekjaar 2014

Maandag 24 augustus 2015

Bekendmaking van de halfjaarresultaten 2015

Vrijdag 12 februari 2016

Bekendmaking van de jaarresultaten 2015

Vrijdag 13 mei 2016

Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders

9 | AGENDA VAN DE GEWONE EN BUITENGEWONE ALGEMENE VERGADERING VAN 8 MEI 2015

1. Lezing en bespreking van het statutaire en het geconsolideerde jaarverslag van de Raad van Bestuur met betrekking tot de jaarrekening van de vennootschap per 31 december 2014.
2. Lezing en bespreking van het statutaire en het geconsolideerde controleverslag van de Commissaris met betrekking tot genoemde jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening van de vennootschap per 31 december 2014.
3. Goedkeuring van de jaarrekening van de vennootschap afgesloten op 31 december 2014 en bestemming van het resultaat waarvan detail vermeld wordt op pagina 31. Kennisname van de geconsolideerde jaarrekening afgesloten op dezelfde datum.
4. Kwijting aan de bestuurders.
5. Kwijting aan de Commissaris.
6. Goedkeuring van het remuneratieverslag met betrekking tot het boekjaar van de vennootschap afgesloten op 31 december 2014.
7. Hernieuwing van het bestuursmandaat van Sabine Sagaert BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger mevrouw Sabine Sagaert.
8. Kennisname van de beslissing van de Raad van Bestuur d.d. 12 februari 2015 tot verplaatsing van de maatschappelijke zetel naar huidig adres en wijziging van artikel 2, eerste zin van de gecoördineerde statuten d.d. 9 mei 2014.
9. Hernieuwing van de machtiging in artikel 18/bis van de gecoördineerde statuten d.d. 9 mei 2014 aangaande de bevoegdheid van de Raad van Bestuur om aandelen van de vennootschap te verkrijgen in geval van een ernstig en dreigend nadeel voor de vennootschap.
10. Kennisname van het met redenen omkleed verslag van de Raad van Bestuur opgemaakt in uitvoering van artikel 604, tweede lid juncto artikel 607 van het Wetboek van vennootschappen inzake de hernieuwing van de machtiging van de Raad van Bestuur in het kader van het toegestane kapitaal zoals hierna vermeld onder punt 11 en 12.
11. Hernieuwing van de machtiging in overgangsbepaling B, a) van de gecoördineerde statuten d.d. 9 mei 2014 aangaande de bevoegdheid van de Raad van Bestuur om het geplaatste maatschappelijk kapitaal in één of meerdere malen te verhogen tot een welbepaald maximumbedrag.
12. Hernieuwing van de machtiging in overgangsbepaling B, b) van de gecoördineerde statuten d.d. 9 mei 2014 aangaande de bevoegdheid van de Raad van Bestuur om het geplaatste maatschappelijk kapitaal te verhogen in geval van een openbaar overnamebod.
13. Machtiging aan de Raad van Bestuur tot uitvoering van de genomen beslissingen.
14. Volmacht voor coördinatie van de statuten.

De agenda, inclusief de voorstellen tot besluit, zijn raadpleegbaar op www.lotusbakeries.com/corporate/investor-relations/doclist/shareholder-meetings.

Situatie mei 2015**EXECUTIVE COMMITTEE**

Jan Boone	Chief Executive Officer
Jan Vander Stichele	Executive Director
Isabelle Maes	Chief Financial Officer
John Van de Par	Chief Operating Officer

CORPORATE AFDELINGEN**Corporate Finance**

Michiel Bloemen	Corporate Controlling & Reporting
Denis Pieters	Consolidation
Joseph Bultynck	Corporate Treasury

Global Brand & Customer Development

Twan Thorn	Global Brand & Customer Development
------------	-------------------------------------

Corporate HR

Katia Dobbelaere	HR International & Corporate Departments
------------------	--

Corporate ICT

Tom De Corte	ICT
Monique Huijsmans	Enterprise Content Management
Thierry Polfliet	IT Service Delivery
Cindy Storme	SAP Operations
Patrick Van Cleemput	SAP Administrative Solutions

Legal, IP & Corporate Communication

Sofie Dumarey	General Counsel
---------------	-----------------

Corporate Services Operations

Roel de Jong	Corporate Procurement Raw Materials
Etienne Geirnaert	Food law & Nutrition
Els Rutsaert	Quality
Xavier Speeleveld	Corporate Procurement Packaging
Els Van Parys	Research & Development
Dirk Verstraeten	Engineering Services Building & Facilities

LANDEN EN REGIO'S

Belgium

William Du Pré	General Manager Belgium
Pascal Deckers	Category Development
Sabien Dejonckheere	Marketing
Els De Smet	Sales
Jos Destrooper	Finance & Group HR
Hein Bonte	Controlling
Charlotte Castele	Head of Accounting 'Shared Service Center'
Mia Desmet	Human Resources
Katja Maerschalk	Controlling
Filip Vanthienen	Customer Brand Business
Ivo Vermeiren	Operations
Yves Boisdenghien	Plant Courcelles
Johan Claerhout	Logistics
Christophe Laureys	Plant Oostakker
Dries Mermuys	Plant Eeklo
Eddy Thijs	Engineering Services
	Equipment & Automation
Jean-Paul Van Hoydonck	Plant Lembeke
Bart Vanterwyngen	Plant Meise

Netherlands

René Groen	General Manager Netherlands
Leon Broer	Marketing
Nathalie Lambrechts	Sales
Dick Pouwels	Supply chain & NPD
Mattias Andersson	Plant Tyresö
Michel Boelen	Plant Sintjohannesga
Rik Houtman	Plant Enkhuizen
Marloes Kramer	Plant Geldrop
Annelies Santens	HR, Finance & Administration

France

Ignace Heyman	General Manager France
Virginie Catteau	Human Resources
Christine Franssen	Marketing
Jean-Philippe Kloutz	Sales
Lucie La Folie	Finance & Administration
Ludovic Valente	Operations
Marc Berger	Plant Briec-de-l'Odé

Sales Offices Europe

Han van Welie	General Manager Sales Offices Europe
Martin Birrer	Switzerland
Paul Hunter	United Kingdom & Ireland
Pelle Karlson	Nordics
Ton Kooi	Central Europe / Germany & Austria
Tomáš Zborílek	Czech Republic/Slovakia
Alfonso Oña Vazquez	Ibérica

Americas

Michael Bannister	General Manager Americas
Michelle Singer	Sales & Marketing
Johan Wilms	Finance & Supply Chain
Angel López	Latin America

International Distributors

Bart Bauwens	General Manager International Distributors
Martin-Frederic Eeckhout	South Europe/Middle East/Africa
Alexander van Assouw	Europe

China

Ronald Drieduite	General Manager China
Suzanne Gong	Marketing
Jeff Wu	Sales



In dit gedeelte van het jaaroverzicht 2014 worden enkel de geconsolideerde balans, de geconsolideerde resultatenrekening en het verkort financieel vijfjarenoverzicht van de Groep Lotus Bakeries opgenomen. De financiële bijlage bij dit jaaroverzicht bevat het geheel van de financiële gegevens, inclusief het geconsolideerde verslag van de Commissaris, en is beschikbaar in het Nederlands en het Engels.

De hierna weergegeven geconsolideerde jaarrekening voor 2014 is opgesteld volgens IFRS zoals onderschreven door de EU met een vergelijking voor 2013 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 105 van het Wetboek van vennootschappen 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 goedkeurende verklaring zonder voorbehoud gegeven.

INHOUD

Geconsolideerde jaarrekening	54
Geconsolideerde balans	54
Geconsolideerde resultatenrekening	55
Verkort financieel vijfjarenoverzicht Groep Lotus Bakeries	57

GECONSOLIDEERDE BALANS

in duizenden EUR

ACTIVA

	31-12-14	31-12-13
Vaste Activa	263.881	262.729
Materiële vaste activa	137.569	136.489
Goodwill	46.135	46.517
Immateriële vaste activa	74.674	75.744
Investerings in andere vennootschappen	22	27
Uitgestelde belastingvorderingen	5.275	3.859
Andere vorderingen op lange termijn	206	93
Viottende Activa	73.108	71.375
Vorraden	17.898	16.665
Handelsvorderingen	38.804	36.036
Terugvorderbare BTW	3.333	3.721
Terugvorderbare belastingen	421	1.707
Overige vorderingen	112	402
Geldmiddelen en kasequivalenten	11.855	11.933
Overlopende rekeningen	685	911
TOTAAL DER ACTIVA	336.989	334.104

PASSIVA

Eigen Vermogen	200.629	171.375
Kapitaal	13.190	11.246
Geconsolideerde reserves	196.147	167.099
Eigen aandelen	(9.419)	(9.442)
Overige reserves	656	2.414
Minderheidsbelangen	55	58
Langlopende verplichtingen	39.506	43.984
Rentedragende verplichtingen	325	7.925
Uitgestelde belastingen	34.905	32.687
Pensioenverplichtingen	3.558	2.793
Voorzieningen	661	574
Overige langlopende verplichtingen	57	5
Kortlopende verplichtingen	96.854	118.745
Rentedragende verplichtingen	41.144	62.337
Pensioenverplichtingen	56	56
Voorzieningen	56	1.209
Handelsschulden	33.309	34.249
Personeelsgerelateerde schulden	12.357	12.525
BTW schulden	126	750
Belastingen	7.097	4.376
Afgeleide financiële instrumenten	10	70
Overige verplichtingen	147	279
Overlopende rekeningen	2.552	2.894
TOTAAL DER PASSIVA	336.989	334.104

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

in duizenden EUR

	2014	2013
Omzet	347.890	332.319
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	(104.430)	(111.425)
Diensten en diverse goederen	(96.483)	(87.259)
Personeelskosten	(78.888)	(78.900)
Afschrijvingen en waardeverminderingen op oprichtingskosten, op immateriële en materiële vaste activa	(14.845)	(13.290)
Waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen	(1.819)	(869)
Andere bedrijfskosten	(4.034)	(2.636)
Andere bedrijfsopbrengsten	2.042	3.431
Recurrent bedrijfsresultaat (REBIT) ⁽¹⁾	49.433	41.371
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	(261)	(3.655)
Bedrijfsresultaat (EBIT) ⁽²⁾	49.172	37.716
Financieel resultaat	16	(1.740)
Financiële opbrengsten	5.402	2.576
Financiële kosten	(5.386)	(4.316)
Resultaat vóór belastingen	49.188	35.976
Belastingen	(12.415)	(8.057)
Resultaat na belastingen	36.773	27.919
Nettoresultaat	36.773	27.919
Nettoresultaat: aandeel derden	(2)	(1)
Nettoresultaat: aandeel Groep	36.775	27.920
Overig resultaat:		
die later zouden kunnen opgenomen worden in het nettoresultaat	(1.194)	(581)
Wisselkoersverschillen bij omrekening buitenlandse vestigingen	(1.194)	(610)
Financiële instrumenten	-	29
die nooit zullen opgenomen worden in het nettoresultaat	(564)	409
Pensioenplannen met een te bereiken doel	(564)	409
Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen	(1.758)	(172)
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	35.015	27.747
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toe te rekenen aan:		
Minderheidsbelangen	(2)	(1)
Eigenaars van Lotus Bakeries	35.017	27.748
Winst per aandeel		
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	778.944	764.828
Gewone winst per aandeel: aandeel Groep (EUR)	47,21	36,50
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect	796.420	787.170
Verwaterde winst per aandeel : aandeel Groep (EUR)	46,18	35,47
Totaal aantal aandelen ⁽³⁾	803.013	795.113
Winst per aandeel : aandeel Groep (EUR)	45,80	35,11

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

(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.

(3) Totaal aantal aandelen inclusief eigen aandelen.



GECONSOLIDEERDE BALANS

in duizenden EUR	2014	2013	2012	2011	2010
Vaste Activa	263.881	262.729	214.154	184.861	178.257
Materiële vaste activa	137.569	136.489	109.064	95.052	90.233
Goodwill	46.135	46.517	25.960	25.710	25.670
Immateriële vaste activa	74.674	75.744	76.248	61.859	61.576
Uitgestelde belastingvorderingen	5.275	3.859	2.691	2.045	637
Andere vorderingen op lange termijn	206	93	159	163	109
Vlottende Activa	73.108	71.375	56.461	53.025	46.474
Voorraden	17.898	16.665	14.917	14.285	12.998
Handelsvorderingen	38.804	36.036	29.751	26.305	23.360
Geldmiddelen en kasequivalenten	11.855	11.933	6.452	7.369	6.302
TOTAAL DER ACTIVA	336.989	334.104	270.615	237.886	224.731
Eigen Vermogen	200.629	171.375	145.206	126.760	109.795
Langlopende verplichtingen	39.506	43.984	34.041	41.312	50.571
Rentedragende verplichtingen	325	7.925	-	6.632	17.902
Uitgestelde belastingsschulden	34.905	32.687	30.323	29.187	28.700
Kortlopende verplichtingen	96.854	118.745	91.368	69.814	64.365
Rentedragende verplichtingen	41.144	62.337	41.675	19.474	19.319
Handelsschulden	33.309	34.249	30.886	29.430	23.509
Personeelsgerelateerde schulden	12.357	12.525	10.792	10.690	9.081
TOTAAL DER PASSIVA	336.989	334.104	270.615	237.886	224.731

GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

in duizenden EUR	2014	2013	2012	2011	2010
Omzet	347.890	332.319	288.455	275.598	264.823
Recurrent bedrijfsresultaat (REBIT)	49.433	41.371	36.680	36.363	34.955
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	(261)	(3.655)	(1.953)	(2.695)	(874)
Bedrijfsresultaat (EBIT)	49.172	37.716	34.727	33.668	34.081
Financieel resultaat	16	(1.740)	(1.569)	(688)	(2.960)
Resultaat vóór belastingen	49.188	35.976	33.158	32.980	31.121
Belastingen	(12.415)	(8.057)	(7.408)	(9.165)	(8.055)
Resultaat na belastingen	36.773	27.919	25.750	23.815	23.066
Resultaat uit beëindiging activiteiten	-	-	-	-	-
Nettoresultaat	36.773	27.919	25.750	23.815	23.066
Nettoresultaat: aandeel derden	(2)	(1)	13	13	11
Nettoresultaat: aandeel Groep	36.775	27.920	25.737	23.802	23.055



8

ALGEMENE INLICHTINGEN

Maatschappelijke zetel

Lotus Bakeries NV
Gentstraat 1
B- 9971 Lembeke

Tel.: + 32 9 376 26 11
Fax: + 32 9 376 26 26
www.lotusbakeries.com

Rechtspersonenregister van Gent,
Ondernemingsnummer 0401.030.860

Jaaroverzicht

Dit jaaroverzicht is ook beschikbaar op de website van Lotus Bakeries: www.lotusbakeries.com

Het eerste gedeelte van dit jaaroverzicht is ook beschikbaar in het Frans en het Engels.

De financiële bijlage (het tweede gedeelte) van het jaaroverzicht is beschikbaar in het Nederlands en het Engels.

Contact

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

Sofie Dumarey
Corporate Secretary
Gentstraat 1
9971 Lembeke
Tel.: + 32 9 376 26 11
Fax: + 32 9 376 26 26
sofie.dumarey@lotusbakeries.com

Colofon***Concept en realisatie***

Blue Matters BVBA
www.bluematters.be



CARE FOR TODAY

Respect for
tomorrow





CARE FOR TODAY

Respect for tomorrow

VAN GENESE NAAR VANDAAG

Maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat draagt Lotus Bakeries al van bij haar oprichting in 1932 hoog in het vaandel. Zorg voor onze producten, onze omgeving, onze partners, onze medewerkers en onze consumenten, het is ons DNA. Het is ook onze manier om een onderneming een mooi heden en een even mooie toekomst te bieden, en onze consumenten vandaag en morgen voluit te laten genieten van ons heerlijk aanbod.

En de laatste jaren heeft het bedrijf een beleid gevoerd rond 4 pijlers: mens, milieu, maatschappij en medewerkers. Zo is ons eigen 'Care for today - Respect for tomorrow'-programma ontstaan.

Zorg en respect zijn cruciaal. Het kadert helemaal in onze langetermijnvisie. Zorg en respect, het is en blijft onze overtuiging.

In het verslag van vorig jaar hadden we al aangegeven dat we op dit pad verder zouden gaan. We hebben heel nauwgezet gewerkt met en volgens de laatste versie van het Global Reporting Initiative, de GRI, aangevuld met de G4 Sector Disclosure for Food Processing. GRI-G4 wordt vandaag gezien als dé internationale rapporteringsstandaard voor niet-financiële informatie.

Ook de duurzaamheidsdoelstellingen binnen het programma 'Care for today - Respect for tomorrow' hebben we afgetoetst met vertegenwoordigers van onze stakeholders.

In het schema hiernaast groeperen we onze belangrijkste stakeholders, geselecteerd op basis van het belang van de stakeholder voor Lotus Bakeries en de invloed die de stakeholder op zijn beurt op Lotus Bakeries kan uitoefenen.

De dialoog met onze stakeholders voeren we in feite elke dag. We overleggen namelijk voortdurend met collega's, klanten, leveranciers, ...



Maatschappelijk verantwoord ondernemen is op reis gaan, en die is reeds lang geleden gestart. Deze reis zullen wij ook in de toekomst voortzetten. Sinds 1988 heeft Lotus Bakeries jaarlijks een analyse van haar financiële resultaten in haar jaarverslag gepubliceerd. Nu reikt onze ambitie verder. Daarom hebben we, in de specifieke context van onze duurzaamheidsdoelstellingen, een vragenlijst opgesteld waarin we aan vertegenwoordigers van onze stakeholders vroegen hoe relevant en belangrijk zij bepaalde onderwerpen voor Lotus Bakeries vinden. Voor deze vragen hebben we ons dus in de eerste plaats gebaseerd op de GRI4-richtlijnen, zowel de basisrichtlijnen als de specifieke 'Food Processing Guidelines'. Daaraan hebben we de onderwerpen toegevoegd binnen ons duurzaamheidsprogramma 'Care for today - Respect for tomorrow', aangevuld met informatie uit de meest recente trendanalyses.

48 vertegenwoordigers van onze stakeholders werden bevroegd, waarvan er 45 een bijdrage geleverd hebben of in interessante rondetafelgesprekken: schriftelijk, al dan niet met telefonische toelichting.

WAT VINDEN STAKEHOLDERS
BELANGRIJK VOOR
LOTUS BAKERIES

'CARE FOR TODAY - RESPECT FOR TOMORROW'

Tijdens deze gesprekken werden de resultaten uitvoerig besproken met de stakeholders, teneinde de onderwerpen te beoordelen en te valideren op materialiteit voor ons als bedrijf. Dit heeft geleid tot het positioneren van een aantal thema's op de Y-as van de materialiteitsmatrix.

Dezelfde vragenlijst hebben we binnen het Executive Committee besproken, gewogen naar belangrijkheid voor Lotus Bakeries en geplot, ditmaal op de X-as. Ook hebben we een aantal gelinkte thema's geclusterd. Het resultaat van deze hele analyse is de 'materialiteitsmatrix'. Daar komen de onderwerpen aan bod die aansluiten bij de strategie en de doelstellingen van Lotus Bakeries en haar stakeholders.

Het kader rechtsboven geeft de allerbelangrijkste topics weer binnen de 4 pijlers van ons 'Care for today - Respect for tomorrow'-programma (mens , milieu , maatschappij , medewerker ).

Het is een heel intensief proces geweest, met een grote betrokkenheid van de deelnemers, maar het blijft een ongoing proces, waar wij, ten gepaste tijde, nieuwe stappen in overweging moeten nemen.

Nu kunnen wij alvast focussen op onderstaande materialiteitsmatrix. Wij gaan die dan ook bijzonder ter harte nemen, om zo ons steentje te kunnen bijdragen en een verschil te maken. Een verschil dat wij

door deze aanpak nu nog beter gaan kunnen monitoren en dat ons in staat stelt om verder te groeien in dit maturiteitsproces. En wij zijn ervan overtuigd dat wij samen dat verschil zullen kunnen maken.

Bedankt.

Jan Boone,
CEO van Lotus Bakeries



BELANG VOOR LOTUS BAKERIES



DUURZAAMHEID, het beste ingrediënt

ELK Product van Lotus Bakeries willen we op een steeds DUURZAMERE manier bereiden. Deze DUURZAME aanpak reikt bovendien verder dan ALLEEN ons ProductieProces. We gaan met ZORG en RESPECT om met zowel mens, milieu, maatschappij als met elke medewerker.

'CARE FOR TODAY - RESPECT FOR TOMORROW'



MENS



We gaan geen enkele uitdaging uit de weg om de consument op een zo verantwoord mogelijke manier te laten genieten van ons duurzaam geproduceerd aanbod.

MILIEU



De natuur geeft ons alles om onze producten te bereiden. En wij geven de natuur graag iets terug.

MAATSCHAPPIJ



Lotus Bakeries heeft een maatschappelijke rol te vervullen. Die verantwoordelijkheid nemen we met plezier op, elke dag opnieuw.

MEDEWERKERS



Dankzij onze gemotiveerde en geëngageerde mensen maken we het verschil. Daarom verdient iedere medewerker ons respect.

MENS



Elke consument voluit en zo verantwoord mogelijk laten genieten van onze producten, nu en in de toekomst. Daarvoor zetten we ons in bij Lotus Bakeries, elke dag opnieuw.

genieten &
gezondheid

'CARE FOR TODAY - RESPECT FOR TOMORROW'



Nutritionele aspecten

Onze R&D-afdeling gaat dagelijks de nutritionele uitdagingen aan, en zorgt dat het overgrote deel van onze grondstoffen van natuurlijke oorsprong is én dat er zo goed als geen kleur- en smaakstoffen worden toegevoegd. Ook goed om te weten: Lotus Bakeries investeert tweemaal meer in R&D dan het gemiddelde van de Europese voedingsbedrijven.

We onderzoeken ook hoe we het zout-, suiker- en vetgehalte in onze producten kunnen verlagen.

Dit gebeurt ook daadwerkelijk - waar mogelijk en met kleine herformuleringen want de vertrouwde smaak van het product mag niet veranderen. Wat het gebruik van vetstoffen betreft: ze zijn volledig vrij van transvetzuren. En nog belangrijker: we blijven streven naar lagere hoeveelheden verzadigde vetten.

Maar het belangrijkste is dat de consument de keuze heeft tussen een 'standaardformaat' en een kleinere 'mini-versie'. Zo kunnen ze nu al genieten van twee formaten speculoos, frangipane, Luikse wafel, (Bretoense) madeleine, Jodekoeken, ontbijtkoek en Snelle Jelle repen.



Voedsel- veiligheid

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

Lotus Bakeries heeft haar eigen QMS⁽¹⁾-kwaliteitshandboek met specifieke procedures, instructies en controles. Deze worden door een gespecialiseerd team van 8 interne auditoren op afgesproken momenten geauditeerd. Het doel: een goede conformiteit binnen de verschillende operationele eenheden bewaken. In 2014 werden meer dan 110 interne auditdagen 'on site' georganiseerd. Daarnaast wordt er ook een beroep gedaan op externe auditoren, zodat elke productievestiging minstens één extern auditcertificaat heeft (IFS of BRC (high level)), een GMP⁽²⁾-certificaat en, bijkomend, voor de Belgische vestigingen, de 'autocontrolegids'.

Perfekte hygiëne op de werkvloer is uiterst belangrijk. Lotus Bakeries ontwikkelde hiervoor een uitgekiende checklist waarmee we - op uniforme wijze in elke vestiging - de hygiëne en netheid in de productiehal en aanpalende ruimtes kunnen meten. Bovendien worden maandelijks scores toegekend en acties afgesproken. We werken dus continu aan een optimale hygiëne in elke vestiging.

De traceerbaarheid (of 'traceability') van een product is even essentieel voor de voedselveiligheid. We moeten heel precies weten wanneer en met welke ingrediënten elk product bereid werd. En elke vestiging heeft - net zoals voorgaande jaren - ook in 2014 met glans deze controles doorstaan.

We meten ook zelf de kwaliteit van onze producten. Dit gebeurt enerzijds volgens de 'kwaliteitscijfer'-methodiek. Dit zijn gestandaardiseerde controles op de producten (visueel en analytisch) en hun verpakking. Sensorische en organoleptische evaluatie van de producten anderzijds, gebeurt door onze getrainde smaakpanels.

Als er consumentenklachten zijn, worden ze op een uniforme manier geregistreerd, beantwoord en opgevolgd. Uit deze klachten proberen we steeds een maximum aan informatie te halen om het mogelijke probleem in de toekomst te vermijden.

Dit alles moet toelaten om de consument de beste garantie te geven dat wij hem de Lotus Bakeries' producten altijd onder de beste omstandigheden aanbieden.



(1) QMS : Quality Management System
(2) GMP : Good Manufacturing Practices



Etiketterings- wetgeving

Eind 2014 is de nieuwe Europese etiketteringswetgeving FIC⁽³⁾ in werking getreden. Het is de bedoeling de consument beter te informeren, o.a. rond allergenen en ook de samenstelling van onder meer de vetstoffen. Lotus Bakeries was al lang vóór de vooropgestelde datum in regel met deze wetgeving.

De consument weet ook heel graag wat hij in zijn winkelkarretje legt. Ook daar houden we rekening mee. In Europa vermelden we - geheel vrijwillig - de uitgebreide RI-waarden⁽⁴⁾ op onze verpakkingen. Ook via de website kan de consument de passende antwoorden vinden op vragen naar allergenen en specifieke ingrediënten in onze producten.

	100 g	1 mini frangipane 32,5 g	%*
Energie/Brennwert	1867 kJ/446 kcal	607 kJ/145 kcal	7 %
Vetten/Matières grasses/Fett waarvan verzadigd/dont saturées/davon gesättigte Fettsäuren	23,6 g 10,7 g	7,7 g 3,5 g	11 % 17 %
Koolhydraten/Glucides/Kohlenhydrate waarvan suikers/dont sucres/davon Zucker	54,3 g 32,2 g	17,7 g 10,5 g	7 % 12 %
Vezels/Fibres alimentaires/Ballaststoffe	0,9 g	0,3 g	
Eiwitten/Protéines/Eiweiß	4,6 g	1,5 g	3 %
Zout/Sel/Salz	0,63 g	0,21 g	3 %

1 mini
frangipane

607 kJ
145 kcal

7%*
100g
1867 kJ/446 kcal

(3) FIC: Food Information to
Consumer

(4) RI: Referentie Inname

Ecologisch over De hele Lijn

0%

definitief verloren afval

Als het op respect voor het milieu aankomt, laat Lotus Bakeries niks aan het toeval over.

Het energieverbruik wordt nauwkeurig gemeten om de doelstelling te halen, met name elk jaar 2% minder energie verbruiken per geproduceerde kilogram. Deze doelstelling hebben wij de laatste jaren weten te behalen (ref. jaar 2011).

MILIEU



WIST U DAT?

Lotus Bakeries werkt aan een 'duurzaamheidsvereenkomst' met haar leveranciers met als doel hen aan te zetten om stappen te zetten ten voordele van een beter milieu en engagementen aan te gaan rond eerlijke en ethische werkomstandigheden.

Wij willen onze carbon footprint zo goed mogelijk beperken. Sinds 2012 is alle elektriciteit die wij gebruiken CO₂-neutraal. De inspanningen die we de laatste drie jaren hebben geleverd, leiden nu tot een mooie daling van de CO₂-uitstoot per kg geproduceerd product.

Een andere manier waarop we de natuur ontzien is de beperking van ons waterverbruik. Het waterverbruik in onze processen mag dan al beperkt zijn. In onze processen gebruiken we gebruiken we zoveel als mogelijk regen- en putwater. Het afvalwater wordt bovendien optimaal gezuiverd.

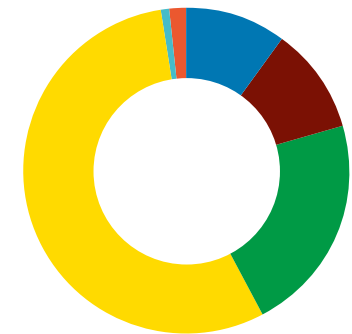
Het spreekt voor zich dat we nauwgezet alle wettelijke milieuvorschriften naleven. Zo hebben we in 2014 verschillende controles gehad. Van de controlerende overheid kregen we slechts één opmerking, waarvoor we nu het nodige doen.

Over afval gesproken: er gaat eigenlijk niets definitief verloren bij ons. Er wordt maximaal gescheiden en zo goed mogelijk gevaloriseerd. Een fel doorgedreven scheiding van de reststromen laat toe het beperkte productieafval maximaal te herwaarderen als veevoeder.

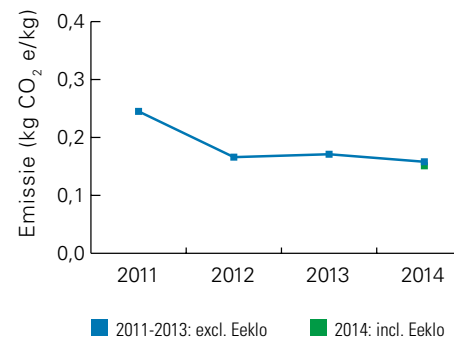
Onderstaande figuur toont aan dat van al onze externe afvalstromen niets 'definitief' verloren gaat.

Deze duurzame aanpak hanteren we bovendien doorheen ons volledige productieproces. We gebruiken enkel en alleen niet-genetisch gemodificeerde grondstoffen die zo duurzaam mogelijk worden geteeld en geproduceerd.

Verschillende externe afvalstromen



Evolutie emissies per geproduceerde kg (scope 1,2)



■ naar verbrandingsoven met energierecuperatie ■ naar plasticrecuperatie
■ naar waterbehandelingsstation ■ naar papier/kartonfabriek
■ naar veevoeder ■ naar vetrecuperatie

met respect voor de natuur

HOE ZIT HET NU MET PALMOLIE?

Palmolie wordt bekomen door een warme persing van de pulp van de palmboomvruchten, een procedé dat al meer dan 10.000 jaar oud is. Palmolie is, naast olie uit koolzaad, de belangrijkste plantaardige olie in onze margarines.

Palmolie is op zich niet schadelijk voor het milieu, maar de intensivering en de uitbreiding van de plantages kan wel gevolgen hebben voor het milieu. Zo denken we aan de ontbossing, vooral in Maleisië en Indonesië.

Daarom is enkele jaren terug de RSPO⁽⁵⁾ opgericht, waarbij alle spelers in de productieketen zich engageren palmolie op een verantwoorde manier te produceren, de ontbossing te stoppen en de lokale economische ontwikkeling te ondersteunen.

Als lid van de RSPO startte Lotus Bakeries in september 2011 met 'GreenPalm'-certificaten, ter ondersteuning van de productie van duurzame palmolie volgens het Book&Claim-principe.

Sinds mei 2014 is alle palmolie die Lotus Bakeries rechtstreeks koopt voor haar eigen margarinefabriek 100% RSPO-gesegregeerd. Dat is de hoogste duurzaamheidsrap in de RSPO-certificering en volledig traceerbaar tot op het niveau van de plantage. Alle andere duurzame palmolie (aanwezig in die enkele margarines en producten die we extern aankopen) is minstens van het niveau RSPO Mass Balance. In de loop van 2015 moet deze resterende 5% van het totaal ook 100% RSPO-gesegregeerd worden.

Lotus Bakeries onderschrijft volledig de principes om traceerbare palmolie te gebruiken die niet in

verband kan worden gebracht met ontbossing, ontginning van veengronden en uitbuiting.

Daarom streven we ernaar om tegen eind 2015, in nauwe samenwerking met onze leveranciers, een volledige traceerbaarheid tot de plantages te bereiken. Het doel: zorgen dat alle betrokken leveranciers kunnen garanderen dat de palmolie die ze aankopen vrij is van ontbossing, ontginning van veengronden en uitbuiting.



(5) RSPO: Round table for Sustainable Palm Oil

A photograph of three young girls of diverse backgrounds looking intently at a globe. The girl on the left is a young Black girl with her hair in a bun. The girl in the middle is a young girl of South Asian descent with a white flower hair clip. The girl on the right is a young white girl. They are all focused on the globe, which is partially visible on the right side of the frame. The background is softly blurred.

MAATSCHAPPIJ



Duurzaamheid betekent meer voor Lotus Bakeries dan alleen milieuvriendelijkheid. Voor ons is er ook onlosmakelijk een maatschappelijk aspect aan verbonden. Anders gezegd: we zijn ons **bewust van onze rol in de samenleving.**

Die rol vervullen wij in de eerste plaats op lokaal vlak, daar waar wij met onze fabrieken en verkooporganisaties aanwezig zijn.

Al jaren **steunen we uiteenlopende sociale (ontwikkelings-)projecten, activiteiten en organisaties.** Dit zowel lokaal als internationaal.

Lokale initiatieven

Sport en beweging vinden we erg belangrijk. Zo steunen we regelmatig lokale initiatieven en kunnen de deelnemers van onze producten genieten. Wij sponsoren ook de verschillende voetbalteams van FC Lembeke.

Special Olympics

2014 was ook het jaar van de Special Olympics zomerspelen in Antwerpen. Lotus Bakeries heeft ter ondersteuning van deze 'Games of the Heart' een speciale verpakking ontwikkeld, en een speciale actie uitgerold met zo'n 13 miljoen 'gepersonaliseerde' koekjes.

Internationaal steunen wij uiteenlopende sociale (ontwikkelings)activiteiten en -organisaties, bij voorkeur deze waar er een link naar voeding is.

Via 'Ondernemers voor Ondernemers' hebben we na 11 jaar het prachtige project 'De Boot naar Kinshasa' afgerond. De investeringen in wegen- en waterinfrastructuur, gekoppeld aan opleidingen van boeren- en partnerorganisaties maken nu dat meer dan 5.500 families rondom het merengebied van Mai Ndombé beter in hun behoeften kunnen voorzien.

Intussen ondersteunen we twee nieuwe projecten:

- in Tanzania leiden we jonge opstartende ondernemers op in de voedingsindustrie
- in Boliviaïë ontwikkelen we een programma ter bevordering van de quinoateelt en van de verwerking van quinoa tot koekjes



onze verantwoordelijkheden,
vandaag & morgen

onze mensen willen alles geven, en wij ook

Lotus Bakeries wil een geëngageerde werkgever zijn die haar personeel uitdagend werk biedt in een aangename werkomgeving. Deze belofte maken we waar op vier manieren:

1 TOP-CULTUUR

We dragen **Teamspirit**, **Open dialoog** en **Passie** hoog in het vaandel én we investeren voortdurend in de zelfontplooiing en het welzijn van onze mensen.



2 VEILIGHEID

Veilig werken is goed werken. **'Safety First'** is dan ook een thema met de hoogste prioriteit.



3 COMMUNICATIE

Om onze mensen maximaal te betrekken bij onze activiteiten is een open en heldere communicatie nodig. Onze mensen zijn snel op de hoogte via de leidinggevendenden, afdelings- en werk-overleggen en interne communicatieplatforms.

4 ONTWIKKELING

In alle medewerkers investeren, da's goed voor het hele bedrijf. Dat ervaren we elke dag, want onze mensen zetten zich met passie en engagement in. En dat willen we ook in de toekomst zo houden door **opleidingen, coaching** en **training 'on the job'** te blijven bieden.

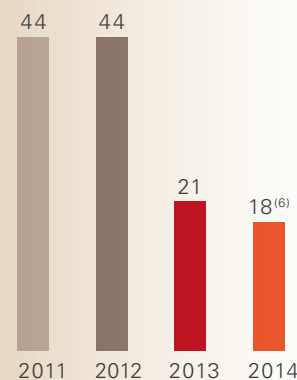
MEDEWERKERS



WIST U DAT?

Lotus Bakeries hanteert een 'code of principles' met als doel een eerlijke en ethisch verantwoorde werkomgeving. Deze principes gelden voor iedereen, in elk land, op elk niveau en op elke werkplek.

Aantal arbeidsongevallen per jaar



(6) 2014 incl. Eeklo

Dit resultaat komt vooral door de verhoogde aandacht voor veilig werken in al zijn aspecten. Doorheen de organisatie werden alle leidinggevendenden en alle teamleden betrokken bij het verhaal. Bij alles wat we doen, heeft het veiligheidsaspect een prominente rol. De 'veiligheidsreflex' werd geboren. Wij blijven prioritair op een verhoogde veiligheid inzetten.



Take Care-week

Een enthousiaste werkgroep (leden uit area België en corporate departments) heeft de Take Care-week georganiseerd. Een week waarin de vier thema's van het Lotus' 'Care for today - Respect for tomorrow'-programma één voor één aan bod zijn gekomen.

Tijdens de derde week van september 2014 is op maandag de klemtoon gelegd op onze producten 🧑, op dinsdag het milieu 🌿, op woensdag de maatschappij 🏠 en op donderdag de medewerkers 👤.

De verschillende getuigenissen geven aan hoe groot de impact is geweest in de verschillende vestigingen in België.

Elke dag was er een dagelijkse berichtgeving via de Take Care-mail, de Take Care-borden aan de ingang van de plant en de Take Care-Link pagina. Een week waarin elke medewerker zelf aan duurzaamheid werkte.



PATRICK "Door de elektrische fiets is de afstand woning-werk overbrugbaar. Ik ben dan ook blij dat het bedrijf ons steunt met laadpalen."

'CARE FOR TODAY - RESPECT FOR TOMORROW'



LOTUS CREATIEF MET SPECULOOS

EVELIEN "Bij R&D ontwikkelen we nieuwe producten, maar tijdens de Take Care-week ontwikkelden we lachende gezichten bij onze collega's met onze speculooscake en smoothie."

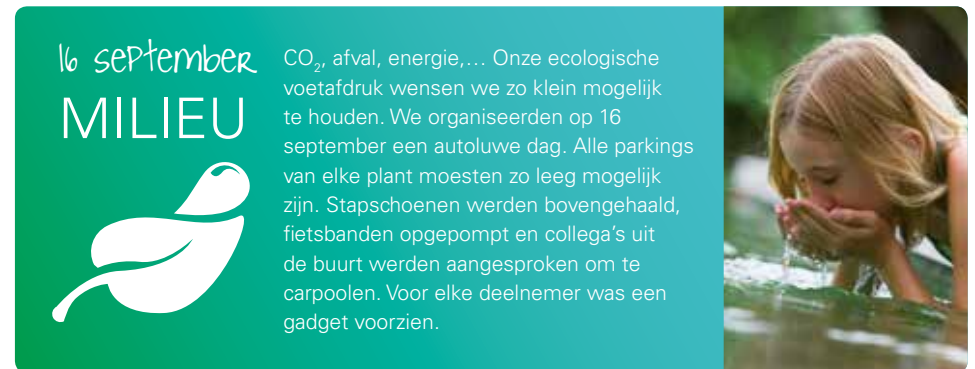


MARINA "Ik rij dagelijks met de fiets van en naar het werk. In de Take Care-week was het schitterend weer en was het zeer plezant om zien met hoeveel fietsers we waren."



15 september MENS

We doen er alles aan om onze consument op een zo verantwoord mogelijk manier te laten genieten van ons duurzaam geproduceerd aanbod. Deze dag toonde de R&D-afdeling welke ontwikkelingen reeds zijn uitgevoerd.



16 september MILIEU



CO₂, afval, energie,... Onze ecologische voetafdruk wensen we zo klein mogelijk te houden. We organiseerden op 16 september een autoluwe dag. Alle parkings van elke plant moesten zo leeg mogelijk zijn. Stapschoenen werden bovengehaald, fietsbanden opgepompt en collega's uit de buurt werden aangesproken om te carpoolen. Voor elke deelnemer was een gadget voorzien.

PRIKBORD IN EEKLO



KRIS "De Take Care-week bracht mensen in beweging. Zo gingen tientallen collega's op een zonnige dag op wandel doorheen de groene omgeving van Lembeke."



17 september

MAATSCHAPPIJ

September was ook de maand van de Special Olympics, de Olympische Spelen voor atleten met een verstandelijke handicap. Lotus Bakeries werkte daar actief aan mee en op deze dag ging de aandacht naar dit evenement.



18 september

MEDEWERKERS

TOP-waarden, communicatie, ontwikkeling, veiligheid en gezondheid waren de codewoorden voor deze dag met informatie en activiteiten rond de rookstop, bewegingsmomenten, workshop "werken met Lync",... enz.



BEZOEK BESCHUTTE WERKPLAATS



SPECIAL OLYMPICS



FIETSEN OP ROLLEN IN EEKLO



JEFFREY "De Take Care-week draaide in Eeklo vooral rond het fietsen op rollen. Om het snelst maar soms ook verkleed en dus om het zotst... Ik won dan misschien wel de wedstrijd maar teamgeest en fun waren de echte winnaars."



FRUIT

NELE "Sinds de Take Care-week bieden we onze medewerkers 2 x per week divers fruit aan. Een gezonde afwisseling die zeer gesmaakt wordt."



COMPUTERS IN KAMEROEN

PATRICK "Het doet me deugd om te zien dat de pc's en laptops die hier verzameld en geformatteerd worden, nog altijd gebruikt worden. Ik merk ook dat de vereniging South Cluster, Lotus Bakeries heel dankbaar is."



BEWEGINGSLEER IN COURCELLES

LINDA "Tijdens de Take Care-week kregen we een gezamenlijke training in het ergonomisch heffen en tillen. Tips & tricks die ik nog dagelijks gebruik."



LIMITED ASSURANCE RAPPORT VAN DE ONAFHANKELIJKE AUDITOR MET BETREKKING TOT DE CARE FOR TODAY – RESPECT FOR TOMORROW SECTIE IN HET JAARVERSLAG 2014 VAN LOTUS BAKERIES EN HAAR DOCHTERONDERNEMINGEN

Dit rapport is opgesteld in overeenstemming met de voorwaarden opgenomen in onze opdrachtbrief gedateerd op 26 februari 2015, waarbij we werden aangesteld om een onafhankelijk controle rapport uit te brengen over de sectie Care for Today – Respect for Tomorrow over het jaar afgesloten op 31 december 2014 in het bijgevoegd Jaarverslag 2014 van Lotus Bakeries en haar dochterondernemingen (het “Verslag”).

Verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van Lotus Bakeries (de “Vennootschap”) is verantwoordelijk voor het voorbereiden van de informatie en de gegevens in de sectie Care for Today – Respect for Tomorrow die opgenomen zijn in het Rapport van Lotus Bakeries en haar dochterondernemingen alsook voor de verklaring dat het rapport is opgesteld in overeenstemming met de vereisten van het “Global Reporting Initiative” (“GRI”) G4 (de “Informatie Over Het Object Van Onderzoek”), in overeenstemming met de criteria die in de sectie Care for Today – Respect for Tomorrow beschreven staan en met de aanbevelingen van het GRI (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”.

Verantwoordelijkheid van de onafhankelijke auditor

Onze verantwoordelijkheid bestaat erin een onafhankelijke conclusie tot uitdrukking te brengen met betrekking tot de “Informatie Over Het Object Van Onderzoek” die opgenomen zijn in het Verslag, gebaseerd op de door ons uitgevoerde werkzaamheden.

We hebben ons werk verricht in overeenstemming met de International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 “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.

Het doel van een opdracht met beperkte mate van zekerheid is het uitvoeren van werkzaamheden die wij nodig achten met het oog op het verkrijgen van voldoende en geschikte informatie die een basis vormt voor het tot uitdrukking brengen van een negatieve vorm van onze conclusie, over de “Informatie Over Het Object Van Onderzoek”. De keuze van de uitgevoerde werkzaamheden is

PwC Bedrijfsrevisoren cvba, burgerlijke vennootschap met handelsvorm - PwC Reviseurs d'Entreprises scrl, société civile à forme commerciale - Risk Assurance Services

Maatschappelijke zetel/Siège social: Woluwe Garden, Woluwedal 18, B-1932 Sint-Stevens-Woluwe

T: +32 (0)2 710 4211, F: +32 (0)2 710 4299, www.pwc.com

BTW/TVA BE 0429.501.944 / RPR Brussel - RPM Bruxelles / ING BE43 3101 3811 9501 - BIC BBRUBEBB /

RBS BE89 7205 4043 3185 - BIC ABNABEBR

afhankelijk van onze beoordeling en van de inschatting van het risico op materiële afwijkingen in de verklaringen van de Raad van Bestuur. De omvang van onze 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 in de “Informatie Over Het Object Van Onderzoek”;
- het interviewen van de verantwoordelijke personeelsleden;
- de inspectie van interne en externe documenten.

Wij hebben de “Informatie Over Het Object Van Onderzoek” geëvalueerd tegenover de Criteria. De juistheid en de volledigheid van de “Informatie Over Het Object Van Onderzoek” zijn onderhevig aan inherente beperkingen gezien hun aard en de gebruikte methodes voor het bepalen, berekenen of schatten van zulke informatie. Daarom moet ons limited assurance rapport gelezen worden in samenhang tot de Criteria.

Onze onafhankelijkheid en kwaliteitscontrole

We hebben de onafhankelijkheidsvoorschriften en andere ethische vereisten van de Code of Ethics for Professional Accountants uitgebracht door de International Ethics Standards Boards for Accountants (IESBA) nageleefd. Deze zijn gebaseerd op de fundamentele principes van integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid en waakzaamheid, 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.

Conclusie

Gebaseerd op ons werk, zoals beschreven in dit rapport, is niets ter onze attentie gekomen dat ons doet vermoeden dat de informatie en de gegevens weergegeven in de sectie Care for Today – Respect for Tomorrow over het jaar afgesloten op 31 december 2014 opgenomen in het Jaarverslag van de Vennootschap, en de verklaring van de Vennootschap dat het rapport voldoet aan de GRI G4, niet zijn opgesteld in alle van materieel belang zijnde opzichten overeenkomstig de Criteria.

Beperking van het gebruik en de verdeling van ons verslag

Ons controle rapport is opgesteld in overeenstemming met de voorwaarden die opgenomen zijn in onze opdrachtbrief. Ons rapport is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de Vennootschap, met betrekking tot de sectie Care for Today – Respect for Tomorrow over het jaar afgesloten op 31 december 2014 en kan niet gebruikt worden voor andere doeleinden. Wij zijn niet verantwoordelijk of aansprakelijk voor dit rapport en onze conclusies ten aanzien van enige derde partij, behalve de Vennootschap.

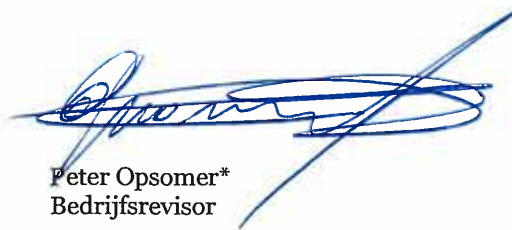
Sint-Stevens Woluwe, 2 april 2015

PwC Bedrijfsrevisoren bcvba
Vertegenwoordigd door



Marc Daelman*
Bedrijfsrevisor

*Marc Daelman BVBA
Lid van de Raad van Bestuur,
Vertegenwoordigd door zijn vaste
vertegenwoordiger, Marc Daelman



Peter Opsomer*
Bedrijfsrevisor

*Peter Opsomer BVBA
Lid van de Raad van Bestuur,
Vertegenwoordigd door zijn vaste
vertegenwoordiger, Peter Opsomer

GRI - G4 REPORTING		IN ACCORDANCE - OPTIE "CORE"			
Strategie en Analyse		waar in JV 2014	*	**	***
G4-1	Een verklaring van de CEO over relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en haar strategie	p. 62-63			✓
G4-2	Beschrijving van belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden	p. 27-28; p. 42-44; p. 62-63			✓
Organisatieprofiel		waar in JV 2014	*	**	***
G4-3	Naam van de organisatie	voorpagina			✓
G4-4	Voornaamste merken, producten en/of diensten	p. 13-14; p. 21-24			✓
G4-5	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie	p. 59			✓
G4-6	Het aantal landen waar de organisatie actief is, namen van de landen waar de organisatie belangrijk is	p. 14-16			✓
G4-7	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm	p. 33-34			✓
G4-8	Afzetmarkten (inclusief geografische details, welke sectoren, en type klanten en belanghebbenden)	p. 19-23			✓
G4-9	Omvang van de organisatie, inclusief aantal medewerkers, aantal operationele eenheden, netto verkoopcijfers, volledige kapitaalstructuur uitgesplitst in eigen vermogen en passief, hoeveelheid aan producten of verleende diensten	p. 11; p. 25-26; p. 53-55; p. 57			✓
G4-10	Medewerkers	p. 25; p. 50-51		(note 1)	✓
G4-11	Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt	> 90%		(note 2)	✓
G4-12	Beschrijving van de toeleveringsketen van de organisatie	p. 14		(note 3)	✓
G4-13	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur, eigendom of de toeleveringsketen	p. 4-5; p. 19-23			✓
G4-14	Beschrijf op welke manier het voorzorgsprincipe wordt gehanteerd	p. 42-44			
G4-15	Extern ontwikkelde MVO handvesten, principes of andere initiatieven die de organisatie onderschrijft	p. 61-84			
G4-16	Lidmaatschap van verenigingen	p. 35			
Materiële Aspecten en Afbakening		waar in JV 2014	*	**	***
G4-17	Alle eenheden die inbegrepen zijn in de geconsolideerde financiële cijfers van de organisatie	p. 14-16; deel 2			✓
G4-18	Beschrijving van het proces voor het bepalen van de inhoud van het rapport en de toepassing van de afbakening van de aspecten. Leg uit hoe de organisatie de verslaggevingsprincipes heeft geïmplementeerd voor het bepalen van de inhoud van het rapport	p. 62-63			✓
G4-19	Identificatie van de materiële aspecten in het proces van het bepalen van de inhoud van het rapport	p. 62-63			✓
G4-20	Afbakening materiële aspecten binnen de organisatie	p. 62-63			
G4-21	Afbakening materiële aspecten buiten de organisatie	p. 62-63			
G4-22	Herformuleringen van eerder verstrekte informatie in vorige rapporten	p. 3; p. 7; p. 19-28; p. 31			
G4-23	Wijzigingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van reikwijdte of afbakening	p. 62-63			✓

Stakeholderbetrokkenheid		waar in JV 2014	*	**	***
G4-24	Lijst van relevante groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken	p. 62	●		✓
G4-25	Basis voor inventarisatie en selectie van stakeholders	p. 62-63	●		✓
G4-26	Benadering van het betrekken van belanghebbenden (stakeholders)	p. 62-63	●		✓
G4-27	Belangrijkste onderwerpen en bezorgdheden die naar voor zijn gekomen tijdens het stakeholder overleg	p. 62-63	●		✓
Verslag profiel		waar in JV 2014	*	**	***
G4-28	Verslagperiode waarop de verstrekte informatie betrekking heeft	jaar 2014	●		✓
G4-29	Datum van het meest recente verslag	jaar 2013, 09/04/2014	●		✓
G4-30	Verslaggevingscyclus	jaarlijks	●		✓
G4-31	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan	Jan Vander Stichele	●		✓
G4-32	Core/Comprehensive GRI-inhoudsopgave, externe verificatie	p. 78-79; p. 80-84	●		✓
G4-33	Beleid en huidige praktijk met betrekking tot het verstrekken van externe assurance van het verslag	p. 78-79	●		✓
Bestuur		waar in JV 2014	*	**	***
G4-34	De bestuursstructuur (governance) van de organisatie	p. 33-44	●		✓
G4-35	Proces voor het delegeren van gezag over economische, milieu en sociale topics	p. 38-39	●		✓
G4-36	Verantwoordelijke voor economische, milieugerelateerde en sociale prestaties	p. 39	●		✓
G4-38	Samenstelling van het hoogste bestuurslichaam en haar commissies	p. 35-37	●		✓
G4-39	Geef aan of de voorzitter van het hoogste bestuurslichaam eveneens een leidinggevende functie heeft	p. 35-36	●		✓
G4-42	Rol van het hoogste bestuurslichaam en de hoogste functies in het ontwikkelen, goedkeuren en actualiseren van de missie, waarden, strategie, beleid en doelstellingen inzake economische, milieugerelateerde en sociale impact	p. 38-39	●		✓
G4-51	Renumeratiebeleid en koppeling tussen vergoedingen van hoogste functies en prestaties van onderneming	p. 39-42	●		✓
G4-52	Process voor het bepalen van de verloning	p. 39	●		✓
Ethiek en Integriteit		waar in JV 2014	*	**	***
G4-56	Waarden van de organisatie, principes, standaarden en gedragsnormen zoals een gedragscode en een ethische code	p. 9; p.74-75	●		✓

Legende

* wijze van rapportering

● volledig

◐ gedeeltelijk

○ niet

** omissies - niet van toepassing tenzij zoals aangegeven

(note 1) geen details naar tewerkstelling per type contract, genderverdeling enkel globaal

(note 2) in area NI maar een deel van het personeel binnen cao, ook kleinere SOF's "lokale" contracten

(note 3) enkel een high level-benadering

*** externe validering

✓ externe assurance door PwC (p. 78-79)

Materiële Aspecten		DMA en indicatoren					
CATEGORIE	ECONOMISCH			waar in JV	*	commentaar	***
Lange termijn visie		DMA (°/°°)	(° zeer hoog/°° zeer hoog)	p. 62-63			✓
		G4-EC1	Oplijsten van de resultaten van de organisatie, financiële prestatie, betaalde belastingen, dividenden, investeringen, lonen	p. 18-45	●		✓
Sourcing en traceerbaarheid		DMA (°/°°)	(° hoog/°° zeer hoog)	p. 62-63			✓
		FP1	Percentage aankoopvolume afkomstig van leveranciers in lijn met de gestelde aankoopprocedures		○	uit te werken in 2015	
		FP2	Percentage aankoopvolume in overeenstemming met credibele, internationaal erkende standaarden voor een verantwoorde productie		○	uit te werken in 2015	
CATEGORIE	MILIEU			waar in JV	*	commentaar	***
Klimaatverandering		DMA (°/°°)	(° hoog/°° hoog)	p. 62-63			✓
	Materialen					Fost+, Eco-Emballages, convenant in Nederland, ...	
	Energie						
		G4-EN3	Energie (verbruik/opwekking) binnen de organisatie	p. 70	◐	uitgedrukt in totalen, doel is jaar op jaar te dalen	✓
		G4-EN6	Gerealiseerde energiebesparing	p. 70	◐	uitgedrukt in totalen, doel is jaar op jaar te dalen	✓
	Emissies						
		G4-EN15	Directe emissie van broeikasgassen (GHG scope 1)	p. 70	◐	extern rapport ⁽¹⁾ , globaal cijfer gerelateerd met de productie; dit is de meest relevante informatie	✓
		G4-EN16	Indirecte emissie van broeikasgassen (GHG scope 2)	p. 70	◐	extern rapport ⁽¹⁾ , globaal cijfer gerelateerd met de productie; dit is de meest relevante informatie	✓
		G4-EN18	Broeikasgasemissie intensiteit		●	extern rapport ⁽¹⁾	✓
		G4-EN19	Reductie van de emissie van broeikasgassen (ghg)	p. 70	◐	extern rapport ⁽¹⁾ , globaal cijfer gerelateerd met de productie; dit is de meest relevante informatie	✓
		G4-EN20	Emissie van ozonafbrekende stoffen	p. 70	●	extern rapport ⁽¹⁾ , globaal cijfer gerelateerd met de productie; dit is de meest relevante informatie	✓
	Afval en afvalstromen						
		G4-EN22	Totale waterafvoer naar kwaliteit en bestemming	p. 70	◐	waterlozing is beperkt, al het afvalwater wordt behandeld	
		G4-EN23	Totaalgewicht afval naar type en verwijderingsmethode	p. 70	◐	enkel de relatieve verdeling, geen hoeveelheden	✓
Naleving		DMA (°/°°)	(° zeer hoog/°° zeer hoog)	p. 62-63			✓
		G4-EN29	Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van milieuwet- en regelgeving	0 euro	●		✓
CATEGORIE	SOCIAAL			waar in JV	*	commentaar	***
SUB-CATEGORIE: ARBEIDSMOMENTEN							
Welzijn		DMA (°/°°)	(° zeer hoog/°° zeer hoog)	p. 62-63			✓
	Veiligheid en gezondheid						

	G4-LA6	Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen per regio en per geslacht	p.75		100% voor arbeidsongevallen ⁽²⁾ , geen dodelijk ongeval, geen details gezien beperkt aantal	✓
Bedrijfscultuur	DMA (°/°°)	(° zeer hoog/°° zeer hoog)	p. 62-63			✓
Opleiding en training			p. 74		TOP-waarden	
	G4-LA9	Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteedt aan opleidingen per geslacht, onderverdeeld naar werknemerscategorie			registratie externe uren opleiding in Be, Corporate en Fr voor een totaal van 5.758 uur	✓
SUB-CATEGORIE: MENSENRECHTEN						
Duurzaamheidscharter grondstofleveranciers	DMA (°/°°)	(° hoog/°° hoog)	p. 62-63			✓
Vrijheid van vereniging en collectieve arbeidsonderhandelingen						
	G4-HR4	Activiteiten en leveranciers waarvan is vastgesteld dat daarbij een aanzienlijk risico zou kunnen gelden voor het recht op de uitoefening van de vrijheid van vereniging en collectieve arbeidsonderhandelingen, alsmede de maatregelen die zijn getroffen ter ondersteuning van deze rechten	p. 70		100% voor operations, de leveranciers zijn verder uit te werken in 2015	
Kinderarbeid						
	G4-HR5	Activiteiten en leveranciers waarvan is vastgesteld dat er een aanzienlijk risico is van gevallen van kinderarbeid, alsmede de maatregelen die zijn getroffen gericht op de uitbanning van kinderarbeid	p. 70		uit te werken in 2015	
Gedwongen en verplichte arbeid						
	G4-HR6	Activiteiten en leveranciers waarvan is vastgesteld dat er een aanzienlijk risico is van gevallen van gedwongen of verplichte arbeid, alsmede de maatregelen die zijn getroffen gericht op de uitbanning van gedwongen of verplichte arbeid	p. 70		uit te werken in 2015	
SUB-CATEGORIE: MAATSCHAPPIJ						
Gemeenschaps-engagement	DMA (°/°°)	(° hoog/°° hoog)	p. 62-63			✓
Lokale gemeenschap						
	G4-S01	Percentage activiteiten met geïmplementeerd lokaal gemeenschapsengagement, impact beoordeling en ontwikkelingsprogramma's	p. 72-73		100% voor gemeenschapsengagement lokaal rond de productiesites, overige is verder uit te werken in 2015	✓
Anti-corruptie						
	G4-S04	Communicatie en training inzake anti-corruptiebeleid en -procedures	p. 42-43		100 % zoals bepaald in de algemene corporate richtlijnen (general directives)	✓
Publiek beleid						
	G4-S06	Totale waarde van bijdragen aan politieke partijen, politici en gerelateerde instellingen per land	0 euro			✓
Naleving						
	G4-S08	Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet- monetaire sancties wegens het niet naleven van wet- en regelgeving	0 euro			✓
Dierenwelzijn						
	FP11	Percentage en totaal aantal gekweekte en verwerkte dieren, per diersoort en ras, per behuizing			dierenwelzijn enkel van toepassing voor de eieren die wij aankopen : 100% scharreleieren	

SUB-CATEGORIE: PRODUCT-VERANTWOORDELIJKHEID					
Voedselveiligheid	DMA (°/°°)	(° zeer hoog/°° zeer hoog)	p. 62-63		✓
Gezondheid en veiligheid van de consument					
	G4-PR1	Percentage van belangrijke product- en dienstencategorieën, waarvan de gevolgen inzake gezondheid en veiligheid worden beoordeeld met het oog op verbetering	p. 28; p. 67-68	●	
	FP5	Externe kwaliteitscertificatie (HACCP, BRC, IFS, ACG)	p. 68	●	✓
Nutritionele aspecten	DMA (°/°°)	(° zeer hoog/°° zeer hoog)	p. 62-63		✓
Gezondheid en veiligheid van de consument					
	FP6	Percentage van het verkoopsvolume consumentenproducten, per categorie, verminderd in vet, transvet, sodium en toegevoegde suikers	p. 28; p. 67	○	interne bepaling van meest relevante KPI's op te starten in 2015
	FP7	Percentage van het verkoopsvolume consumentenproducten, per categorie, die verhoogde hoeveelheden nutritionele ingrediënten bevatten (vezels, vitaminen, mineralen, phytochemicalieën of functionele voedingsadditieven)	p. 28; p. 67	○	interne bepaling van meest relevante KPI's op te starten in 2015
Wetgeving ivm etikettering	DMA (°/°°)	(° zeer hoog/°° zeer hoog)	p. 62-63		✓
Etikettering van producten en diensten					
	G4-PR3	Type informatie over producten en diensten dat verplicht wordt gesteld door procedures en het percentage van belangrijke producten en diensten die onderhevig zijn aan dergelijke informatie-eisen	p. 69	●	✓
Genieten van het product	DMA (°/°°)	(° zeer hoog/°° hoog)	p. 62-63		✓
Naleving					
	G4-PR5	Resultaten van onderzoeken naar klanttevredenheid	p. 28; p. 68	◐	
	G4-PR9	Monetaire waarde van significante boetes wegens het niet naleven van wet- en regelgeving betreffende de levering en het gebruik van producten en diensten	0 euro	●	✓

Legende

* wijze van rapportering

● volledig

◐ gedeeltelijk

○ niet

DMA (°/°°) besproken en door de stakeholders als (°) bevonden met een (°°) impact voor de organisatie

*** externe validering

✓ externe assurance door PwC (p. 78-79)

referenties

(1) volgens de methode "bilan carbone"

(2) enkel als arbeidsongeval als er minstens 1 volledige dag werkverlet is



Colofon

Concept en realisatie
Blue Matters BVBA
i.s.m. Studio Lotus Bakeries
www.bluematters.be

Fotografie
Blue Matters BVBA
Foto davidplas.be