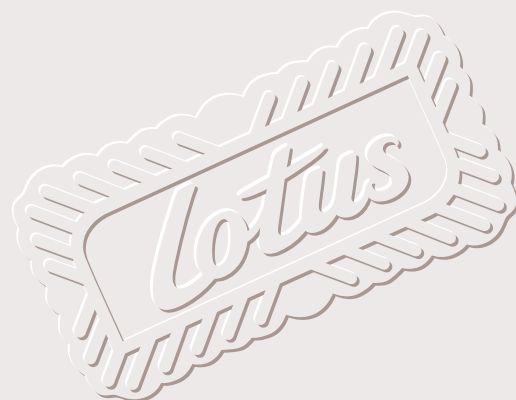




BEING GREAT IN LITTLE THINGS



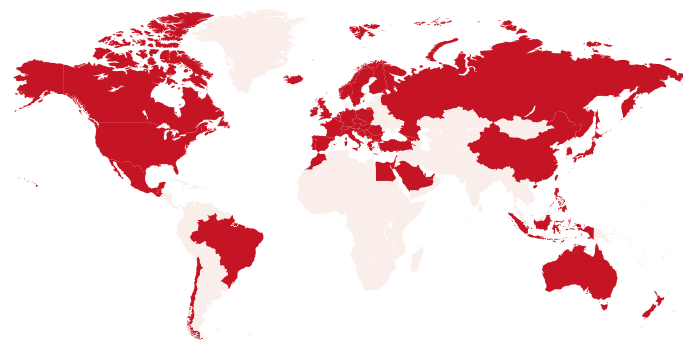
Jaaroverzicht 2016





Tokio
(Japan)





This is for the little moments.

At Lotus we are constantly amazed
how little things deliver instant
pleasure.

And those little things are at the
heart of our company. We believe
that true greatness consists of
being great in little things. We
want people all around the world
to enjoy these little moments.



BOODSCHAP VAN DE VOORZITTER EN DE CEO

2016 was een zeer dynamisch jaar voor Lotus Bakeries, gekenmerkt door een sterke groei in quasi alle landen en vele nieuwe projecten om dit te ondersteunen.

Investeren in productie

Door de sterke volumegroei van Lotus speculoos en speculoospasta lag de focus in 2016 op investeren in extra productie- en verpakkingscapaciteit. We installeerden een nieuwe productielijn in de bestaande tweede productiehal. Daarnaast zijn we gestart met de bouw van een derde productiehal op onze site in Lembeke. En zoals vorig jaar aangekondigd, beginnen we in 2017 met de bouw van een Lotus Biscoff fabriek in de Verenigde Staten.

Door de sterke volumegroei van Lotus speculoos en speculoospasta lag de focus in 2016 op investeren in extra productie- en verpakkingscapaciteit.

In 2016 hebben we ook fors geïnvesteerd in onze wafelfabriek in Courcelles. De uitdaging was om, na de brand die onze wafelfabriek in Meise verwoestte, de verloren gegane capaciteit te vervangen. Binnen 16 maanden is het team er op indrukwekkende wijze in geslaagd om, naast de dagdagelijkse operationele werkzaamheden, twee nieuwe wafellijnen conform planning operationeel te hebben.

Kwaliteit voorop

In al die bedrijvigheid zijn we nooit vergeten waar het bij ons om draait: de beste kwaliteit en de beste smaak. Onafhankelijk van de dag van de week, druk of niet, winter of zomer, ieder Lotus product moet met dezelfde consistente topkwaliteit naar onze consumenten.

Duurzaam verder bouwen op succes

De afgelopen jaren zijn succesvol geweest. We willen evenwel niet op onze lauweren rusten en "zelfgenoegzaam worden" want dit is precies de valkuil voor een succesvol bedrijf. We willen de lat elke dag opnieuw hoger leggen door met een open en kritische geest naar de wereld te kijken en uitdagingen aan te gaan.

<

Jan Vander Stichele
Voorzitter
Jan Boone
CEO

De bestaande succesfactoren van onze bedrijfscultuur zullen we koesteren en verder uitdiepen. Zo zullen we onze bedrijfseigen strategie nooit uit het oog verliezen, het lange termijn denken voorop stellen bij elke budgettaire beslissing, innovatie en vernieuwing stimuleren en verandering omarmen. De “stem van de consument” zal in elke bespreking en keuze een centrale plaats blijven innemen. Tot slot is en blijft een scherpe focus op kosten vereist.

Gepassioneerde medewerkers

Ons succes is gebed in een combinatie van hard werken, koppig vasthouden aan onze strategie en vooral de juiste mensen aan boord hebben. Om succesvol te blijven hebben we medewerkers nodig die zich vereenzelvigen met onze gezamenlijke ambitie, die willen meewerken aan onze droom: Lotus Bakeries wereldwijd doen groeien. In die context blijven we inzetten op het vergroten van ontplooiingskansen van onze medewerkers om zo de duurzame ontwikkeling van Lotus Bakeries te garanderen.

Lotus Biscoff wereldwijd

Onze missie en droom is om met Lotus Biscoff en Lotus Biscoff pasta in alle huishoudens waar ook ter wereld aanwezig te zijn. Dit willen we doen door in te zetten op marketingacties waarmee we een grote groep consumenten kunnen bereiken. Lotus Biscoff is er immers voor iedereen. Voor elk van onze merken zal worden ingezet op grote promotiemomenten, TV-spots, nieuwe verpakkingdesigns en productinnovaties.

In 2016 zijn we terug wat dichtter bij onze ultieme droom. De droom om in alle landen Lotus Biscoff op het winkelschap te hebben, en vooral iedereen wereldwijd gelukkig te maken met onze unieke Lotus Biscoff smaak. In de landen waar we eigen verkoopkantoren hebben, is Lotus Biscoff in steeds meer winkels aanwezig. We hebben bovendien grote stappen gezet in het Midden-Oosten en een aantal nieuwe landen opgestart in Azië en Latijns-Amerika. Het enthousiasme en de geweldige passie die nieuwe partners voor Lotus Biscoff tonen is een enorme inspiratiebron.

Onze missie en droom is om met Lotus Biscoff en Lotus Biscoff pasta in alle huishoudens waar ook ter wereld aanwezig te zijn, en vooral iedereen wereldwijd gelukkig te maken met onze unieke Lotus Biscoff smaak.

Natural Foods

Lotus Bakeries wil lekkere en kwaliteitsvolle tussendoortjes aanbieden zowel in de categorie van koekjes en gebak als in de categorie van natuurlijke tussendoortjes. Afgelopen jaar werd het segment van de natuurlijke tussendoortjes met de merken Nākd & Trek en BEAR & Urban Fruit ondergebracht in de nieuwe business unit ‘Natural Foods’. De thuismarkt voor deze producten is

het Verenigd Koninkrijk waar we beroep kunnen doen op zeer gepassioneerde en gedreven teams in Londen en Oxford. We willen onze Natural Foods merken verder doen groeien in de Britse thuismarkt alsook internationaal.

De introductie van onze Natural Foods merken in Nederland overtrof onze verwachtingen.

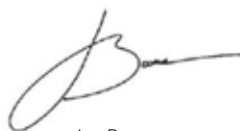
In 2016 hebben we in Geldrop, Nederland, een verkoopkantoor geopend met een gemotiveerd team dat Natural Foods in Europa zal introduceren. De introductie van Nākd en Trek afgelopen jaar in Nederland overtrof onze verwachtingen. Het komende jaar willen we naast Nākd ook BEAR uitrollen in Nederland en deze merken introduceren in België, Duitsland en Frankrijk. Verder zal komend jaar een team in de Verenigde Staten zich volledig toeleggen op de introductie van BEAR en Nākd aldaar. En tot slot hebben we in markten waar Lotus Bakeries geen eigen verkoopkantoor heeft, naar het voorbeeld van Lotus Biscoff, een International Distributors team voor BEAR en Nākd.

Natuurlijke tussendoortjes zijn wereldwijd in opmars, maar het vraagt tijd om deze merken te introduceren aangezien we consumenten kennis laten maken met een nieuwe vorm van snacks.

Samen bouwen aan de toekomst

2016 was opnieuw een geweldig maar ook een druk jaar voor Lotus Bakeries. We beseffen dat onze medewerkers het beste van zichzelf hebben gegeven om dit mogelijk te maken en we op hun passie, teamspirit en inzet konden rekenen. We waarderen dit als bedrijf enorm.

We zullen groei blijven stimuleren, het lange termijn denken koesteren en constant blijven investeren in Lotus Bakeries. Zo deden we het in het verleden. Zo doen we het vandaag. En zo willen we het ook in de toekomst blijven doen.



Jan Boone
CEO



Jan Vander Stichele
Voorzitter

2016 IN VOGELVLUCHT

januari



Integratie Urban Fresh Foods binnen de Groep Lotus Bakeries

Na de overname van Urban Fresh Foods in december 2015, staat een gemotiveerd team klaar om in Europa de natuurlijke tussendoortjes van BEAR te introduceren en verder uit te bouwen in het Verenigd Koninkrijk.

maart

Lancering Lotus speculoos ijsstick in België

De nieuwste telg in ons ijsassortiment blijkt een voltreffer: in 2016 gingen er al meer dan een miljoen over de toonbank.



Afscheid van Voorzitter van de Raad van Bestuur Matthieu Boone

Na een carrière van ruim 46 jaar bij Lotus Bakeries gaat Matthieu Boone met pensioen. Hij bekleedde functies als gedelegeerd bestuurder, CEO en Voorzitter van de Raad van Bestuur.



mei

Nieuwe Voorzitter Raad van Bestuur

Jan Vander Stichele volgt Matthieu Boone op als Voorzitter van de Raad van Bestuur.

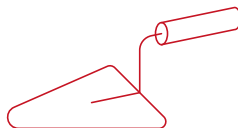
Benoeming nieuwe bestuurder

Sofie Boone wordt benoemd tot niet-uitvoerend bestuurder in de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries.



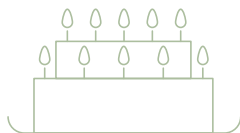
Product van het jaar

In Nederland wordt Peijnenburg Zero bekroond tot product van het jaar in de categorie tussendoortjes.



1^{ste} steenlegging van Plant 3 in Lembeke

In Lembeke wordt de eerste steen gelegd van een derde productiehal voor Lotus speculoos. Eind 2016 waren de bouwwerken achter de rug en is de eerste productielijn geïnstalleerd. Die is sinds maart 2017 operationeel.



juni

Tiende verjaardag

Koninklijke Peijnenburg viert tiende verjaardag bij Groep Lotus Bakeries.



Start Natural Foods Verenigde Staten

Het verkoopkantoor Natural Foods Verenigde Staten wordt opgericht om er de lancering van Nākd en BEAR voor te bereiden.

juli



Nieuwe lijn in Lembeke

Een nieuwe lijn wordt in gebruik genomen in de Lotus speculoosfabriek in Lembeke voor portieverpakkingen van Lotus Biscoff.



augustus

'The Perfect Kick' campagne met Eden Hazard

De internationale wedstrijdscampagne 'The Perfect Kick' met Eden Hazard beleeft zijn slotevenement. Van overal ter wereld zakken de 50 winnaars met een genodigde af naar Londen om er de stervoetballer te ontmoeten tijdens een onvergetelijk weekend.

Bekendmaking 1^{ste} speculoosfabriek buiten België

De eerste Lotus speculoosfabriek buiten België zal worden gebouwd in de Verenigde Staten (Mebane, North Carolina). Midden 2017 gaan de werken van start en de eerste speculoosjes zouden er in 2019 van de band moeten rollen.

september



Ingebruikname van twee nieuwe productielijnen voor wafels in Courcelles

In de wafelfabriek in Courcelles starten we twee nieuwe productielijnen op: een voor Lotus Suzy en een voor Lotus soft wafels. De investeringen kaderen binnen de centralisatie van de wafelproductie in de Henegouwse vestiging.

oktober



december

1^{ste} Latin America partnermeeting

De verschillende commerciële partners van Lotus Bakeries in Latijns-Amerika zitten in Guatemala voor het eerst rond de tafel. De partnermeeting is bedoeld als forum om best practices en ervaringen uit te wisselen en de kennis van de distributeurs over Lotus Bakeries uit te breiden.

VOLOP INVESTEREN IN NIEUWE KANTOREN



juli

Urban Fresh Foods

BEAR krijgt een grotere 'cave': het team van Urban Fresh Foods neemt zijn intrek in een gloednieuw kantoor op de Londense South Bank.



augustus

Lotus Bakeries Korea

Na de overname van Lotus Korea in 2015 krijgt het team een nagelnieuw kantoor in hartje Seoel.

Natural Balance Foods

Het team verhuist naar een groter kantoor in Oxford.



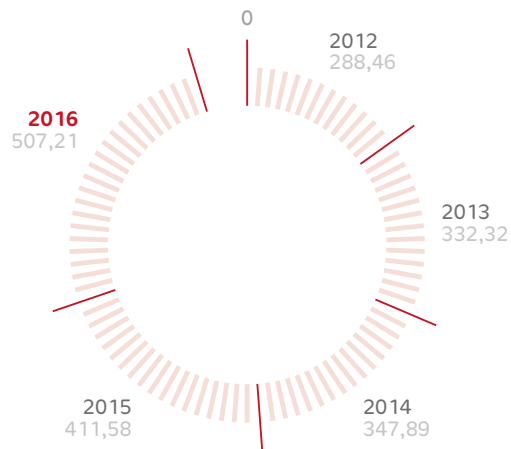
november

Lotus Bakeries France

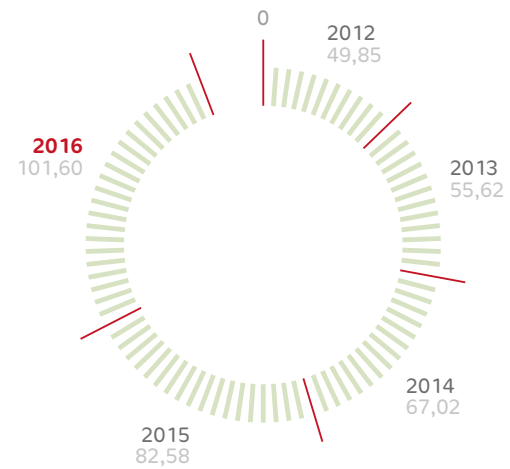
De kantoren van ons Franse team in Comines krijgen een grondige renovatie met bijhorende Lotus look-and-feel.

Omzet

(IN MILJOEN EUR)

**REBITDA**

(IN MILJOEN EUR)

**Brutodividend 2016**

16,20 EUR per aandeel

**Aantal
personeelsleden
2016**

1.464

GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS VAN DE GROEP LOTUS BAKERIES

- (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-kosten waardering optie- en warrantsplan
- (3) EBIT wordt gedefinieerd als het recurrent bedrijfsresultaat + niet-recurrent bedrijfsresultaat
- (4) Omvat investeringen in materiële en immateriële vaste activa
- (5) Netto financiële schulden worden gedefinieerd als rentedragende financiële schulden - geldbeleggingen - liquide middelen - eigen aandelen
- (6) T.o.v. gewogen gemiddeld aantal aandelen
- (7) Voor 2016: dividend voorgesteld aan de Gewone Algemene Vergadering van 12 mei 2017

IN MILJOEN EUR	2016	2015	2014	2013	2012
RESULTATENREKENING					
Omzet	507,21	411,58	347,89	332,32	288,46
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	(168,31)	(121,80)	(104,43)	(111,43)	(91,15)
Diensten en diverse goederen	(133,10)	(117,96)	(96,48)	(87,26)	(78,39)
Personeelskosten	(101,64)	(88,53)	(78,89)	(78,90)	(69,97)
Afschrijvingen en waardeverminderingen ⁽¹⁾	(16,70)	(17,01)	(16,66)	(14,16)	(12,84)
Andere bedrijfsopbrengsten en -kosten (netto)	(3,51)	(1,52)	(1,99)	0,80	0,57
Recurrent bedrijfsresultaat (REBIT)	83,95	64,76	49,43	41,37	36,68
Recurrente bedrijfscashflow (REBITDA) ⁽²⁾	101,60	82,58	67,02	55,62	49,85
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	4,51	(1,75)	(0,26)	(3,65)	(1,95)
Bedrijfsresultaat (EBIT) ⁽³⁾	88,46	63,01	49,17	37,72	34,73
Financieel resultaat	(2,68)	(0,78)	0,02	(1,74)	(1,57)
Resultaat vóór belastingen	85,78	62,23	49,19	35,98	33,16
Belastingen	(23,32)	(16,62)	(12,42)	(8,06)	(7,41)
NETTORESULTAAT	62,46	45,61	36,77	27,92	25,75
Nettoresultaat: aandeel minderheidsbelangen	1,21	0,20	-	-	0,01
Nettoresultaat: aandeel Groep	61,25	45,41	36,77	27,92	25,74
BALANS					
Balanstotaal	548,00	571,22	336,99	334,10	270,62
Eigen Vermogen	248,46	217,53	200,63	171,38	145,21
Investeringen ⁽⁴⁾	37,50	16,07	16,55	33,16	40,54
Netto financiële schulden ⁽⁵⁾	94,06	163,86	20,20	48,89	24,16
AANTAL PERSONEELSLEDEN					
	1.464	1.339	1.221	1.244	1.218
GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS PER AANDEEL in EUR⁽⁶⁾					
Recurrent bedrijfsresultaat (REBIT)	105,84	82,15	63,46	54,09	49,17
Recurrente bedrijfscashflow (REBITDA) ⁽⁷⁾	128,09	104,76	86,03	72,72	66,82
Nettoresultaat: aandeel Groep	77,22	57,61	47,21	36,50	34,50
Brutodividend ⁽⁷⁾	16,20	14,20	12,40	10,80	9,80
Nettodividend	11,34	10,37	9,30	8,10	7,35
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	793.147	788.341	778.944	764.828	746.052
Totaal aantal aandelen per 31 december	812.513	811.863	803.013	795.113	779.643

INHOUDSTAFEL



Boodschap van de Voorzitter en de CEO 5

2016 in vogelvlucht 8

Geconsolideerde kerncijfers 2016 13

Mission statement en strategie Lotus Bakeries. 17

PROFIEL LOTUS BAKERIES

1. Merken en producten 21

2. Lotus Bakeries 2016 29

3. Organisatie. 39

- Groepsstructuur en dagelijkse leiding 39
- Verkoopstructuur 42
- Productievestigingen 43
- Personeel 45



VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

1. Activiteiten in 201648

- Marktsituatie en verkoopresultaten in 201648

- Belangrijke projecten en investeringen49

2. Financiële informatie.50

- Rentabiliteit en evolutie van de kosten.50

- Voornaamste risico's en onzekerheden51

- Financiële instrumenten54

- Research en development, innovatie en duurzaamheid54

- Belangrijke feiten na 31 december 201654

3. Vooruitzichten 201755

4. Resultaten en voorstel tot winstverdeling56

5. Corporate Governance Verklaring57

- Kapitaal en aandelen57

- Aandeelhouders en aandeelhoudersstructuur59

- Raad van Bestuur en Comités van de Raad van Bestuur60

- Executive Committee65

- Remuneratieverslag65

- Interne controle en risicobeheer70

- Vermeldingen in het kader van art. 34 van het KB van
14/11/2007 - beschermingsconstructies72

- Externe audit.72

BEURS- EN AANDEELHOUDERSINFORMATIE74

FINANCIËLE GEGEVENS.77

Geconsolideerde financiële gegevens.78

Verkort financieel vijfjarenoverzicht Groep Lotus Bakeries . . .80

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN:
“CARE FOR TODAY, RESPECT FOR TOMORROW”82



San Francisco
(Californië - Verenigde Staten)



STRATEGIE LOTUS BAKERIES

Lotus Bakeries is wereldwijd actief in het segment van tussendoortjes met de merken Lotus, Lotus Biscoff, Lotus Dinosaurus, Lotus Suzy, Peijnenburg, Snelle Jelle, Annas, Nâkd, Trek, BEAR en Urban Fruit. Door een gezond evenwicht te bewaren tussen traditie en innovatie verwent het Lotus merk de consument met een uniek gamma van kwaliteitsvolle en lekkere producten.

Lotus Bakeries is een dynamische en internationaal georiënteerde onderneming met een duidelijke langetermijnvisie, waarbij blijvend wordt geïnvesteerd in medewerkers, marketing, R&D en productie.

Binnen Lotus Bakeries staat het bouwen van merken centraal. We willen met onze merken marktleiderschap verwerven in de traditionele markten en bepaalde merken steeds verder internationaliseren. Elk sterk merk heeft zijn eigen persoonlijkheid, specifiek DNA en eigen consumenten, daarom wordt het brand ownership voor elk merk afzonderlijk gehouden. Anderzijds zetten we wel volop in op ons unieke vermogen om groei te stimuleren via het uitgebreide internationale netwerk van eigen verkoopkantoren en commerciële partners, en dit over alle merken heen.

De strategie van Lotus Bakeries is gebaseerd op volgende pijlers:

1. Een aanbod van kwalitatieve en lekkere producten voor alle consumenten. Daarom werd het assortiment uitgebreid met natuurlijke, niet verwerkte producten op basis van fruit en noten voor volwassena en kinderen. Alle producten in elk van onze categorieën moeten uitblinken in een superieure smaakbeleving.
2. Een sterke focus op de best presterende producten.
3. Duidelijke en consistente communicatie met de consument staat centraal en hiervoor worden voldoende middelen vrijgemaakt.
4. Gerichte productinnovaties die vooral gebaseerd zijn op format innovations om voor onze best presterende producten steeds nieuwe consumentengroepen en nieuwe consumptiemomenten te bereiken.
5. Een doorgedreven focus op het continue verbeteren van de productie-efficiëntie. Het doel hiervan is de beste kwaliteitsproducten te blijven produceren aan de meest competitieve kostprijs.
6. Voortdurend inzetten op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het thema Corporate Social Responsibility is binnen de organisatie geïmplementeerd als 'Care for Today - Respect for Tomorrow'.

MISSION STATEMENT LOTUS BAKERIES

Lotus Bakeries wenst 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.

PROFIEL LOTUS BAKERIES



Krefeld
(Duitsland)







1. MERKEN EN PRODUCTEN

De wereldwijde merkenportefeuille is van onschatbare waarde voor de Groep Lotus Bakeries. Zowel in het segment van koekjes en gebak als op het vlak van natuurlijke tussendoortjes beschikken we over sterke merken die we op lange termijn willen uitbouwen. We realiseren onze merkstrategie door blijvend te investeren in onze merken in de thuismarkten en tegelijk de internationale groei van bepaalde merken zoals Lotus Biscoff, Lotus Dinosaurus, Nâkd en BEAR te stimuleren. Elk Lotus Bakeries-merk heeft zijn eigen DNA en doelgroep, en zijn eigen levensverhaal.



Lotus

Sinds Jan Boone senior in 1932 Lotus Bakeries oprichtte, is het merk Lotus onlosmakelijk verbonden met speculoos: een op en top Belgisch product dat zijn typische smaak dankt aan de karamellisatie tijdens het bakproces. Onze speculoosjes bevatten alleen zorgvuldig geselecteerde ingrediënten en zijn vrij van kleur- en smaakstoffen. De superieure kwaliteit wordt weerspiegeld in de merknaam. Die verwijst immers naar de lotusbloem, het symbool bij uitstek voor zuiverheid. Met zijn iconische vorm en gekartelde rand verovert onze speculoos stilaan de wereld.

Lotus Bakeries verwerkt de unieke smaak van speculoos ook in pasta en roomijs. Onze Lotus speculoospasta is een zachte en perfect smeerbare pasta met de vertrouwde en unieke smaak van Lotus speculoos. Er zijn twee varianten: met en zonder krokante speculoosstukjes. Naast een lekkernij op brood, is de pasta ook een favoriet ingrediënt voor desserts. Lotus speculoos roomijs is zacht schepijs dat krokante stukjes speculoos en speculoospasta bevat. In 2016 bracht Lotus Bakeries een variant op

het Lotus speculoos roomijs op de markt. De Lotus speculoos ijsstick bestaat uit een hart van Lotus speculoos roomijs omhuld door een laag crunchy speculoospasta en afgewerkt met een laag krakende, echte, Belgische chocolade.

Verder biedt Lotus de consument in België een brede waaier aan gebak-specialiteiten aan, waaronder frangipane, madeleine, carré confiture en Zebra, en in Frankrijk de Bretoense boterspecialiteiten. Elk van deze lokale traditionele gebakspecialiteiten draagt in sterke mate bij tot de populariteit van Lotus in de betreffende markten.

In België en Frankrijk, beide vermaard om hun wafelcultuur, biedt Lotus voorts een uitgebreid wafelassortiment aan: Luikse wafels, soft wafels, gevulde wafels en knapperige galettes.



Lotus Biscoff

De komende jaren blijft Lotus Bakeries volop inzetten op de duurzame internationalisering van speculooskoekjes en -pasta. Buiten onze thuismarkten België, Nederland en Frankrijk wordt Lotus speculoos op de markt gebracht onder de merknaam "Lotus Biscoff", de samentrekking van 'Biscuit with coffee' en een verwijzing naar de complementariteit van beide smaakervaringen. Want wanneer koffie en speculoos samen worden geconsumeerd, tillen beide smaken elkaar naar een hoger niveau, zo blijkt uit onderzoek. Onze internationale strategie bestaat er dan ook in om nieuwe consumenten kennis te laten maken met Lotus Biscoff tijdens hun vertrouwde koffiemoment.



Lotus Dinosaurus

Deze krokante koekjes zijn evenwichtig samengesteld op basis van kwalitatieve ingrediënten. Het merk inspireert en motiveert kinderen en jongeren om de wereld te ontdekken, uitdagingen aan te gaan en hun verbeelding de vrije loop te laten. Voor de nodige energie kunnen ze rekenen op Lotus Dinosaurus.

Naast de drie basisvarianten – met melkchocolade, met pure chocolade en een granenversie – bestaat het gamma uit 'Lotus Dinosaurus gevuld' met een luchtige vulling van Belgische melk- of pure chocolade of vanille.



Lotus Suzy

Onder dit merk brengt Lotus Bakeries wafels met stukjes parelsuiker alsook vanillewafels op de markt, al dan niet afgewerkt met pure chocolade. De wafels worden gekenmerkt door hun hoogstaande kwaliteit, smaak en textuur. Er zijn verschillende versies: het klassieke formaat, de XL versie en de minivariant.

Het boegbeeld van Lotus Suzy is de gelijknamige jongedame die wafels aanprijst vanuit haar retrowagen en tegelijk vele harten veroverd. Door haar aanwezigheid op gezellige momenten met familie en vrienden maakt Suzy telkens opnieuw het verschil. De wafelverpakkingen en de communicatie rond het merk stralen diezelfde sfeer uit.



Peijnenburg

Toen bakker Harry Peijnenburg in 1883 in het Nederlandse Geldrop van start ging met het verkopen van zijn versgebakken ontbijtkoek, was het merk Peijnenburg geboren. De ontbijtkoek – in België beter gekend als peperkoek – sloeg meteen aan, en in de loop der jaren groeide de bakkerij uit tot een heuse banketfabriek.

Peijnenburg staat voor malse ontbijtkoek op basis van speciaal geselecteerde rogge en specerijen, bereid volgens een traditioneel bereidings- en bakproces. Dit typische product uit de Lage Landen is vooral in Nederland bijzonder populair. Koninklijke Peijnenburg, het bedrijf achter het ontbijtkoekmerk, heeft er een marktaandeel van 60% in het ontbijtkoeksegment.

Peijnenburg biedt zijn ontbijtkoek aan in verschillende smaken en uiteenlopende formaten. Zo ook Peijnenburg Zero, een variant zonder toegevoegde suikers. De koek bevat alleen een natuurlijke suikervervanger, zonder in te boeten aan smaak, malsheid en structuur. Deze variant is in Nederland enorm populair, getuige daarvan de award die Peijnenburg Zero in 2016 ontving als product van het jaar in de categorie tussendoortjes.



Snelle Jelle

In 2002 zag het Nederlandse merk Snelle Jelle het levenslicht. Deze lekkere en makkelijk mee te nemen kruidkoek is gemaakt van granen en zit boordevol koolhydraten. Snelle Jelle focust op een doelgroep van sportieve mannen en vrouwen op zoek naar natuurlijke energie voor hun activiteiten.

Snelle Jelle is een schot in de roos en telt vandaag al acht verschillende smaakvarianten. Ook zijn er handige meeneemformaten, waaronder 'Snelle Jelle Tussendoor': kleine reepjes kruidkoek met dezelfde vertrouwde smaak. Gelet op het succes van Peijnenburg Zero, werd in 2016 het Snelle Jelle gamma uitgebreid met enkele smaakvarianten van Snelle Jelle Zero, krachtige kruidkoek zonder toegevoegde suiker.



Annas

Het merk Annas gaat terug tot 1929, het jaar waarin de zussen Anna en Emma Karlsson in de buurt van Stockholm (Zweden) hun bakkerij openden. Ze bakten er de typisch Zweedse specialiteit pepparkakor: dunne, krokante koekjes met gember en kaneel.

In thuismarkten Zweden en Finland is Annas een succesverhaal. Maar ook in een twintigtal andere landen liggen de koekjes in de rekken, waaronder de Verenigde Staten, Canada en een aantal Aziatische markten.

Vandaag zijn er vier smaakvarianties. Annas pepparkakor is het hele jaar door verkrijgbaar, maar is in Scandinavië vooral tijdens de kerstdagen erg in trek. Dan worden ook speciale Annas pepparkakor-huisjes verkocht.

Voor het pepparkakor seizoen 2016 bracht Lotus Bakeries in Zweden een speciale editie Annas Ekologiska op de markt, een Annas variant met biologische ingrediënten dat het EU Biolabel draagt.



Nākd

Met ongecompliceerde snacks en repen gaat Nākd voluit voor een natuurlijke aanpak.

De rauwe, 100% natuurlijke ingrediënten – fruit en noten – worden niet verwerkt (koudgeperst), nooit gebakken en zijn tarwe-, lactose- en glutenvrij. De Nākd repen bevatten geen toegevoegde suikers, siroep of andere additieven.

Nākd bestaat in meer dan 25 verschillende smaken. Elke variant heeft zijn eigen vrolijke, fantasierijke naam en dito verpakking. De ambitie? Van elk natuurlijk tussendoortje een feest maken.



Trek

Trek deelt zijn natuurlijke filosofie met Nākd, maar deze snacks bevatten bijkomend een flinke dosis proteïnen. De voedzame en uitgebalanceerde energierepen en flapjacks – traditionele Britse havermoutkoekjes – zorgen voor een stabiele bloedsuikerspiegel en leveren langdurig energie. Trek is dan ook ideaal voor wie graag zijn energieboost binnen handbereik heeft tijdens of na het sporten.

De repen bestaan uit diverse soorten fruit, glutenvrije granen en krokante stukjes voor extra proteïnen. Bij de flapjacks zorgen de glutenvrije granen voor een voedzame opkikker. De snacks zijn verkrijgbaar in tien verschillende smaken, waaronder Peanut Power, Cocoa Coconut and Morning Berry.



BEAR

BEAR staat voor een uitgebreid gamma aan gezonde tussendoortjes en ontbijtgranen. De snacks bestaan uit puur fruit (geen concentraat) en groenten. De filosofie achter dit merk is even eenvoudig als ambitieus: gezinnen gezonder en blijer maken met producten die kinderen lekker vinden en waar hun ouders vertrouwen in hebben.

Het gezonde en vernieuwende snackgamma van BEAR bevat Yoyos (rolletjes op basis van fruit), Paws (fruittussendoortjes voor de allerkleinsten) en Claws (vormpjes die voor een derde uit groenten en twee derde uit fruit bestaan). BEAR gebruikt alleen versgeplukte seizoensvruchten die op lage temperatuur worden gebakken. De producten zijn vrij van toegevoegde suikers, concentraten, bewaarmiddelen en stabilisatoren.

BEAR Yoyos maken het ouders makkelijker om hun kinderen meer fruit te laten eten. Doordat elke Yoyos-verpakking een set verzamelkaarten bevat, verloopt dat zelfs spelenderwijs. BEAR Paws zijn het eerste kant-en-klare tussendoortje voor de allerkleinsten dat uit puur fruit bestaat. En ook deze snack bevat een spelelement: door het vormpje naast het bijbehorende dier te leggen, wordt de vormherkenning gestimuleerd.



Urban Fruit

Met zijn hedendaagse productgamma biedt Urban Fruit al sinds 2010 een gezond, natuurlijk én lekker alternatief voor de traditionele snack. Het natuurlijke tussendoortje bestaat voor 100% uit fruit dat op lage temperatuur is gebakken. Urban Fruit wil zo een antwoord bieden aan drukbezette jongvolwassenen die graag fruit eten, maar dit op een gemakkelijke manier en on-the-go.

Urban Fruit staat voor puur natuur, dus er worden geen suikers, sulfieten of vetten toegevoegd. Bovendien beet het merk de spits af om ook snacks aan te bieden met minder evidente vruchten als aardbeien of frambozen. In totaal zijn er al acht varianten. Die worden aangeboden in zowel snackverpakkingen voor onderweg als in grotere verpakkingsformaten.





Tel Aviv
(Israel)



2. LOTUS BAKERIES 2016: WE BLIJVEN ONZE GRENZEN VERLEGGEN

Onze droom om met Lotus Biscoff de wereld te veroveren, komt stilaan uit. In de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk tekent de verkoop van onze Lotus speculoos een forse groei op en onder meer het Midden-Oosten gaat overstag voor Lotus speculoospasta. Maar met het segment van de natuurlijke tussendoortjes slaan we evenzeer onze vleugels uit. Het voorbije jaar was versterking daarom het toverwoord. Voor onze verkoopkantoren en ondersteunende afdelingen, maar uiteraard ook voor de productie zelf.

01. MET LOTUS BISCOFF DE WERELD ROND

Naast onze 16 eigen verkoopkantoren in Europa, de Verenigde Staten en Azië, werken we in meer dan 40 exportmarkten nauw samen met distributeurs. Dat zijn lokale partners die over een sterk eigen commercieel netwerk beschikken. Al die commerciële samenwerkingsverbanden worden gebundeld binnen de 'area' International Distributors.

De geknipte distributeur in de arm nemen is dé sleutel tot succes in bepaalde exportmarkten. Daarom gaan we niet over een nacht ijs om nieuwe partners toe te voegen aan ons netwerk. De verkenning van nieuwe markten en de selectie en begeleiding van distributeurs doen we volgens een geïkt stappenplan en met vaste checklists, strak in lijn met de wereldwijde verkoopstrategie.

International Distributors zet in op de internationalisering van Lotus Biscoff, zowel de speculoos als speculoospasta. De belangrijkste markten die we in 2016 op die manier benaderden zijn Saoedi-Arabië, Israël, Koeweit, Japan, de Verenigde Arabische Emiraten, Italië, Bahrein, Libanon en Australië.

“In het Midden-Oosten breekt Lotus Biscoff pasta door als ingrediënt”

Bart Bauwens

General Manager International Distributors

“De opmars van Lotus Biscoff in het Midden-Oosten is een van dé trends van het voorbije jaar voor International Distributors. Bahrein en Qatar waren met stip de opkomende markten van 2016. Niet alleen wisten we onszelf met het Lotus Biscoff koekje te versterken binnen het foodservices- en out-of-homekanaal, we introduceerden ook met succes onze Lotus speculoospasta in het Midden-Oosten. In tegenstelling tot veel andere landen waar consumenten de speculoospasta op hun boterham smeren, breekt onze Lotus speculoospasta in het Midden-Oosten door als ingrediënt. Dat onze producten allemaal halal zijn, draagt uiteraard bij tot het succes van ons product in het Midden-Oosten.

Voorts zetten we het voorbije jaar belangrijke stappen om onze exportmarkten nog beter te begrijpen, zodat we de distributeurs nog gericht kunnen aansturen. En we maakten volop werk van de versterking en verbetering van ons netwerk zelf.

Zo zorgde in Japan een nieuw samenwerkingsverband voor een doorbraak, met name in het segment van de convenience stores. In Brazilië wisten we onze positie dan weer te verstevigen in het out-of-homekanaal door samen te werken met de grootste koffiemarkten van het land. Geen betere manier om het koekje bij de koffie te introduceren in deze belangrijke Latijns-Amerikaanse markt.”



02. KLAAR VOOR DE VOLUMES VAN MORGEN

Dankzij een aantal grote nieuwe contracten, zowel van onze eigen verkoopkantoren als via International Distributors, kenden we in 2016 een zeer sterke volumegroei van Lotus speculoos en speculoospasta. Daarmee gaan we verder op het elan van 2015.

Nog grotere volumes

Al decennialang realiseren we met Lotus Biscoff een gestage groei in onder meer de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk, maar de voorbije jaren zat de verkoop er serieus in de lift. “Al sinds de introductie in de jaren 80 werden onze speculoosjes in de Verenigde Staten opgepikt als airline cookie”, vertelt Jean-Paul Van Hoydonck, productiedirecteur Lembeke. “Doordat we recent een bijkomende samenwerking konden afsluiten met een grote luchtvaartmaatschappij, kreeg de vraag naar koekjes in portieverpakkingen plots een serieuze boost. In het Verenigd Koninkrijk slaagden we er dan weer in om een extra supermarktketen toe te voegen aan ons distributieportfolio.”

Versterking in hal twee

Het resultaat: de fabriek in Lembeke, waar alle Lotus speculoos voor de ganse wereld wordt vervaardigd, kreeg het steeds lastiger om bij te benen. Er was dringend nood aan extra productie- en verpakkingscapaciteit. In eerste instantie werd bestudeerd of er nog uitbreiding mogelijk was op de bestaande productievloer. Dat kon in de tweede hal, waar nog net voldoende plaats was voor een bijkomende productielijn. Tijdens de zomermaanden werd deze lijn geïnstalleerd om portieverpakkingen Lotus speculoos te produceren.



Productieteam Lotus speculoos in Lembeke

Derde productiehal in opbouw

“Met die extra lijn in de tweede hal en de productie de klok rond konden we een tandje bijsteken, maar ons capaciteitsprobleem was er nog niet mee van de baan”, gaat de productiedirecteur verder. “Daarom legden we net voor de zomer de eerste steen van een derde productiehal, die extra productielijnen voor Lotus speculoos kan huisvesten. Voorlopig wordt een eerste lijn geïnstalleerd en op deze lijn rollen sinds maart 2017 de eerste speculoosjes van de band.”

Overige investeringen

Naast Lotus speculoos wordt in Lembeke Lotus speculoospasta gemaakt. En ook de verkoop hiervan had vorig jaar de wind in de zeilen, met het Midden-Oosten op kop waar men verzot is op de smaak van Lotus speculoos. Jean-Paul Van Hoydonck: “Ons machinepark voor de productie van

Lotus speculoospasta is aanzienlijk versterkt. We investeerden eveneens in onze margarineproductie, die al onze andere vestigingen bevoorraadt. Daar werd voor extra opslagcapaciteit gezorgd in de klimatisatiehal.”

Nieuwe faciliteiten

“Al die bijkomende productiecapaciteit gaat uiteraard hand in hand met extra personeel om de hele productie- en logistieke ketting in goede banen te leiden”, besluit Jean-Paul Van Hoydonck. “Daarom maken we ook werk van nieuwe kleedkamers, sanitaire voorzieningen en een refter voor in totaal tachtig medewerkers. Die personeelsfaciliteiten komen naast de derde productiehal en zullen tegen juni 2017 klaar zijn.”



Op 3 juni 2015 legde een hevige brand onze wafelfabriek in Meise volledig in de as. Tijdens de daaropvolgende maanden werd beslist om de fabriek niet herop te bouwen, maar de wafelproductie te centraliseren in onze fabriek van wafels en galetten in Courcelles. Plantmanager Courcelles Yves Boisdhengien:

“Dankzij de nieuwe productielijnen konden we onze capaciteit in Courcelles meer dan verdubbelen”

“We bestudeerden verschillende scenario’s om de productiecapaciteit van Meise op te vangen: de fabriek vanaf nul heropbouwen op dezelfde locatie, een nieuwe fabriek in een industriepark in de buurt of de productie overbrengen naar Courcelles. Na grondige evaluatie kreeg de derde piste groen licht.

Om het productievolume van Meise op te vangen, startten we in het voorjaar van 2016 met de bouw van extra lijnen. Dit heeft geleid tot een verdubbeling van de capaciteit in Courcelles.

Naast nieuwe productielijnen kreeg ook de bestaande infrastructuur een update. Zo werden de automatische doseringssystemen voor ingrediënten op alle bestaande werkstations vervangen. Verder werd er een extra bloemsilo geïnstalleerd en door slimme ingrepen in de stockageruimtes werd de opslagcapaciteit tijdelijk uitgebreid. Bovendien liggen er plannen op tafel om bijkomende opslagruimtes te bouwen, zowel voor grondstoffen als voor afgewerkte producten.

Tot slot hebben we een groot aantal nieuwe collega’s mogen verwelkomen om de productie mee in goede banen te leiden.”

Productieteam wafels in Courcelles

03.

NATUURLIJKE TUSSENDOORTJES SLAAN VLEUGELS UIT

Overall ter wereld maken natuurlijke tussendoortjes opgang. Daarom besliste Lotus Bakeries in 2015 om te investeren in twee innovatieve Britse bedrijven: Natural Balance Foods en Urban Fresh Foods. De eerste biedt onder de merken Nākd en Trek repen aan op basis van verse dadels en cashewnoten, de tweede brengt fruijtussendoortjes op de markt. Voor kinderen gebeurt dat onder het merk BEAR, Urban Fruit richt zich op volwassenen.

De activiteiten binnen het segment van natuurlijke tussendoortjes werden ondergebracht in een gloednieuwe business unit Natural Foods. De vestigingen van Natural Balance Foods en Urban Fresh Foods in het Verenigd

Koninkrijk staan in voor de lokale commercialisatie van de merken en bepalen ook de merkstrategie. Daarnaast werden in 2016 twee nieuwe verkoopkantoren opgezet: een eerste commercieel team focust op de Europese markt, een tweede bereidt de introductie voor van de merken in de Verenigde Staten in 2017. In landen waar Lotus Bakeries een eigen verkoopkantoor heeft, kunnen zij uiteraard terugvallen op de teams en het uitgebouwde netwerk ter plaatse. Net zoals voor Lotus Biscoff, doen we in landen waar Lotus Bakeries geen eigen verkoopkantoren heeft een beroep op lokale commerciële partners. De focus ligt in eerste instantie op de internationalisering van Nākd en BEAR.



Nākd verovert Nederland

2016 was voor Nākd het jaar van de introductie op de Nederlandse markt. Business Unit Manager Natural Foods Europe Leon Broer:

“De retail in Nederland zet met zijn productassortiment sterk in op gezonde voeding en tussendoortjes en geloofde vanaf dag één in deze nieuwe productcategorie. Samen met een retail-partner konden we 7 verschillende varianten van Nākd grootschalig uitrollen op de winkelvloer. Naast prominente aanwezigheid op verschillende strategische plekken in de winkelpunten – waaronder het rayon van de tussendoortjes zelf, de kassa en aparte displays – maakten we ook werk van online en offline promoacties om consumenten kennis te laten maken met de categorie.

In dat opzicht was ook de lancering van Nākd in verschillende



Het team van Natural Foods Europe

out-of-homekanalen – tankstations, automaten in schoolkantines en cateringbedrijven – een belangrijke stap. Het resultaat mag er zijn: op een jaar tijd hebben we een mooie omzet in Nederland behaald.”

Internationalisering BEAR uit de startblokken

BEAR Yoyos heeft in 2016 wereldwijd een enorme omzetstijging gekend ten opzichte van het jaar ervoor. Het leeuwendeel ging over de toonbank in thuisland het Verenigd Koninkrijk. Daar schopte BEAR het op amper 7 jaar tijd tot nummer 1 voor natuurlijke kindertussendoortjes op basis van fruit. De commerciële actie met de verzamelkaarten was er een schot in de roos, net zoals de campagnes voor het begin van het schooljaar en Halloween.

Maar ook BEAR schakelde een versnelling hoger op het vlak van internationalisering. Paul Hunter, managing director Urban Fresh Foods: “In België en Nederland boekten we onze eerste verkoopresultaten en de



Het managementteam van Urban Fresh Foods

**“De verdere
internationalisering van BEAR
blijft ook de komende jaren
topprioriteit”**

Paul Hunter

Managing director Urban Fresh Foods

area International Distributors ging van start met de introductie in onder meer Zweden, Ierland, het Midden-Oosten en IJsland. In die laatste markt werden bijvoorbeeld maar liefst 5 rolletjes per kind verkocht. In de Verenigde Staten ligt BEAR nog niet in de rekken, maar is het team Natural Foods Verenigde Staten wel volop aan de slag om de introductie voor te bereiden.

De verdere internationalisering van BEAR blijft ook de komende jaren topprioriteit.”

ONZE INTERNATIONALE AANWEZIGHEID IN KAART

CANADA

Nieuwe commerciële partner voor Lotus Biscoff, Lotus Biscoff pasta en Annas.



VERENIGDE STATEN

De Verenigde Staten is sinds 2016 ons grootste speculoosland.

VERENIGDE STATEN, CHARLOTTE (NORTH CAROLINA)

Om de lancering van Nākd en BEAR in de VS voor te bereiden, maken we werk van een Natural Foods-verkoopkantoor.

VERENIGDE STATEN, MEBANE (NORTH CAROLINA)

Bekendmaking van locatie eerste Lotus speculoosfabriek buiten België.



VERENIGD KONINKRIJK

Urban Fresh Foods wordt de nummer 1 merkproducent van tussendoortjes op basis van gedroogd fruit. Nākd wordt nummer 4 in de categorie van cereal bars & healthy biscuits.



BRAZILIË

Grootste Braziliaanse koffieketen vergezelt zijn 750.000 koffies per maand voortaan allemaal van een Lotus Biscoff.

BENELUX

Kersvers Natural Foods
Europe team start
met de introductie van Nâkd.

**NEDERLAND**

Lancering van
Snelle Jelle Zero.

**ZWEDEN**

Speciale editie Annas
Ekologiska, een variant met
biologische ingrediënten.

CHINA

Introductie van Lotus
Biscoff bij Chinese
luchtvaartmaatschappij.

**BELGIË**

Bouw van een derde
productiehal Lotus speculoos
en ingebruikname van extra
productielijn Lotus Biscoff in
Lembeke.

Centralisatie van de
wafelproductie in de vestiging
in Courcelles.

FRANKRIJK

Huishoudpenetratie
van Lotus speculoos
in Frankrijk bereikt
voor het eerst de
kaap van 20%.

JAPAN

Lotus Biscoff haalt de rekken
van de op één na grootste
keten van convenience
stores.

BAHREIN - QATAR

Opkomende markt voor
Lotus Biscoff en
Lotus Biscoff pasta.

**THAILAND - MALEISIË**

Start samenwerking met een
commerciële partner voor
Lotus Biscoff.

AUSTRALIË

Lotus Biscoff veroverd de winkelrekken
van een van de grootste Australische
retailers.





3. ORGANISATIE

1. Groepsstructuur en dagelijkse leiding

Het Executive Committee ('EXCO') tekent de strategie uit, bepaalt de doelstellingen van de Groep Lotus Bakeries en legt deze ter goedkeuring voor aan de Raad van Bestuur. De implementatie van deze strategie gebeurt door de landen- en regio-organisaties ('area's') in de verschillende business units, daarin ondersteund door de verschillende corporate afdelingen.

Executive Committee 2016

Samenstelling van het EXCO sinds 1 januari 2016:

- Jan Boone, CEO
- Isabelle Maes, CFO
- Ignace Heyman, COO
- William Du Pré, Corporate Director Quality, Procurement and R&D Management

Business Units

Business Unit Biscuits & Bakeries

- Belgium
- Netherlands
- France
- Sales Offices Europe
- United States
- Sales Offices Asia
- International Distributors

Business Unit Natural Foods

- Natural Balance Foods
- Urban Fresh Foods
- Sales Offices Europe
- Sales Offices United States

Business Unit Customer Brand Business

Corporate Departments

- Corporate Controlling / Treasury / Tax
- R&D / Corporate Quality & Food Law
- Corporate Procurement
- Global Brand & Customer Development
- Corporate HR
- ICT (IT/SAP)
- Legal, IP & Corporate Communication

<

William Du Pré - Corporate Director Quality, Procurement and R&D Management

Ignace Heyman - COO

Jan Boone - CEO

Isabelle Maes - CFO



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

Isabelle Maes is CFO van de Groep Lotus Bakeries. Ze startte haar loopbaan als auditor bij PwC. In mei 2001 maakte ze de overstap naar het chocoladebedrijf Barry Callebaut. Na verschillende functies en projecten in Finance en SAP werd ze in 2006 financieel verantwoordelijke van Barry Callebaut België. Sinds mei 2014 vervult Isabelle de rol van CFO van de Groep Lotus Bakeries.

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

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

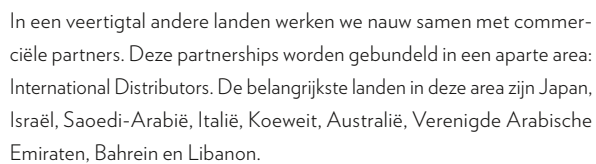
In september 2017 zal **Mike Cuvelier** als nieuwe CFO aantreden en wordt het EXCO versterkt met de functie van CEO Natural Foods. Deze nieuwe functie zal worden waargenomen door Isabelle Maes. Mike is zijn carrière in 1996 gestart als auditor bij PwC. Tussen 2000 en 2013 heeft hij diverse controlling functies bekleed bij Bekaert in de VS, Azië en tot slot als Vice President Control Global Business Platforms in België. Sedert juni 2013 was Mike CFO bij de Unilin Groep, onderdeel van Mohawk Industries.

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

<

De voormalige pastorie van Lembeke werd volledig gerenoveerd en geïncorporeerd binnen een modern bedrijfspand om plaats te bieden aan het hoofdkantoor van Lotus Bakeries.

Lotus Bakeries heeft in totaal zestien verkoopkantoren ('Sales Offices') verspreid over België (3), Frankrijk, Nederland, het Verenigd Koninkrijk (3), Spanje, Duitsland, Zweden, Zwitserland, Tsjechoï, Verenigde Staten, China en Zuid-Korea.

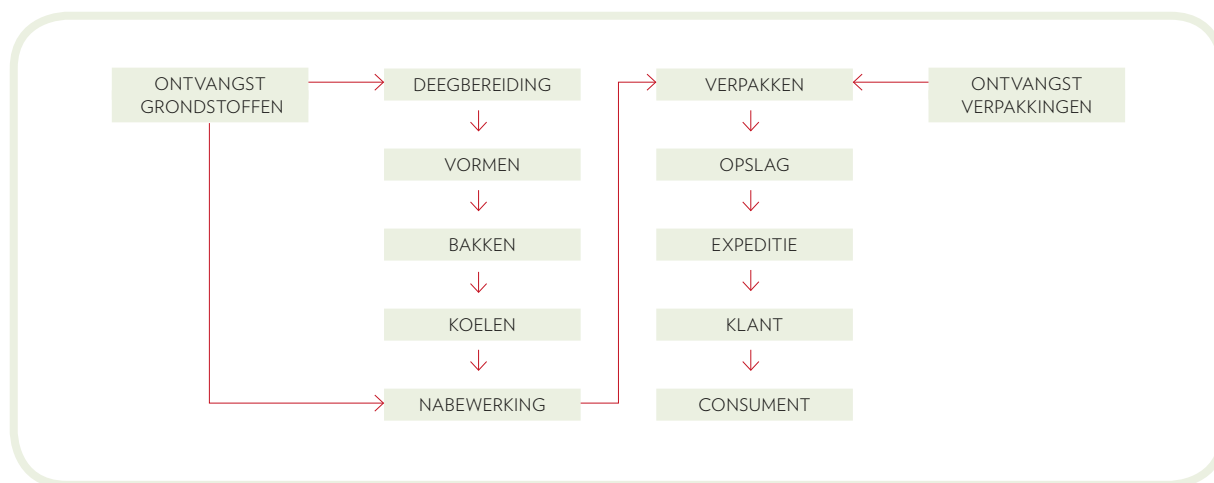


De business unit 'Natural Foods' verenigt alle activiteiten van Lotus Bakeries binnen het segment van de natuurlijke tussendoortjes. Deze business unit omvat de teams van Natural Balance Foods, Urban Fresh Foods alsook de in 2016 nieuw aangestelde Natural Foods verkoopteams voor Europa en de Verenigde Staten.

3. Productievestigingen

Voor de traditionele specialiteiten gebeurt de productie in de verschillende vestigingen van Lotus Bakeries. Om de typische karakteristieken van de producten binnen ons uitgebreide gamma te garanderen, zetten we verschillende productietechnologieën in. De expertise, beheersing en verdere ontwikkeling van deze technologieën vormen permanente uitdagingen voor onze groep. Daarom probeert Lotus Bakeries het aantal producten en technologieën per productievestiging te beperken en productieprocessen te centraliseren in gespecialiseerde fabrieken.

In totaal telt Lotus Bakeries tien productievestigingen. Die liggen verspreid over België, Frankrijk, Nederland en Zweden. Daarnaast beschikken we in Lokeren (België) over een eigen distributiecentrum. Elke productievestiging focust op één specifiek product of een productcategorie. Sinds september 2015 draagt Lotus Bakeries het CO₂ neutraal-label.



België

Lembeke	Lotus speculoos, Lotus speculoospasta en Lotus Dinosaurius
Courcelles	Lotus Suzy wafels, soft wafels en galettes
Oostakker	Lotus gebakspecialiteiten
Eeklo	Speculoos, speculoospasta
Lokeren	Distributiecentrum

Frankrijk

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

Na de verwoestende brand op 3 juni 2015 in onze fabriek in Meise (België), werd er geïnvesteerd in nieuwe productielijnen in onze wafelfabriek in Courcelles (België). De nieuwe productielijnen zijn sinds eind 2016 operationeel.

In de fabriek in Lembeke (België) werd in juli 2016 een bijkomende productielijn in gebruik genomen die portieverpakkingen Lotus speculoos kan produceren. Daarnaast werd in de tweede helft van 2016 volop gebouwd aan een derde productiehal voor Lotus speculoos waarin bijkomende productielijnen geïnstalleerd zullen worden. Een eerste productielijn is sinds maart 2017 operationeel.

In september 2016 maakte Lotus Bakeries de locatie bekend waar de eerste Lotus speculoosfabriek buiten België zal worden gebouwd, namelijk in Mebane, North-Carolina (Verenigde Staten). De werkzaamheden gaan in 2017 van start waarna de eerste Lotus speculoosjes er van de band zouden moeten rollen begin 2019.

Nederland

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

Zweden

Tyresö	Annas pepparkakor
--------	-------------------

4. Personeel

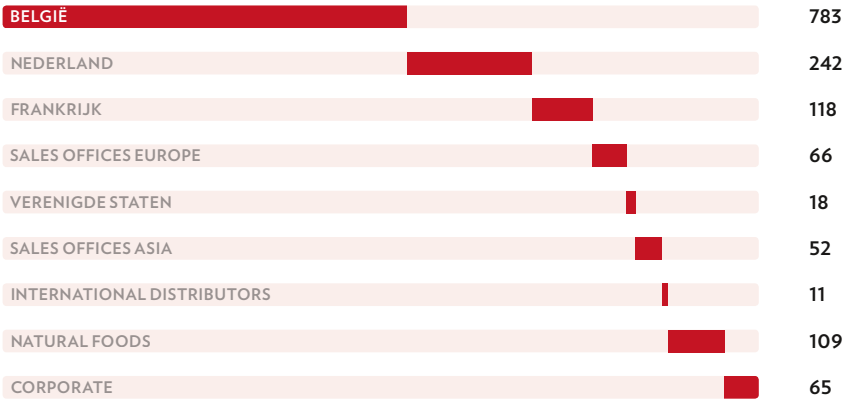
Evolutie



Aantal medewerkers volgens geslacht



Aantal medewerkers per area



VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR



Guatemala-Stad
(Guatemala)





1. ACTIVITEITEN IN 2016

1.1 Marktsituatie en verkoopresultaten in 2016

Algemene verkoopevolutive

2016 is een historisch jaar voor de Groep Lotus Bakeries waarin de omzet voor het eerst de kaap van een half miljard EUR overschrijdt. De omzet bedraagt 507 miljoen EUR en stijgt met 23%. De interne groei is quasi volledig toe te wijzen aan de verdere internationale groei van Lotus speculoos en Lotus speculoospasta en de bijdrage van Natural Foods. Ze bedraagt 54 miljoen EUR of 11,6%⁽¹⁾.

Internationaal wordt **Lotus speculoos** gecommercialiseerd onder de merknaam Lotus Biscoff, de samentrekking van 'Biscuit with Coffee'. De Verenigde Staten is sedert dit jaar het grootste speculoosland voor Lotus Bakeries. **Lotus Biscoff** wordt nu bijna 30 jaar in de Verenigde Staten verkocht. Het koekje is gegroeid vanuit het zogenaamde out-of-home kanaal waarin het voornamelijk tijdens binnenlandse vluchten in de Verenigde Staten werd verdeeld. Sedert een tiental jaar is Lotus Biscoff ook in de meeste supermarktketens beschikbaar én kent het product ook daar een zeer sterke groei. Ook in het Midden-Oosten, Europa en Azië kan het Lotus speculoosje steeds meer mensen bekoren. Dit jaar werden wereldwijd zo'n 6,2 miljard Lotus speculoosjes geconsumeerd.

Ook **Lotus speculoospasta** groeide zeer sterk binnen Europa en kende een ronduit exponentiële groei in het Midden-Oosten. Lotus Biscoff is daar één van de favoriete smaken en Lotus speculoospasta wordt gebruikt in diverse toepassingen zoals broodbeleg, als topping of in desserts.

Het marktaandeel van Peijnenburg in de categorie van **ontbijtkoek** blijft stabiel, dankzij de introductie van Peijnenburg Zero, een variant zonder toegevoegde suiker die 'on-trend' is en zeer sterk gesmaakt wordt door de consument.

In de thuismarkten blijft Lotus **wafels en gebak** een zeer belangrijke en licht groeiende categorie.

Sinds vorig jaar is Lotus Bakeries ook actief in de markt van de **natuurlijke tussendoortjes** met de vier merken Nākd, Trek, BEAR en Urban Fruit. In 2016 zijn deze Natural Foods merken opnieuw sterk gegroeid en hebben een significante bijdrage geleverd aan de interne groei van Lotus Bakeries.

Aangezien bijna 20% van de omzet in het Verenigd Koninkrijk wordt gerealiseerd, heeft de verzwakking van het Britse pond in de tweede helft van het jaar een significante invloed op de omzet van Lotus Bakeries gehad.

Omzetevolutive

(in miljoen EUR)

2016	507,2
2015	411,6
2014	347,9
2013	332,3
2012	288,5

(1) Interne groei inclusief wisselkoerseffecten bedraagt 8,8%.

1.2 Belangrijke projecten en investeringen

In 2016 werd voornamelijk geïnvesteerd in capaciteitsuitbreiding. Het totaal bedrag aan investeringen bedraagt 37,5 miljoen EUR. Ook 2017 wordt een jaar van significante investeringen, zowel in additionele capaciteit als in efficiëntie verbeteringen.

Hierbij een overzicht van de belangrijkste projecten:

1.2.1 Uitbreiding Lotus speculoosfabriek te Lembeke

In juli 2016 werd een additionele productielijn geïnstalleerd die portie-verpakkingen Lotus speculoos kan produceren. Daarnaast wordt volop gebouwd aan de derde productiehal, waarin voorlopig één bijkomende productielijn is geïnstalleerd die sinds maart 2017 operationeel is.

1.2.2 Nieuwe Lotus speculoosfabriek in de Verenigde Staten

Eind 2015 werd beslist om een Lotus speculoosfabriek in de Verenigde Staten te bouwen. Een betere ecologische voetafdruk en kortere levertermijnen, dus nog versere producten voor de eindconsumenten, zijn de voornaamste elementen die aan de basis liggen van deze strategische keuze.

Voor het eerst zal er Lotus speculoos op een ander continent gemaakt worden, een belangrijke en strategische stap voor Lotus Bakeries.

Na grondige studies van verschillende locaties werd besloten om de Lotus speculoosfabriek in Mebane, North Carolina (Verenigde Staten), te bouwen. Volgens de huidige planning zullen de bouwwerkzaamheden midden dit jaar van start gaan en iets minder dan twee jaar in beslag nemen.

1.2.3 Wafelproductie Courcelles

Op 3 juni 2015 werd de wafelfabriek te Meise volledig vernield door een hevige brand. Door te investeren in twee nieuwe productielijnen in Courcelles kon de volledige productie van wafels en galetten in België

in één fabriek ondergebracht worden. De nieuwe lijnen zijn sinds eind 2016 operationeel.

In oktober 2015 werd een sociaal akkoord gesloten met de voormalige medewerkers van de fabriek te Meise.

Na constructieve meetings met de verzekeringsmaatschappijen werd in oktober 2016 een overeenkomst bereikt met betrekking tot de vergoeding voor de geleden schade ten gevolge van de brand.

1.2.4 Overige investeringen

Naast investeringen in capaciteitsuitbreiding blijven we investeren in initiatieven die de operationele efficiëntie van de fabrieken verhogen. Zo werden in de gebakfabriek te Oostakker een nieuwe oven en een nieuwe lijn voor Lotus Zebra geïnstalleerd. Ook in Sintjohannesga (Nederland) werd er verder geautomatiseerd in de ontbijtkoekfabriek.

Het creëren van een optimale werkomgeving voor onze medewerkers is cruciaal. Zo werden nieuwe kantoren geopend voor het Lotus team in Frankrijk en Zuid-Korea, en ook voor de nieuwe Natural Foods collega's in Londen, Oxford en Geldrop.

Investeringen

(in miljoen EUR)

2016	37,5
2015	16,1
2014	16,5
2013	33,2
2012	40,5

2. FINANCIËLE INFORMATIE

2.1 Rentabiliteit en evolutie van de kosten

Het recurrent bedrijfsresultaat (83,9 miljoen EUR) en de recurrente bedrijfscashflow (101,6 miljoen EUR) zijn met bijna 20 miljoen EUR gestegen ten opzichte van vorig jaar.

De sterke omzetgroei in Lotus speculoos, Lotus speculoospasta en natuurlijke tussendoortjes vormt de basis van het toegenomen bedrijfsresultaat. Bovendien zorgden ze voor een betere bezetting van de beschikbare productiecapaciteit.

Een sterke aanwezigheid in het out-of-home segment, fors inzetten op promotionele activiteiten in de winkelpunten en investeren in mediacampanes voor onze belangrijkste producten, blijven de drie basispijlers voor groei en hierop werd ook in 2016 verder ingezet.

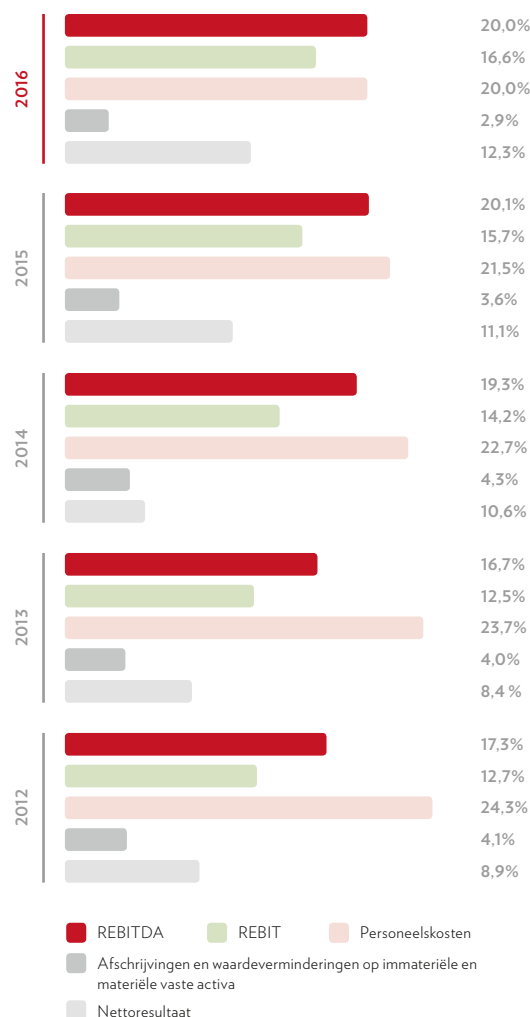
Daarnaast zijn we ervan overtuigd dat mensen het verschil maken en blijven we bouwen aan sterke teams die de strategie van Lotus Bakeries op een juiste en consistente manier uitdragen en implementeren.

Het niet-recurrente bedrijfsresultaat bedraagt 4,5 miljoen EUR en is hoofdzakelijk gelinkt aan de ontvangen compensatie voor de wafelfabriek van Meise die in juni 2015 door een hevige brand werd vernield. De belangrijkste kosten hiervoor vielen reeds in 2015. Daarnaast bevat het niet-recurrente resultaat tevens herstructureringskosten en de afschrijving van het merk Wieger Ketellapper.

Het financieel resultaat van -2,7 miljoen EUR bestaat grotendeels uit interestlasten.

Financiële ratio's

(in % van de omzet)



De belastinglast bedraagt 23,3 miljoen EUR of 27,2% van de winst voor belastingen en is in lijn met de belastingdruk in 2015.

Het nettoresultaat stijgt met 16,8 miljoen EUR (+36,9%) ten opzichte van 2015 en bedraagt 62,5 miljoen EUR. Het netto resultaat stijgt proportioneel sterker dan het recurrente bedrijfsresultaat gezien de significante niet-recurrente opbrengsten.

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

2.2 Voornaamste risico's en onzekerheden

De onderstaande tekst geeft de bedrijfsrisico's weer zoals die worden geëvalueerd door het Executive Committee van Lotus Bakeries. De belangrijkste marktrisico's voor de Groep Lotus Bakeries zijn fluctuaties in grondstof- en verpakkingsprijzen en in wisselkoersen.

2.2.1 Grondstof- en verpakkingsprijzen

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

2.2.2 Wisselkoersrisico

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

De geconsolideerde jaarrekening van Lotus Bakeries wordt weergegeven in euro. De bedrijfsresultaten en de financiële positie van elk van de ondernemingen van Lotus Bakeries waarvan de functionele wisselkoers niet de euro is, moeten worden omgezet naar euro aan de toepasselijke wisselkoers voor opname in de geconsolideerde jaarrekening van de Groep. Lotus Bakeries dekt dit "omrekeningsrisico" niet in. De Groep probeert deze blootstelling echter te beperken door indien mogelijk de activiteiten van de ondernemingen van Lotus Bakeries te financieren in hun functionele munteenheid.

Een lagere gemiddelde koers van de voor Lotus Bakeries belangrijkste vreemde munten met 5% zou een negatief effect hebben gehad op het nettoresultaat van ongeveer 1.546 kEUR in totaliteit. Een hogere gemiddelde koers van de voor Lotus Bakeries belangrijkste vreemde munten met 5% zou een positief effect hebben gehad op het nettoresultaat van ongeveer 1.709 kEUR in totaliteit.

WISSELKOERSRISICO

	EFFECT OP HET NETTORESULTAAT VAN EEN LAGERE GEMIDDELDE KOERS VAN 5% (BEDRAG IN KEUR)	EFFECT OP HET NETTORESULTAAT VAN EEN HOGERE GEMIDDELDE KOERS VAN 5% (BEDRAG IN KEUR)
USD	(597)	660
GBP	(520)	575
CNY	(192)	212
Andere	(237)	262
Totaal	(1.546)	1.709

2.2.3 Renterisico

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

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

In het kader van het beheer van haar renterisico's sluit de Groep indien nodig renteovereenkomsten af die een variabele rentevoet omzetten in een vaste rentevoet. Op 31 december 2016 is het merendeel van de financiële rentedragende verplichtingen (115.000 kEUR) met variabele interestvoet ingedekt met dergelijke renteovereenkomsten.

Een wijziging in Euribor rente in 2016 van tien basispunten zou een effect hebben gehad op de interestlasten van ongeveer 91 kEUR.

2.2.4 Kredietrisico

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

De Groep Lotus Bakeries beschikt over een gediversifieerde internationale klantenportefeuille, voornamelijk bestaande uit grote retail, cash-and-carry en foodservice klanten in de verschillende landen. Voor de export buiten West- en Noord-Europa, de Verenigde Staten, Zuid-Korea en China wordt gewerkt op basis van documentair krediet of kredietverzekering. 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.

2.2.5 Liquiditeitsrisico

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

In het kader van de overname van Natural Balance Foods Ltd in 2015, werden putopties toegekend aan derden betreffende de resterende minderheidsbelangen, waarbij deze putopties de houders het recht verlenen om een gedeelte van of hun volledige investering in deze dochteronderneming te verkopen. In de geconsolideerde balans werd hiervoor een financiële verplichting opgenomen, welke potentieel tot een grotere cash uitgave kan leiden indien de overgenomen entiteit beter presteert dan voorzien in het lange termijn business plan. Verdere details zijn opgenomen in toelichting 21 van deel 2 van het jaaroverzicht 2016.

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

2.2.6 Vermogensstructuur

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

Men streeft ernaar om de verhouding tussen de netto financiële schulden (gedefinieerd als rentedragende financiële schulden - geldbeleggingen - 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.

FINANCIËLE RATIO'S	2016	2015	2014	2013	2012
Dagen klantenkrediet	37	45	41	40	38
Solvabiliteit (%)	45,3	38,1	59,5	51,3	53,7
Netto financiële schuld / Rebitda*	0,93	1,83	0,30	0,88	0,48
Netto rentabiliteit van het eigen vermogen (%)	25,1	21,0	18,3	16,3	17,7

(*) REBITDA genormaliseerd voor de impact van de overnames

2.2.7 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.

2.2.8 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. Pensioenbeloningen kunnen worden toegekend via toegezegde bijdrageregelingen of toegezegde pensioenregelingen.

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

Aangezien de Belgische wetgeving van toepassing is op alle tweede pijler pensioenplannen (zogenaamde 'Wet Vandenbroucke'), worden alle Belgische toegezegde bijdrageregelingen onder IFRS in principe gezien als een toegezegde pensioenregeling omwille van het minimum gegarandeerde rendement, die weliswaar in hoofdzaak verzekerd is door een externe verzekeringsmaatschappij die de bijdragen ontvangt en beheert. Deze 'Wet Vandenbroucke' die van kracht is sinds 2004, vermeldt dat in de context van toegezegde bijdrageregelingen de werkgever een minimum rendement dient te garanderen van 3,75% op werknemersbijdragen en 3,25% op werkgeversbijdragen. Vanaf 1 januari 2016 werden deze percentages vervangen door één enkel percentage dat evolueert in functie van marktrendementen, met evenwel een minimum van 1,75% en een maximum van 3,75%, waardoor het risico voor de werkgever gereduceerd wordt.

In Nederland is er een toegezegde 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.

2.3 Financiële instrumenten

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

2.4 Research en development, innovatie en duurzaamheid

2.4.1 Innovatie en productontwikkeling

De kwaliteit van alle Lotus Bakeries producten is een absolute prioriteit. Alle medewerkers zijn sterk betrokken bij het 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, 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. De continue instroom van ideeën in de innovatiefunnel wordt efficiënt beheerd door R&D.

2.4.2 Duurzaamheid

Het 'Care for Today - Respect for Tomorrow' programma belichaamt op een heldere manier hoe Lotus Bakeries met duurzaamheid wil omgaan. Dit programma is breed uitgedragen naar alle medewerkers alsook naar de Raad van Bestuur. Eind 2014 werd gestart om dit programma volgens het 'Global Reporting Initiative' (GRI), versie GRI-G4, met alle stakeholders af te toetsen. Het resultaat op de dag van vandaag kan u lezen in het hoofdstuk 'Care for Today - Respect for Tomorrow'.

2.5 Belangrijke feiten na 31 december 2016

Na 31 december 2016 hebben er zich geen belangrijke feiten voorgedaan.

3. VOORUITZICHTEN 2017

2016 was een historisch jaar voor Lotus Bakeries waar de omzet voor het eerst boven het half miljard EUR uitsteeg (507 miljoen EUR) en de recurrente bedrijfscashflow boven de 100 miljoen EUR (102 miljoen EUR). De groei van 23% kwam er dankzij een zeer sterke internationale groei van Lotus speculoos en speculoospasta, en de groei van de natuurlijke tussendoortjes.

In 2016 werden ook de eerste stappen gezet naar een verdere internationalisering van de natuurlijke tussendoortjes onder de merken Nākd en BEAR. Nākd werd met succes in Nederland geïntroduceerd. Bovendien werd geïnvesteerd in een team dat klaar is om in 2017 naast Nākd, ook BEAR verder uit te rollen in Nederland, en deze merken te introduceren in België, Duitsland en de Verenigde Staten.

2016 was ook een jaar waarin zeer sterk werd geïnvesteerd in uitbreiding van de productiecapaciteit. De speculoosfabriek te Lembeke wordt ook in 2017 verder uitgebreid en daarnaast wordt gestart met de bouw van een speculoosfabriek in de Verenigde Staten. De werkzaamheden zitten op schema om ervoor te zorgen dat de eerste speculoosjes daar begin 2019 van de band rollen. Wat wafels betreft is de volledige productie in België nu in één fabriek gecentraliseerd.

De eerste jaarhelft werd gekenmerkt door een ongekend sterke groei van Lotus speculoos en Lotus speculoospasta in het Midden-Oosten en de Verenigde Staten. Ook de omzet in het Verenigd Koninkrijk groeide sterk, zowel in speculoos als in de natuurlijke tussendoortjes. Ook in de tweede jaarhelft kon Lotus Bakeries een mooie interne groei voorleggen. De verzwakking van het Britse pond na het referendum omtrent de Brexit heeft echter een significante invloed op de geconsolideerde omzet.

Na een jaar met een recordgroei in absolute waarde is het de ambitie om in 2017 deze omzet te bestendigen. Een uitdagende doelstelling, rekening houdend met het negatieve effect van het zwakkere Britse pond. Dit laatste zal vermoedelijk het grootste effect hebben tijdens het eerste semester van 2017.

Het Management en de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries zijn ervan overtuigd dat de huidige strategie de juiste weg is om op lange termijn te blijven groeien op een duurzame en rendabele wijze.

4. RESULTATEN EN VOORSTEL TOT WINSTVERDELING

Geconsolideerd

De geconsolideerde nettowinst van het boekjaar 2016 bedroeg 62,5 miljoen EUR tegenover 45,6 miljoen EUR in 2015.

Statutair

Voor de moedermaatschappij Lotus Bakeries NV zijn de resultaten van het boekjaar 2016 als volgt:

IN EUR	
Winst van het boekjaar	18.689.724,41
Onttrekking aan de belastingvrije reserves	-
Overboeking naar de belastingvrije reserves	-
Te bestemmen winst van het boekjaar	18.689.724,41

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

IN EUR	
Toevoeging aan de wettelijke reserves	286,00
Toevoeging aan de overige reserves	5.248.053,81
Uitkering van een brutodividend ⁽¹⁾	13.191.384,60
Uitkering van tantièmes aan de bestuurders	250.000,00
TOTAAL	18.689.724,41

(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 12 mei 2017 het voorstel van de Raad van Bestuur tot uitkering van een brutodividend van 16,20 EUR per aandeel aanvaardt, zal dit brutodividend - na aftrek van een roerende voorheffing van 30% - betaalbaar worden gesteld vanaf 22 mei 2017 tegen voorlegging van coupon nr. 29 aan de loketten van Degroof - Petercam, BNP Paribas Fortis, Belfius, ING Bank en KBC Bank.

Brutodividend

(in EUR)

2016	16,20
2015	14,20
2014	12,40
2013	10,80
2012	9,80

5. CORPORATE GOVERNANCE VERKLARING

Lotus Bakeries nam een Corporate Governance Charter aan waarmee we ons ertoe verbinden om de principes van de Corporate Governance Code van 12 maart 2009 toe te passen en de bijbehorende wettelijke normen en reguleringen te respecteren. Het charter beschrijft de krijtlijnen van ons corporate governance beleid en de interne reglementen van de Raad van Bestuur, de Comités en het Executive Committee. Het is raadpleegbaar op onze website (www.lotusbakeries.com).

Op basis van de wetgeving ter zake of ontwikkelingen in corporate governance beleid passen we het charter aan in geval dit noodzakelijk of aangewezen blijkt. In dit jaaroverzicht vermelden we de feitelijke toepassingen van het Corporate Governance Charter. 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 het maatschappelijk kapitaal van Lotus Bakeries NV op 4 april 2016 verhoogd met 1.980 EUR, van 3.572.923,65 EUR naar 3.574.903,65 EUR. Op 5 oktober 2016 volgde er nogmaals een verhoging: met 880,00 EUR. Zo kwam het maatschappelijk kapitaal op 3.575.783,65 EUR te liggen.

5.1.2 Aandelen

Door de uitoefening van warrants en daaropvolgende kapitaalverhogingen werden nieuwe aandelen van Lotus Bakeries NV uitgegeven: 450 op 4 april 2016 en 200 op 5 oktober 2016. Hierdoor steeg het totaal aantal aandelen van Lotus Bakeries van 811.863 naar 812.313 en vervolgens naar 812.513.

Op 31 december 2016 waren er 812.513 aandelen van Lotus Bakeries NV, op naam of gedematerialiseerd.

5.1.3 Aandelenopties

In het kader van het aandelenoptieplan van Lotus Bakeries werden 2.751 nieuwe aandelenopties uitgegeven in 2016. Op 31 december 2016 bedroeg het totaal aantal nog niet-uitgeoefende aandelenopties 17.187.

JAAR VAN UITGIFTE VAN DE OPTIES	AANTAL TOEGEKENDE OPTIES ⁽¹⁾	AANTAL UITGEOEFENDE OPTIES ⁽²⁾	BESCHIKBAAR SALDO OPTIES
2007	11.950	11.350	600
2010	2.400	2.400	-
2011	1.300	1.300	-
2012	5.109	4.325	784
2013	4.058	-	4.058
2014	5.561	-	5.561
2015	3.473	-	3.473
2016	2.711	-	2.711

(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 24 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 5 jaar (i) tot het verwerven van de aandelen of winstbewijzen van de vennootschap voor maximum 20 procent van het geplaatste kapitaal onder de voorwaarden zoals voorzien door het Wetboek van vennootschappen. Als vergoeding geldt de gemiddelde slotkoers van het aandeel van de vennootschap over de laatste 30 kalenderdagen voorafgaand aan de inkoopdatum. Dat bedrag minus 20 procent vormt de minimumvergoeding, de maximumvergoeding is dat bedrag plus 10 procent. Deze machtiging geldt ook voor de verwerving van aandelen en winstbewijzen van de vennootschap door een 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 dat is goedgekeurd door de Raad van Bestuur van de vennootschap, mits betaling van de overeengekomen optieprijs, dan wel geschiedt middels een vergoeding die hoger is dan de gemiddelde slotkoers van het aandeel van de vennootschap over de laatste 30 kalenderdagen voorafgaand aan de verkoopdatum verminderd met 20 procent en lager dan dit gemiddelde verhoogd met 20 procent.

In de loop van 2016 werden er geen eigen aandelen ingekocht. Het totaal aantal ingekochte eigen aandelen in portefeuille op het einde van het boekjaar bedraagt 17.630. Ze vertegenwoordigen een fractiewaarde van 77.572 EUR of 2,17% van het geplaatste kapitaal.

Alle beurstransacties werden uitgevoerd conform de verschillende machtigingen die de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders hiervoor verleende aan de Raad van Bestuur.

5.2 Aandeelhouders en aandeelhoudersstructuur

Het aandeelhouderschap van Lotus Bakeries NV op 31 december 2016:

	AANTAL STEMRECHTEN	% STEMRECHTEN
Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries ⁽¹⁾	455.323	56,04%
Lotus Bakeries NV ⁽²⁾	17.630	2,17%
Totaal van Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries en Lotus Bakeries NV	472.953	58,21%
Holding Biloba BVBA ⁽³⁾	27.000	3,32%
Christavest Comm.VA ⁽⁴⁾	20.298	2,50%
Publiek	292.262	35,97%
Totaal	812.513	100,00%

(1) Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries wordt niet gecontroleerd.
Het belang van Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries in Lotus Bakeries blijkt uit de transparantiekennisgeving die Lotus Bakeries NV heeft ontvangen op 5 april 2013* en uit de 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 geen kennis van enige actualisaties van een mededeling in de zin van artikel 74 van de Wet van 1 april 2007.

5.3 Raad van Bestuur en Comités van de Raad van Bestuur

5.3.1 Raad van Bestuur

5.3.1.1 Samenstelling

De samenstelling van de Raad van Bestuur vanaf 13 mei 2016:

Voorzitter:

Vasticom BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele

Gedelegeerd bestuurder:

Mercur Consult BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone

Niet-uitvoerende bestuurders:

- o PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Johan Boone
 - o Anton Stevens
 - o Beneconsult BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benedikte Boone
 - o Concellent NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sofie Boone
-

Onafhankelijke bestuurders:

- o Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Herman Van de Velde
 - o Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich
 - o Dominique Leroy
 - o Sabine Sagaert BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert
-

Jan Vander Stichele Voorzitter van de Raad van Bestuur

- Burgerlijk Ingenieur (KU Leuven) en Kandidaat Toegepaste Economische Wetenschappen (KU Leuven)
 - Was technisch directeur van de Groep Verlipack
 - Sinds eind 1996 actief voor de Groep Lotus Bakeries als algemeen directeur Lotus Bakeries France, vervolgens als General Manager Operations en in de periode 2011 - 2016 als Executive Director
 - Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2005 en tussen mei 2011 en mei 2016 gedelegeerd bestuurder
 - Voorzitter van de Raad van Bestuur bij Team Industries en Flevia Vlaanderen/Flanders' Food
 - Lid van het bestuurscomité Voka
-

Jan Boone CEO / Gedelegeerd bestuurder

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

Johan Boone Niet-uitvoerend bestuurder

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

Anton Stevens Niet-uitvoerend bestuurder

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

Benedikte Boone Niet-uitvoerend bestuurder

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

Sofie Boone

Niet-uitvoerend bestuurder

- Master in de Farmaceutische Wetenschappen (KU Leuven), Postgraduaat Bedrijfseconomie (Vlekho) en Bedrijfsmanagement voor apothekers (Vlerick)
 - Tussen 1996 en 2001 adjunct-apotheker en titularis-apotheker bij verschillende apotheken. Sinds 1999 als vrijwilliger ook afdelings-apotheker Rode Kruis Tervuren
 - Sinds 2002 eigenaar-titularis apotheek Boone in Tervuren
 - Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2016
-

Herman Van de Velde

Onafhankelijk bestuurder

- Licentiaat in de Toegepaste Economische Wetenschappen (KU Leuven) en postgraduaat Bedrijfsbeheer (UFSIA)
 - Voorzitter Van de Velde NV
 - Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2005
 - Bestuurder bij Top Form International (Hongkong), de Artevelde-hogeschool en Flanders Synergy
 - Commissaris bij Brabantia Nederland
 - Voorzitter van het Ondernemersplatform Etion en Vlajo (Jonge Vlaamse Ondernemingen)
-

Benoit Graulich

Onafhankelijk bestuurder

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

Dominique Leroy

Onafhankelijk bestuurder

- Handelsingenieur (Solvay Business School)
 - Loopbaan van 24 jaar bij Unilever. Ze oefende diverse functies uit in finance, sales en marketing. In 2007 werd zij Managing Director van Unilever BeLux en lid van het directiecomité van Unilever Benelux
 - Sinds 2011 werkzaam bij Proximus (vroeger Belgacom) als Vice President Sales voor de consumentendivisie. Vanaf 2012 Executive Vice President van de Consumer Business Unit en sinds januari 2014 gedelegeerd bestuurder van Proximus Group en voorzitter van het Executive Committee
 - Voorzitter van de Raad van Bestuur van BICS, Be-Mobile en de International Advisory Board van Solvay Brussels School of Economics & Management
 - Lid van de Supervisory Board van Koninklijke Ahold Delhaize N.V.
 - Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2009
-

Sabine Sagaert

Onafhankelijk bestuurder

- Handelsingenieur (KU Leuven), Master in Economic Legislation (UCL) en MBA (KU Leuven), Graduaat in Fiscaliteit (Fiscale Hogeschool Brussel)
- Verschillende functies uitgeoefend bij CBR cementbedrijven in logistiek en commercieel Benelux. Vervolgens heeft zij verschillende functies uitgeoefend bij AB Inbev, waarbij de laatste deze van Business Unit President Belux. Daarna leidde ze de Dental Division bij Arseus
- Sinds 2 jaar President, Global Managing Director Malt Business bij Cargill
- Bestuurder bij Miko en vzw Spullenhulp
- Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2011

Sinds mei van het boekjaar 2016 bestond de Raad van Bestuur uit voornoemde bestuurders. Voor de samenstelling van de Raad van Bestuur in de eerste vier maanden van 2016 wordt verwezen naar het jaaroverzicht over het boekjaar 2015. Met deze samenstelling voldoet Lotus Bakeries aan de vereiste dat ten minste een 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.

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

Zo 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

In 2016 vergaderde de Raad van Bestuur zes keer. Alle bestuurders waren op alle vergaderingen aanwezig, behalve Dominique Leroy en Sabine Sagaert BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert, die beiden één keer niet aanwezig waren op een vergadering van de Raad van Bestuur. Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Herman Van de Velde, was tweemaal afwezig op een vergadering van de Raad van Bestuur.

De behandelde onderwerpen waren:

- verkoop- en financiële resultaten
- resultaten op 30/06 en 31/12 en voorstel persbericht
- resultaten op 29/02 en 30/09
- investeringsbudget en globaal budget
- toelichting jaaractieplannen van de verschillende landen
- benoeming voorzitter Raad van Bestuur
- dossier verzekeringen brand Meise
- blueprint marketing strategie en implementatie
- Natural Foods verkoopkantoor in de Benelux

- uitbreiding fabriek Lembeke
- evaluatie grondstofprijzen en verpakkingen
- presentatie Lotus Bakeries Duitsland
- productontwikkelingen en productinnovaties
- verslagen en aanbevelingen van de Comités
- evaluatie Raad van Bestuur
- agenda Algemene Vergadering

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

In de loop van 2016 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 2016 uitgevoerde transacties in effecten van Lotus Bakeries NV door personen die beschouwd worden als insider en door personen met leidinggevende verantwoordelijkheid verliepen volgens de interne regels van Lotus Bakeries ter voorkoming van marktmisbruik.

5.3.2 Auditcomité

Het Auditcomité bestaat uit twee onafhankelijke bestuurders en één niet-uitvoerende bestuurder. De twee onafhankelijke bestuurders zijn Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich (Voorzitter) en Dominique Leroy. De niet-uitvoerende bestuurder was tot mei 2016 Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone en sinds mei 2016 Vasticom BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele. Alle leden hebben ervaring op het gebied van boekhouding en audit.

In 2016 vergaderde het Auditcomité drie keer. Op elke vergadering waren alle bestuurders aanwezig, behalve Dominique Leroy, die op één vergadering niet aanwezig was. De Commissaris nam deel aan de drie vergaderingen en stelde telkens zijn bevindingen voor aan het Auditcomité.

De behandelde onderwerpen waren:

- non-audit diensten en onafhankelijkvereisten van de Commissaris
- risicomanagement
- bespreking rapportage en interne controle / aanbevelingen van de Commissaris
- herbenoeming Commissaris
- bespreking jaar- en halfjaarresultaten

5.3.3 Remuneratie- en Benoemingscomité

Het Remuneratie- en Benoemingscomité bestaat uit twee onafhankelijke bestuurders en één niet-uitvoerend bestuurder. De onafhankelijke bestuurders zijn 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. De niet-uitvoerende bestuurder was tot mei 2016 Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone en sinds mei 2016 Vasticom BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele. Alle leden hebben ervaring op het gebied van personeelszaken en remuneratie. Het Comité vergaderde tweemaal in 2016 waarbij telkens alle leden aanwezig waren.

De behandelde onderwerpen waren:

- remuneratie Executive Committee
- remuneratiepolitiek en toepassing ervan
- resultaten externe meting salarissen
- wijziging in de samenstelling en benoeming van nieuwe leden van het Executive Committee

5.3.4 Evaluatie van de Raad van Bestuur en zijn Comités

De werking van de Raad van Bestuur en de Comités wordt driejaarlijks geëvalueerd. De evaluatie van de eigen doeltreffendheid van de Raad van Bestuur vindt plaats onder leiding van zijn Voorzitter. Daarbij komen de volgende thema's aan bod: de omvang van de Raad van Bestuur, de algemene werking van de Raad van Bestuur, de manier waarop vergaderingen worden voorbereid, de bijdrage van elke individuele bestuurder aan de werkzaamheden, de aanwezigheid en de betrokkenheid van elke individuele bestuurder bij de vergaderingen en de besluitvorming, de samenstelling van de Raad van Bestuur en de interactie met het Executive Committee.

Deze evaluatie laat toe om het bestuur van Lotus Bakeries voortdurend te optimaliseren. Indien toepasselijk legt het Remuneratie- en Benoemingscomité - al dan niet in samenspraak met externe deskundigen - op basis van deze evaluatie een verslag voor met de sterke en zwakke punten van de Raad van Bestuur en desgevallend een voorstel tot de benoeming van een nieuwe bestuurder of de niet-verlenging van een bestuursmandaat. De niet-uitvoerende bestuurders beoordelen jaarlijks de interactie van de Raad van Bestuur met het Executive Committee waarbij zij eventueel voorstellen tot verbetering van de samenwerking voorleggen. Verder evalueert de CEO met het Remuneratie- en Benoemingscomité jaarlijks de werking en de prestaties van het Executive Committee. De CEO is niet aanwezig bij zijn eigen evaluatie.

5.4 Executive Committee

Samenstelling van het Executive Committee sinds 1 januari 2016:

- Jan Boone, vast vertegenwoordiger van Mercur Consult BVBA, CEO
- Isabelle Maes, vast vertegenwoordiger van Valseba BVBA, CFO
- Ignace Heyman, COO
- Willam Du Pré, Corporate Director Quality, Procurement and R&D Management

In september 2017 zal Mike Cuvelier als nieuwe CFO aantreden en wordt het Executive Committee versterkt met de functie van CEO Natural Foods. Deze nieuwe functie zal worden waargenomen door Isabelle Maes.

Het Executive Committee vergaderde 27 keer in 2016. Alle leden waren aanwezig op alle vergaderingen.

5.5 Remuneratieverslag

5.5.1 Introductie

Het remuneratieverslag 2016 heeft als doel om transparant te informeren over het concrete verloningsbeleid voor bestuurders en uitvoerende managers dat Lotus Bakeries voert.

Het onderliggende remuneratieverslag zal ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van 12 mei 2017 en de ondernemingsraad wordt geïnformeerd conform de bepalingen van de wet. Het remuneratieverslag is ook afgetoetst bij 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 over het remuneratiebeleid en de toepassing ervan ten aanzien van de uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders.

Het huidige remuneratiebeleid van de bestuurders is goedgekeurd door de Algemene Vergadering van 13 mei 2011 op voorstel van de Raad van Bestuur na advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité. De vergoeding van de bestuurders wordt elke twee jaar geëvalueerd via een relevante steekproef van andere beursgenoteerde bedrijven. Zo kan Lotus Bakeries bestuurders aantrekken met de geschikte competenties om haar ambities te realiseren.

5.5.2.2 Uitvoerende managers

In het licht van de omschrijving van uitvoerende managers in de Wet van 6 april 2010 tot versterking van deugdelijk bestuur, meent Lotus Bakeries dat de leden van haar Executive Committee hiertoe behoren. Het Executive Committee is immers verantwoordelijk voor het management van het bedrijf.

Het remuneratiebeleid voor de leden van het Executive Committee wordt elke twee jaar vastgelegd door de Raad van Bestuur op voorstel van het Remuneratie- en Benoemingscomité. Jaarlijks wordt de individuele remuneratie herbekeken.

Voor dit proces wordt een beroep gedaan op een internationaal HR-adviesbedrijf dat de functieweging en het overeenstemmende gangbare salarispakket in de relevante markt voorstelt. De consultant maakt het rapport rechtstreeks over aan het Remuneratie- en Benoemingscomité en levert mondelinge toelichting.

5.5.2.3 Kaderleden

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

5.5.3 Verklaring over gehanteerde remuneratiebeleid in 2016

5.5.3.1 Niet-uitvoerende en uitvoerende bestuurders

Beleidscriteria

Niet-uitvoerende bestuurders ontvangen een vergoeding zoals aangegeven in de tabel op de pagina hiernaast, met uitsluiting van een prestatiegebonden remuneratie zoals bonussen, aandelen-gerelateerde 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.

Lotus Bakeries streeft een marktconforme vergoeding na die gebaseerd is op een vergelijking met bestuurdersvergoedingen in vergelijkbare bedrijven qua omvang, complexiteit en internationale activiteit.

Aan de hand van een relevante steekproef van beursgenoteerde bedrijven wordt de vergoeding van de bestuurders elke twee jaar geëvalueerd. Zo kan Lotus Bakeries bestuurders aantrekken met de geschikte competenties om haar ambities te realiseren.

Remuneratie

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

Aan de niet-uitvoerende bestuurders worden geen andere vergoedingen in de vorm van prestatiepremies in geld, aandelen of opties voorzien.

In de tabel op de pagina hiernaast worden de toegekende vergoedingen voor het jaar 2016 voor elk lid van de Raad van Bestuur weergegeven.

NAAM	RAAD VAN BESTUUR	AUDITCOMITÉ	REMUNERATIE- EN BENOEMINGS- COMITÉ	TOTALE VERGOEDING 2016
Vasticom BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele	Voorzitter	Lid	Lid	50.000 EUR
Mercur Consult BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone	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
Beneconsult BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benedikte Boone	Niet-uitvoerend bestuurder	-	-	20.000 EUR
Concellent NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sofie 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 uit te oefenen.
De Voorzitter ontvangt een aanvullende vergoeding van 100.000 EUR voor vertegenwoordiging van de vennootschap bij belangenorganisaties.

5.5.3.2 Uitvoerende managers

Beleidscriteria

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

Het niveau en de structuur van de remuneratie van het Executive Committee moeten 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. Daarom wordt er elke twee jaar een onderzoek uitgevoerd naar de remuneraties van leidinggevenden in België om een externe vergelijking van de belangrijkste functies mogelijk te maken. Om een interne logica tussen de remuneratieniveaus te bekomen, wordt er bij de bepaling van de vergoeding voor uitvoerende managers per functie rekening gehouden met de concrete invulling van deze functie binnen Lotus Bakeries.

Naast de vaste vergoeding bestaat er een variabele verloning. Voor uitvoerende managers is deze afhankelijk van de resultaten van Lotus

Bakeries en dit op basis van welbepaalde criteria met een evaluatieperiode van één jaar en een evaluatieperiode van twee en drie jaar.

De gehanteerde evaluatiecriteria voor de bepaling van de variabele vergoeding in 2016 zijn de belangrijkste performance indicatoren gebaseerd op de doelstellingen van het jaar 2016. De evaluatieperiode hiervoor is één jaar.

Sinds het boekjaar 2011 is er een langetermijnbeloningsplan voor de uitvoerende managers met objectieven over een periode van twee jaar en drie jaar. De gehanteerde criteria zijn de doelstellingen uit het strategische 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 3,5 jaar na hun toekenning.

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

Terugvorderingsbepalingen

Het bonusplan van de uitvoerende managers bepaalt dat de bonus pas verworven is na goedkeuring van de geconsolideerde cijfers door de Commissaris en vervolgens door het Remuneratie- en Benoemingscomité.

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

De doelstellingen voor 2016 werden voorgelegd aan het Remuneratie- en Benoemingscomité. De gehanteerde evaluatiecriteria voor de variabele vergoeding in 2016 zijn de belangrijkste performance indicatoren gebaseerd op de doelstellingen voor het jaar 2016. De evaluatieperiode bedraagt 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 vervolgens door het Remuneratie- en Benoemingscomité.

Ter bepaling van de langetermijnbeloning werden in 2014 ook de doelstellingen voor 2015 en 2016 aan het Remuneratie- en Benoemingscomité voorgelegd. De belangrijkste performance indicatoren komen uit het strategische plan van de Groep Lotus Bakeries. De evaluatieperiodes zijn twee en drie jaar. Voor 2016 werd een bonus uitbetaald in het kader van de langetermijnbeloningspolitiek.

5.5.5 Remuneratie van de CEO in 2016

De CEO wordt betaald op zelfstandige basis en middels een aantal bestuursmandaten. De vermelde vergoedingen zijn uitgedrukt in de kost voor de onderneming.

De kost van het vaste basissalaris in 2016 bedraagt 739.994 EUR. Het variabele gedeelte op basis van de doelstellingen voor 2016 bedraagt 414.092 EUR en wordt uitbetaald in 2017. De bijdrage voor de pensioenregeling bedraagt 114.547 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 2016 (exclusief CEO)

In 2016 werden twee leden van het EXCO vergoed op zelfstandige basis en middels bestuursmandaten en één lid via een arbeidsovereenkomst. Bij vergoeding via arbeidsovereenkomst worden bedragen opgenomen zonder sociale lasten, bij vergoeding op zelfstandige basis wordt de integrale kost opgenomen.

Voor 2016 zijn de gezamenlijke vergoedingen op basis van een volledig jaar als volgt.

Het vaste basissalaris in 2016 bedraagt 1.073.859 EUR. Het variabel gedeelte op basis van doelstellingen 2016 bedraagt 485.877 EUR en wordt uitbetaald in 2017. De bijdrage voor de pensioenregeling bedraagt 163.342 EUR. De andere bestanddelen van de vergoeding bedragen 37.015 EUR. Er is geen terugvorderingsbepaling voorzien. De evaluatie van de prestaties is gebaseerd op gecontroleerde resultaten.

5.5.7 Modaliteiten voor het volledige Executive Committee

Het pensioenplan is gebaseerd op vaste bijdragen in functie van het jaarlijkse 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 2016

In 2016 werden aandelenopties over het boekjaar 2015 toegekend aan de leden van het toenmalige Executive Committee.

NAAM	JAAR TOEKENNING	AANTAL OPTIES	UITOEFENPRIJS
Jan Boone	2016	366	1.702,49 EUR
Jan Vander Stichele	2016	366	1.702,49 EUR
Isabelle Maes	2016	183	1.702,49 EUR
John Van de Par	2016	183	1.702,49 EUR

5.5.8.2 Uitoefening aandelenopties en/of warrants in 2016

De leden van het Executive Committee hebben volgende aandelenopties of warrants uitgeoefend in 2016:

DATUM	NAAM	TRANSACTIE	AANTAL	PRIJS	TOT. WAARDE
02/06/2016	William Du Pré	Uitoef. opties	156	496,77 EUR	77.496 EUR
29/04/2016	Jan Vander Stichele	Uitoef. opties	500	496,77 EUR	248.385 EUR
08/04/2016	Jan Boone	Uitoef. opties	500	496,77 EUR	248.385 EUR

In 2016 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 op zelfstandige basis en middels een aantal bestuursmandaten worden vergoed, hebben een vertrekvergoeding van 12 maanden van de vaste en variabele vergoeding. Het andere lid van het Executive Committee is gebonden door een arbeidsovereenkomst voor werknemers. In 2016 werden geen vertrekvergoedingen betaald aan leden van het Executive Committee.

5.6 Interne controle en risicobeheer

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

Ten tweede bestaat er een Lotus Bakeries Boekhouding Handboek ('Accounting Manual') waarin de boekhoudprincipes en procedures vastgelegd staan. Ook zijn er standaarden voor de managementrapportering, zodat de financiële informatie in de volledige organisatie eenduidig wordt geïnterpreteerd.

Ten derde werd geopteerd om de financiële functie in hetzelfde ERP-pakket (SAP) te implementeren. Dit biedt uitgebreide mogelijkheden op het vlak van interne controle en beheersing en faciliteert de interne audits door de afdeling Corporate Finance.

5.6.2 Risicobeheerproces

Lotus Bakeries implementeerde een permanent risicobeheerproces met als doel de organisatie ervan te verzekeren dat risico's worden geïdentificeerd, geëvalueerd, beheerst en opgevolgd, zodat ze op een aanvaardbaar niveau kunnen worden gehouden. Het risicobeheerproces sluit zeer nauw aan bij de uitvoering van de strategische, operationele en financiële doelstellingen van de onderneming. Het geheel van het risicobeheerproces is gebaseerd op het COSO Internal Control Frame-

work. Het Executive Committee heeft de volledige verantwoordelijkheid voor het risicobeheerproces van Lotus Bakeries. De Corporate Director Quality, Procurement and R&D is verantwoordelijk voor de coördinatie. Er werden door het EXCO specifieke risico's gedefinieerd die op groepsniveau als de meest belangrijk worden beschouwd. Deze risico's, die heel concreet zijn omschreven, worden met de grootste prioriteit aangepakt. Voor elk van deze risico's is een process owner aangeduid die zorgt voor een concreet actieplan om de risico's te vermijden, te beperken of zo goed mogelijk voorbereid te zijn. De process owner is ook verantwoordelijk voor de opvolging van de gedefinieerde acties. Deze top-down aanpak werd voorgesteld en goedgekeurd in het Auditcomité van 2 december 2016. De resultaten zullen jaarlijks aan het Auditcomité worden gerapporteerd.

5.6.3 Controleactiviteiten

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

Tot slot organiseren de corporate-afdelingen verschillende interne audits binnen hun expertisedomein: Corporate Finance over de correcte naleving van boekhoudprincipes en standaarden of de investeringsprocedure, Corporate Treasury over autorisatiebeheer van betalingen, de Corporate Kwaliteitsafdeling over kwaliteitsstandaarden.

5.6.4 Informatie en communicatie

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

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

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

5.6.5 Sturing

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

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

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

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

5.7 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 8 mei 2015 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 8 mei 2015.
2. Door een beslissing van de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 8 mei 2015 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 dat noodzakelijk is om te voorkomen dat de vennootschap een ernstig en dreigend nadeel zou lijden. Deze machtiging is geldig voor drie jaar vanaf 27 mei 2015 en kan worden vernieuwd.

5.8 Externe audit

PwC Bedrijfsrevisoren BCVBA, vertegenwoordigd door de heer Peter Opsomer, bedrijfsrevisor, is door de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor een termijn van drie jaar herbenoemd tot Commissaris van Lotus Bakeries NV op 13 mei 2016. Het mandaat vervalt onmiddellijk na de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2019. De vergoedingen die in 2016 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.

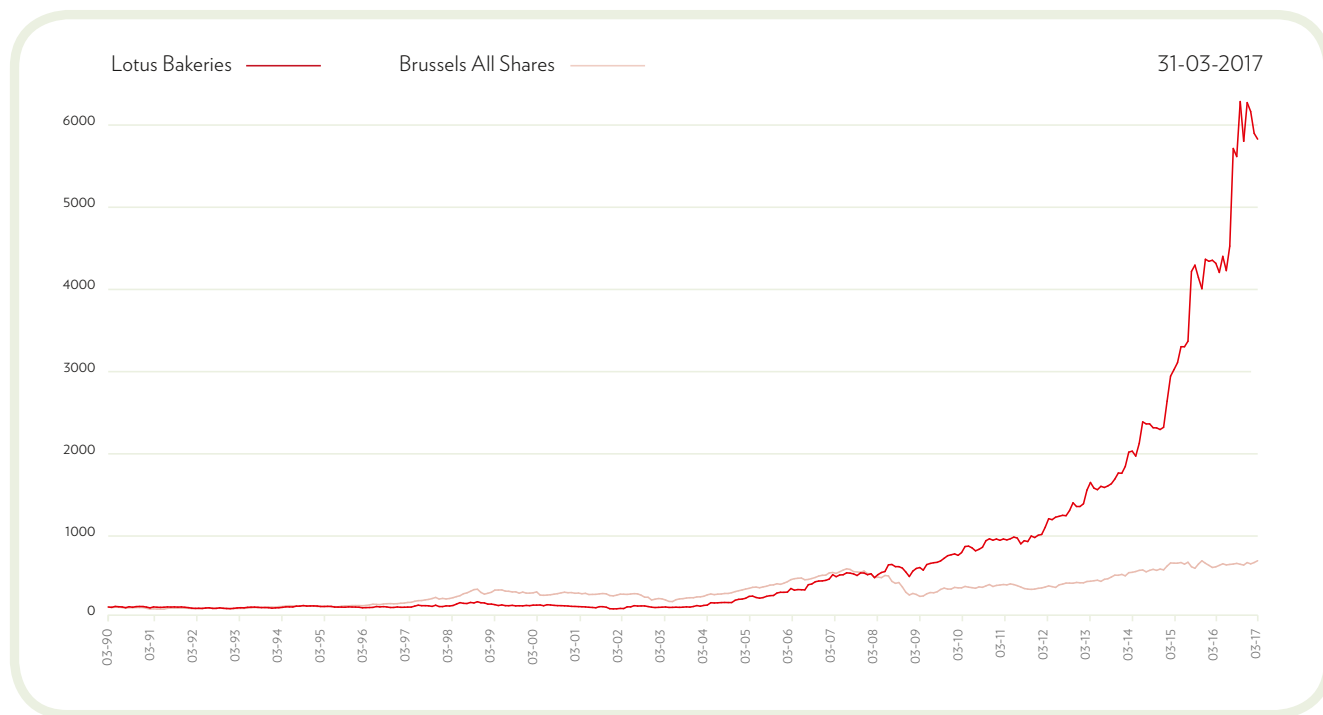
AUDIT FEE VOOR DE GROEP AUDIT 2016	IN DUIZENDEN EUR
Lotus Bakeries NV	75
Groep Lotus Bakeries	339
Totaal	414



Riyad
(Saoudi-Arabië)

BEURS- EN AANDEELHOUDERS- INFORMATIE

**Evolutie van de koers van het Lotus Bakeries
aandeel in vergelijking met de BASR-index**



Beide koersevoluties zijn met wederbelegd nettodividend.

GEGEVENS OVER HET AANDEEL LOTUS BAKERIES IN EUR

	31-03-2017	2016	2015	2014	2013	2012
Hoogste koers t.e.m. 31/12 (t.e.m. 31/03 in 2017)	2.529,00	2.617,95	1.845,00	989,95	725,00	615,00
Laagste koers t.e.m. 31/12 (t.e.m. 31/03 in 2017)	2.309,00	1.550,00	926,10	711,00	555,00	407,00
Koers per 31/12 (per 31/03 in 2017)	2.321,70	2.500,00	1.750,00	933,00	713,63	555,00
Beurskapitalisatie per 31/12 in miljoen EUR (per 31/03 in 2017 in miljoen EUR)	1.886,41	2.031,28	1.420,76	749,21	567,42	432,70
Aantal aandelen per 31/12 (per 31/03 in 2017)	812.513	812.513	811.863	803.013	795.113	779.643
Verhouding koers/winst (PER) ⁽¹⁾ per 31/12 (per 31/03 in 2017)	30,80	33,17	31,29	20,37	20,32	16,81

(1) PER: Price Earnings Ratio: de beurskoers op het einde van het jaar (respectievelijk per 31 maart in 2017) gedeeld door het nettoresultaat per aandeel op het einde van het jaar.

1. Beursnotering

De aandelen Lotus Bakeries zijn sedert begin januari 2002 genoteerd op de continuummarkt 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: Degroof - Petercam, BNP Paribas Fortis, Belfius, ING Bank en KBC Bank. De hoofdbetaalagent is BNP Paribas Fortis.

3. Liquiditeit en visibiliteit van het aandeel

Lotus Bakeries heeft beursvennootschap Degroof - Petercam als 'liquidity provider' (liquiditeitsverschaffer) aangesteld. De liquiditeits- en markt-activeringsovereenkomst die met Degroof - 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 2016 bedroeg de beurskapitalisatie van Lotus Bakeries 2.031,28 miljoen EUR.

5. Evolutie van het aandeel Lotus Bakeries

De grafiek hiernaast geeft de evolutie weer van de koers met weder-belegd 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 13 en 74 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.

8. Financiële kalender

Woensdag 12 april 2017

Jaaroverzicht 2016 beschikbaar op www.lotusbakeries.com

Vrijdag 12 mei 2017

Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders om 16.30 uur

Maandag 22 mei 2017

Betaalbaarstelling van het dividend over het boekjaar 2016

Vrijdag 18 augustus 2017

Bekendmaking van de halfjaarresultaten 2017

Vrijdag 9 februari 2018

Bekendmaking van de jaarresultaten 2017

Dinsdag 15 mei 2018

Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders

9. Jaaroverzicht

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

Het eerste deel van het jaaroverzicht is ook verkrijgbaar in het Frans en Engels.

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

FINANCIËLE GEGEVENS

In dit gedeelte van het jaaroverzicht 2016 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 de volledige geconsolideerde jaarrekening, inclusief het geconsolideerde verslag van de Commissaris, en is beschikbaar in het Nederlands en het Engels.

De hierna weergegeven financiële gegevens voor 2016 zijn gebaseerd op de geconsolideerde jaarrekening van 2016 die is opgesteld volgens IFRS zoals goedgekeurd voor toepassing binnen de Europese Unie met een vergelijking voor 2015 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 financiële gegevens	78
- Geconsolideerde balans.	78
- Geconsolideerde resultatenrekening	79
Verkort financieel vijfjarenoverzicht Groep Lotus Bakeries	80

GECONSOLIDEERDE BALANS

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2016	31-12-2015
ACTIVA		
VASTE ACTIVA	437.310	442.884
Materiële vaste activa	161.590	139.377
Goodwill	144.368	93.229
Immateriële vaste activa	126.006	107.901
Investerings in andere vennootschappen	37	96.244
Uitgestelde belastingvorderingen	4.854	5.889
Andere vorderingen op lange termijn	455	244
VLOTTENDE ACTIVA	110.692	128.337
Voorraden	32.175	35.659
Handelsvorderingen	50.922	56.143
Terugvorderbare BTW	4.235	4.868
Terugvorderbare belastingen	1.061	938
Overige vorderingen	485	10.504
Geldmiddelen en kasequivalenten	19.932	18.547
Overlopende rekeningen	1.882	1.678
TOTAAL DER ACTIVA	548.002	571.221

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2016	31-12-2015
PASSIVA		
EIGEN VERMOGEN	248.464	217.525
Kapitaal	15.527	15.367
Geconsolideerde reserves	267.947	219.109
Eigen aandelen	(12.038)	(13.677)
Overige reserves	(23.038)	(3.249)
Minderheidsbelangen	66	(25)
LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN	197.245	169.242
Rentedragende verplichtingen	118.500	97.000
Uitgestelde belastingsschulden	50.666	44.607
Pensioenverplichtingen	3.114	3.225
Voorzieningen	1.986	726
Afgeleide financiële instrumenten	3.419	869
Overige langlopende verplichtingen	19.560	22.815
KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN	102.293	184.454
Rentedragende verplichtingen	7.533	99.086
Pensioenverplichtingen	89	32
Voorzieningen	21	521
Handelsschulden	54.742	42.498
Personeelsgerelateerde schulden	18.418	18.336
BTW schulden	225	1.017
Belastingsschulden	15.097	10.861
Afgeleide financiële instrumenten	4	7
Overige verplichtingen	2.133	9.070
Overlopende rekeningen	4.031	3.026
TOTAAL DER PASSIVA	548.002	571.221

GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

IN DUIZENDEN EUR	2016	2015
OMZET	507.208	411.576
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	(168.310)	(121.803)
Diensten en diverse goederen	(133.095)	(117.959)
Personeelskosten	(101.639)	(88.527)
Afschrijvingen en waardeverminderingen op immateriële en materiële vaste activa	(14.796)	(14.919)
Waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen	(1.905)	(2.086)
Andere bedrijfskosten	(6.411)	(3.566)
Andere bedrijfsopbrengsten	2.893	2.048
RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT) ⁽¹⁾	83.945	64.764
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	4.507	(1.748)
BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT) ⁽²⁾	88.452	63.016
Interest opbrengsten (kosten)	(2.209)	(806)
Wisselkoers winsten (verliezen)	(189)	336
Overige financiële opbrengsten (kosten)	(277)	(308)
RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN	85.777	62.238
Belastingen	(23.322)	(16.623)
RESULTAAT NA BELASTINGEN	62.455	45.615
NETTORESULTAAT	62.455	45.615
Toe te rekenen aan:		
Minderheidsbelangen	1.210	202
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	61.245	45.413

IN DUIZENDEN EUR	2016	2015
OVERIG RESULTAAT		
Die later zouden kunnen opgenomen worden in het nettoresultaat	(22.747)	(5.125)
Wisselkoersverschillen bij omrekening buitenlandse vestigingen	(21.064)	(4.551)
Winst/(Verlies) op kasstroomafdekkingen, na belastingen	(1.683)	(574)
Die nooit zullen opgenomen worden in het nettoresultaat	(36)	494
Herwaarderingswinsten/(-verliezen) op toegezegde pensioenregelingen	(36)	494
Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen	(22.783)	(4.631)
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	39.672	40.984
Toe te rekenen aan:		
Minderheidsbelangen	(1.784)	(524)
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	41.456	41.508
WINST PER AANDEEL (EUR)		
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	793.147	788.341
Gewone winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:		
Minderheidsbelangen	1,53	0,26
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	77,22	57,61
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect	806.206	803.247
Verwaterde winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:		
Minderheidsbelangen	1,50	0,25
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	75,97	56,54
Totaal aantal aandelen ⁽³⁾	812.513	811.863
Winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:		
Minderheidsbelangen	1,49	0,25
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	75,38	55,94

(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 per 31 december, inclusief eigen aandelen.

VERKORT FINANCIËEL VIJFJARENOVERZICHT

Geconsolideerde balans

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2016	31-12-2015	31-12-2014	31-12-2013	31-12-2012
VASTE ACTIVA	437.310	442.884	263.881	262.729	214.154
Materiële vaste activa	161.590	139.377	137.569	136.489	109.064
Goodwill	144.368	93.229	46.135	46.517	25.960
Immateriële vaste activa	126.006	107.901	74.674	75.744	76.248
Investerings in andere vennootschappen	37	96.244	22	27	32
Uitgestelde belastingvorderingen	4.854	5.889	5.275	3.859	2.691
Andere vorderingen op lange termijn	455	244	206	93	159
VLOTTENDE ACTIVA	110.692	128.337	73.108	71.375	56.461
Voorraden	32.175	35.659	17.898	16.665	14.917
Handelsvorderingen	50.922	56.143	38.804	36.036	29.751
Geldmiddelen en kasequivalenten	19.932	18.547	11.855	11.933	6.452
TOTAAL DER ACTIVA	548.002	571.221	336.989	334.104	270.615
EIGEN VERMOGEN	248.464	217.525	200.629	171.375	145.206
Langlopende verplichtingen	197.245	169.242	39.506	43.984	34.041
Rentedragende verplichtingen	118.500	97.000	325	7.925	-
Uitgestelde belastingsschulden	50.666	44.607	34.905	32.687	30.323
Overige langlopende verplichtingen	19.560	22.815	57	5	5
Kortlopende verplichtingen	102.293	184.454	96.854	118.745	91.368
Rentedragende verplichtingen	7.533	99.086	41.144	62.337	41.675
Handelsschulden	54.742	42.498	33.309	34.249	30.886
Personeelsgerelateerde schulden	18.418	18.336	12.357	12.525	10.792
TOTAAL DER PASSIVA	548.002	571.221	336.989	334.104	270.615

Geconsolideerde resultatenrekening

IN DUIZENDEN EUR	2016	2015	2014	2013	2012
OMZET	507.208	411.576	347.890	332.319	288.455
RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT)	83.945	64.764	49.433	41.371	36.680
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	4.507	(1.748)	(261)	(3.655)	(1.953)
BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)	88.452	63.016	49.172	37.716	34.727
Financieel resultaat	(2.675)	(778)	16	(1.740)	(1.569)
RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN	85.777	62.238	49.188	35.976	33.158
Belastingen	(23.322)	(16.623)	(12.415)	(8.057)	(7.408)
RESULTAAT NA BELASTINGEN	62.455	45.615	36.773	27.919	25.750
NETTORESULTAAT - toe te rekenen aan:	62.455	45.615	36.773	27.919	25.750
Minderheidsbelangen	1.210	202	(2)	(1)	13
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	61.245	45.413	36.775	27.920	25.737

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN:



Toekomstige locatie
Lotus speculoosfabriek

Mebane
(North Carolina - Verenigde Staten)

**Care for Today
Respect for Tomorrow**





A close-up photograph of a person's hands holding a single, rectangular, golden-brown Lotus biscuit. The person is wearing a white t-shirt with a colorful floral pattern. The biscuit has the word "Lotus" embossed on it. A white text box with a green border is overlaid on the image, containing Dutch text about the brand's history.

Stichter Jan Boone doopte zijn bedrijf
in 1932 niet toevallig Lotus.
Het was een verwijzing naar de puurheid
van de lotusbloem. Vanaf het prille begin
bestond het recept van Lotus speculoos
enkel (en alleen) uit natuurlijke
grondstoffen. Ook vandaag blijven we
zijn keuze respecteren.

Onze producten steeds duurzamer maken is het streefdoel van Lotus Bakeries. Deze ambitie reikt veel verder dan het productieproces. Mensen, milieu en maatschappij behandelen we met zorg en respect. Zo blijven we als bedrijf succesvol, vandaag en morgen. En kunnen consumenten blijven genieten van onze producten.

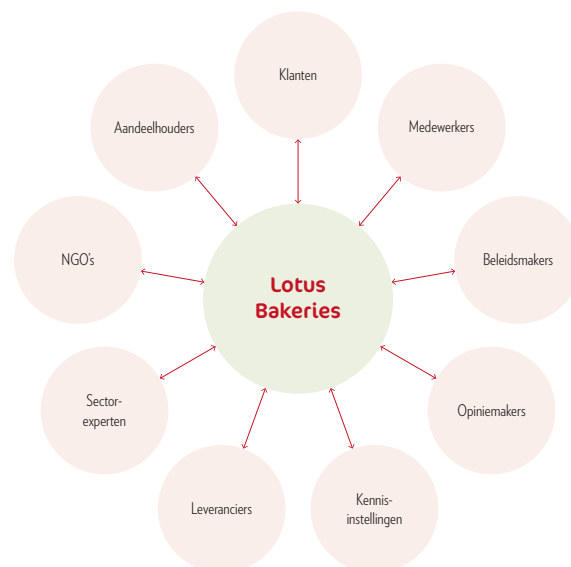
HET STARTPUNT: DE MATERIALITEITSMATRIX

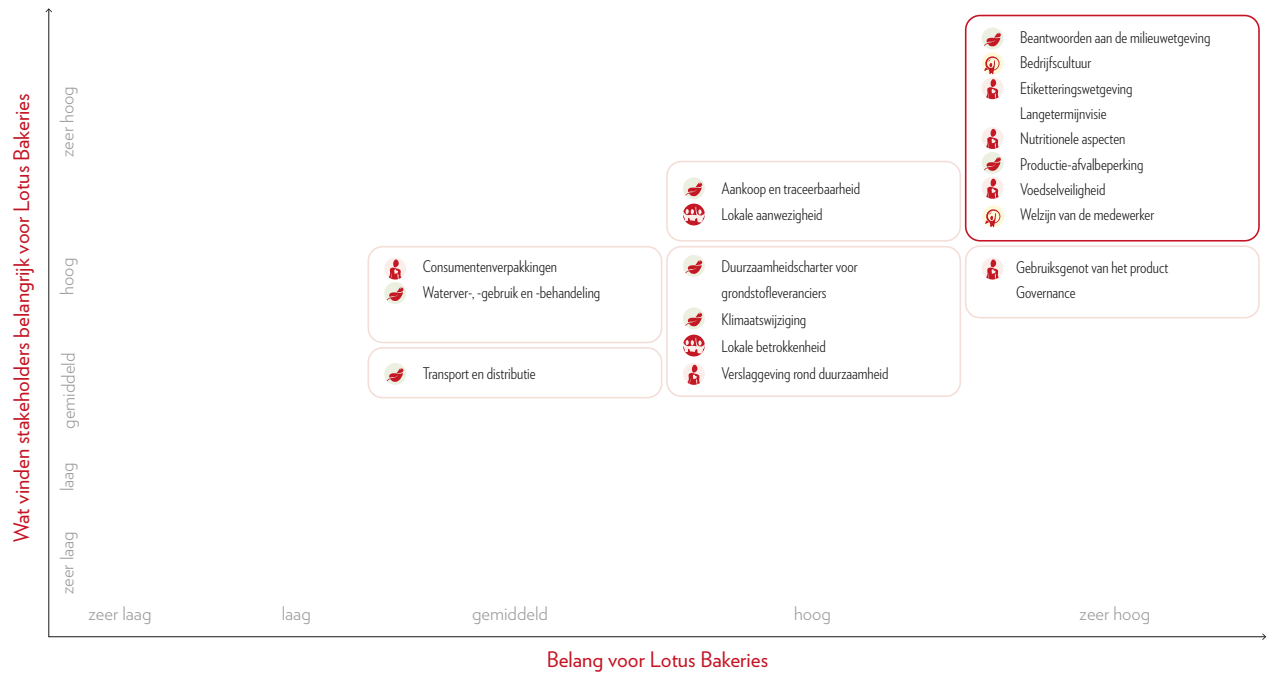
De aanpak van Lotus Bakeries op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) wordt weerspiegeld in 'Care for Today - Respect for Tomorrow'. In 2015 startten we met rapporteren over de uitrol van dat duurzaamheidsprogramma, volgens het 'Global Reporting Initiative' (GRI-G4 standaard).

Om de buitenwereld voldoende te vertegenwoordigen binnen ons mvo-beleid, voerden we eind 2014 een materialiteitsanalyse uit. Hiervoor identificeerden we een aantal onderwerpen die zowel voor onze stakeholders als voor het bedrijf belangrijk zijn.

Via een vragenlijst polsten we naar de relevantie en het belang van deze onderwerpen. Die is gebaseerd op de GRI-G4 standaarden en op de thema's van ons duurzaamheidsprogramma 'Care for Today – Respect for Tomorrow'. Verder haalden we inspiratie uit de meest recente trendanalyses binnen mvo. Behalve aan de stakeholders legden we de vragenlijst ook voor aan het Executive Committee.

De antwoorden van de stakeholders zetten we thema per thema uit op de Y-as, de antwoorden van het Executive Committee op de X-as. Het resultaat van de oefening is de zogeheten 'materialiteitsmatrix'. Sinds deze bevraging zijn er geen fundamentele wijzigingen gebeurd in de leefwereld, de bekommernissen en interesses van de stakeholders, waardoor we dit ook voor 2016 als basis hebben kunnen gebruiken.





De kader rechtsboven in de materialiteitsmatrix bevat de onderwerpen die zowel door Lotus Bakeries als door haar stakeholders als het meest belangrijk gezien worden. Deze hebben we gegroepeerd in vier duurzaamheidspijlers die de basis vormen voor het 'Care for Today - Respect for Tomorrow' programma: medewerker, mens, milieu en maatschappij.



Onze 4 duurzaamheidspijlers



Medewerker

Elke werknemer verdient ons respect. Dat we het verschil kunnen maken, hebben we immers te danken aan de motivatie en het engagement van onze medewerkers.



Mens

Onze ambitie is om consumenten op een verantwoorde manier te laten genieten van ons duurzaam geproduceerde aanbod.



Milieu

Omdat al onze ingrediënten uit de natuur komen, geven we graag op onze beurt iets terug.



Maatschappij

Lotus Bakeries vervult een maatschappelijke rol. Elke dag opnieuw nemen we die verantwoordelijkheid met plezier op.

ONS DUURZAAMHEIDSPROGRAMMA IN DE PRAKTIJK



01. DANKZIJ ONZE MEDEWERKERS MAKEN WE HET VERSCHIL

Aangenaam werk bieden in een uitdagende omgeving is ons motto. Het welzijn van onze medewerkers en een inspirerende bedrijfscultuur vormen de speerpunten binnen onze eerste duurzaamheidspijler.



Onze bedrijfswaarden zijn TOP

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

Open dialoog: via vaste overlegmomenten op afdelingsniveau en interne communicatieplatformen houden we onze werknemers op de hoogte over belangrijke beslissingen. Verder moedigen we de leidinggevendenden aan om de dialoog aan te gaan met hun team en zo transparantie in de praktijk te brengen.

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

Helder over onze doelstellingen

Pas wanneer alle neuzen in dezelfde richting staan, kunnen we samen en met nog meer plezier op het werk onze langetermijndoelen realiseren. Daarom communiceren we via verschillende interne kanalen over onze langetermijndoelstellingen. Op basis van die algemene koers bepalen de verschillende afdelingen vervolgens hun eigen prioriteiten en stippen ze een bijbehorend actieplan uit.

‘Safety first’ boven op de agenda

Het welzijn van onze medewerkers draait in de eerste plaats om een veilige werkomgeving. Een ongeluk zit in een klein hoekje en een seconde van onoplettendheid kan ernstige gevolgen hebben op een productievloer. Daarom staat ‘safety first’ stevast bovenaan de agenda tijdens werkvergaderingen. Dagelijks overleggen onze medewerkers en leidinggevenden over veiligheidssituaties en zetten we in op structurele verbeteringen.

Deze inspanningen vertalen zich in een daling van het aantal arbeidsongevallen ten opzichte van 2015. In sommige afdelingen staat de jaarteller zelfs op nul. Toch gebeurden in 2016 in onze eigen productievestigingen in totaal dertig arbeidsongevallen, en dat zijn er dertig te veel. We moeten onze inspanningen dan ook onverminderd verderzetten om ons ultieme doel te bereiken: ‘zero’ arbeidsongevallen over alle vestigingen van de groep heen.



Arbovignet voor Lotus Nederland

De Nederlandse Arbeidsomstandighedenwet, kortweg Arbowet, bevat regels om de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van medewerkers te bevorderen en arbeidsongevallen te vermijden. De Nederlandse Vereniging voor de Bakkerij- en Zoetwarenindustrie (VBZ) ontwikkelde een Arbovignet voor de sector. In 2015 stapte Lotus Nederland mee in het proefproject met de vestiging in Enkhuizen. Toen de accreditatie een feit was, werden de hoge kwaliteitsstandaarden ook uitgerold in de andere Nederlandse vestigingen. Intussen behaalde ook de plant in Geldrop het vignet.

Volop groeien binnen de organisatie

Onze overtuiging is dat interne mobiliteit een van de sleutels is tot meer betrokkenheid en een hogere inzetbaarheid van onze werknemers.

Bij Lotus Nederland, bijvoorbeeld, slaagden we er vorig jaar in om meer dan zeven op tien van onze vacatures intern in te vullen. Medewerkers krijgen een nieuw takenpakket of andere verantwoordelijkheden, waardoor ze zich ten volle kunnen ontwikkelen binnen de organisatie.

In Zuid-Afrika, waar het volledige en grotendeels handmatige productieproces van de fruitrolletjes – de BEAR ‘Yoyo’s’ – plaatsvindt, zijn de werknemers die er de productie opstartten intussen opgeklommen tot teamleader. Zij kennen het ambachtelijke verwerkingsproces op hun duimpje en geven hun knowhow nu door aan de volgende generatie.

Gezond en fit voor de dag

Bij Lotus Nederland kregen alle medewerkers in 2015 de kans om deel te nemen aan een preventief medisch onderzoek. Op basis van een aantal parameters, waaronder cholesterolgehalte en BMI, werden de eventuele gezondheidsrisico's van hun levensstijl in kaart gebracht. Vervolgens werd een uitgebreid actieplan uitgewerkt. Zo kunnen medewerkers en hun partner zich laten coachen om te stoppen met roken. Daarnaast komt in het bedrijfsrestaurant van de Nederlandse vestigingen nog slechts eenmaal per week een gefrituurd gerecht op het menu en wordt opgeroepen om zoveel mogelijk te bewegen, naast en tijdens de werkuren.



René Groen, General Manager Nederland: "Zitten wordt weleens het nieuwe roken genoemd. Daarom lanceerden we een piloot-project om lang zitten tegen te gaan. We installeerden statafels om rechtopstaand werken te stimuleren en een aantal meetingrooms werden uitgerust om staand te vergaderen. Verder blijven ook onze bootcamps op de parking van het bedrijfsterein een succesnummer. Een keer per week sporten we samen een uurtje. Naast een opkikker na de werkdag boost het ook het teamgevoel."



02. VERANTWOORD GENIETEN VAN ONS DUURZAME AANBOD

Mensen volop maar verantwoord laten genieten, vandaag en in de toekomst. Daar zetten we elke dag opnieuw op in in het kader van onze tweede duurzaamheidspijler. Zorg dragen voor de kwaliteit, herkomst, samenstelling en veiligheid van onze producten is hierbij cruciaal.

Topkwaliteit over de hele lijn

Ons streven naar kwalitatief hoogstaande producten en processen is een werk van elke dag en gaat gepaard met forse investeringen in research. Bij Lotus Bakeries wordt meer dan het dubbele in onderzoek geïnvesteerd ten opzichte van het gemiddelde Europese voedingsbedrijf. Zo verfijnt onze R&D-afdeling de productsamenstelling. Naast hun eigen expertise doen ze hiervoor een beroep op nieuwe inzichten in verschillende grondstoffen van gerenommeerde kennisinstellingen en innovatieplatformen binnen de voedingsindustrie. Ook leren we veel van elkaar. Om best practices zo snel mogelijk in andere fabrieken toe te passen, werken we met een systeem van georganiseerd overleg. Het voortdurende streven naar hoogkwalitatieve producten en processen wordt zowel intern als extern geaudit (IFS, BRC, ACG, HACCP), en al onze medewerkers zijn er nauw bij betrokken.



Minder suiker en kleinere porties

Door zowel grote als kleine verpakkingen aan te bieden, kunnen consumenten zelf bewust kiezen voor een lagere calorie-inname. Zo spelen we in op het groeiende bewustzijn rond gezonde voeding. Maar we werken ook aan lagere suiker- en zoutgehaltes, aan minder verzadigde vetten in onze producten en we trekken de kaart van natuurlijke aroma's.

Met resultaat, zo blijkt onder meer uit het succes van ons concept 'Zero', waarin suiker wordt vervangen door een natuurlijk vervangproduct. Na Peijnenburg Zero kreeg in 2016 ook het assortiment van Snelle Jelle een variant zonder toegevoegde suiker. Bovendien lanceerden we de website www.rogge.nl waarop we de samenstelling van onze verschillende peperkoekvarianten uit de doeken doen, inclusief het aantal calorieën per portie.

	100 g	1 Frangipane 32,5 g	%
Energie/Energiewaarde	1860 kJ/445 kcal	604 kJ/145 kcal	7 %
Vetten/Lipides/grasses/Fett	23,3 g	7,6 g	11 %
waarvan verzadigd/dont saturées/davon gesättigte Fettsäuren	11,5 g	3,7 g	19 %
Koolhydraten/Glucides/Kohlenhydrate	55,4 g	18,0 g	7 %
waarvan suikers/dont sucres/davon Zucker	29,7 g	9,6 g	11 %
Vezels/Fibres alimentaires/Ballaststoffe	0,7 g	0,2 g	
Eiwitten/Protéines/Eiweiss	4,6 g	1,5 g	3 %
Zout/Sel/Salz	0,57 g	0,18 g	3 %

*Referentie-inname van een gemiddelde volwassene (8400 kJ / 2000 kcal). / Apport de référence pour un adulte-type (8400 kJ / 2000 kcal). / Referenzenergie für einen durchschnittlichen Erwachsenen (8400 kJ / 2000 kcal).



Voor elk moment een passend tussendoortje

Het ontbijt, de pauze op het werk, onderweg ... Elk gebruiksmoment vraagt een passend tussendoortje. Om te beantwoorden aan de noden van de consument speuren we continu naar nieuwe opportuniteiten. Die vonden we in 2015 in de natuurlijke tussendoortjes van Natural Balance Foods (Näkd en Trek) en Urban Fresh Foods (BEAR en Urban Fruit). Onze business unit Natural Foods tekent niet alleen in thuismarkt het Verenigd Koninkrijk groei op. In 2016 hebben we met deze producten ook met name de Nederlandse consument overtuigd. En de verdere uitbreiding binnen Europa en de Verenigde Staten is in volle voorbereiding.

Isabelle Maes, CFO:

“Onze strategie is om elke consument voor elk gebruiksmoment te bedienen met een veelzijdig aanbod aan verantwoorde tussendoortjes. We investeren volop in R&D om ons bestaande assortiment steeds gezonder te maken. Zonder in te boeten aan smaak en kwaliteit, want het moet een verwenmoment blijven. Daarnaast zijn we anderhalf jaar geleden gestart met de verkenning van het volledig nieuwe segment van natuurlijke tussendoortjes op basis van gedroogd fruit en noten. Met Näkd, Trek en Urban Fruit mikken we op actieve twintigers en dertigers, BEAR richt zich met fruitrolletjes in kleurrijke verpakkingen op kinderen.”





03.

ONZE IMPACT OP HET MILIEU STELSELMATIG VERMINDEREN

Als het op respect voor het milieu aankomt, laten we niets aan het toeval over. Van inkoop over productie tot verpakking: zorg voor onze leefomgeving is het sleutelwoord. In het kader van de derde duurzaamheidspijler monitoren en verbeteren we onafgebroken de impact van al onze processen op de natuur.

Afval verminderen en voorkomen

Door het productieproces stelselmatig te optimaliseren, houden we ons productieafval zo veel mogelijk binnen de perken. Wat na productie overblijft, wordt verwerkt tot veevoeder, maar de bedoeling is om die reststromen nog te minimaliseren door efficiënter gebruik van ingrediënten.

Ook helpen we de consument om minder voedsel te verspillen door keuze te bieden uit verschillende verpakkingsformaten. Verder maken we steeds meer gebruik van portieverpakkingen. Het idee hierachter: voedsel weggooien is een stuk milieubelastender dan enkele extra grammen kunststof voor het apart verpakken van porties.



Bewuste keuze voor kunststof

Met onze verpakkingen spelen we in op twee grote trends: minder belastend voor het milieu en langere houdbaarheid. Omdat kunststofverpakkingen het product langer vers houden, gaat onze voorkeur uit naar dat materiaal. En ondanks de minder goede reputatie bestaat het leeuwendeel van onze consumentenverpakkingen alleen uit kunststof. Want als we rekening houden met de impact op het milieu, dan scoren kunststofverpakkingen goed. Dat komt omdat het materiaal een langere houdbaarheid garandeert, de producten tijdens het transport beter beschermt en een stuk lichter is dan pakweg karton, waardoor we er veel minder van nodig hebben.

FOST Plus test paarse zak in België

We beschouwen het als onze taak om de trends en ontwikkelingen op recyclagevlak op de voet te volgen en waar mogelijk te implementeren. Wat het einde van de levenscyclus van verpakkingsmateriaal betreft, is er momenteel heel wat in beweging. Zo lanceerde de Belgische afvalverwerkingsorganisatie FOST Plus een proefproject met een paarse zak. In tegenstelling tot de gewone PMD-zak zouden de kunststofverpakkingen van Lotus daarin wel kunnen worden verzameld voor recyclage.

Energieverbruik en uitstoot beperken

Tijdens de klimaattop in Parijs in 2015 werd nogmaals benadrukt dat de klimaatverandering wordt veroorzaakt door menselijke acties. Onze ambitie is dan ook om jaarlijks 2% minder energie en gas te verbruiken per geproduceerde kilogram. Wij zijn dan ook verheugd terug te kunnen vaststellen dat, door inspanningen in al onze productievestigingen, de energieconsumptie per geproduceerde kilogram sinds 2012 met liefst 10% is gedaald.

We investeerden in nieuwe ovens die minder gas verbruiken en dus minder uitstoten.

Bovendien wordt ons gasverbruik gecompenseerd via het WWF Gold Standard-programma en onze elektriciteit is groen. Het resultaat van al deze inspanningen: sinds 2015 produceert Lotus Bakeries CO₂-neutraal.



Lokaal produceren in grootste exportmarkt

Bij de ontwikkeling van een nieuw product of ander verpakkingsformaat nemen we altijd de volledige logistieke ketting in rekening. Denk aan de optimale belading van palletten en vrachtwagens. Zo beperken we de impact van transport tot een minimum.

Voor de bevoorrading van onze grootste exportmarkt voor speculoos gaan we nog een stap verder. In Noord-Carolina in de Verenigde Staten zal de eerste Lotus speculoosfabriek buiten België gebouwd worden. De ambitie is om de volledige productie voor de Amerikaanse markt ter plaatse te organiseren. Dat zal niet alleen aanzienlijk merkbaar zijn in onze ecologische voetafdruk, maar zal ook leiden tot nieuwe jobs in de regio. De eerste Lotus Biscoff-koekjes zullen er in 2019 van de band rollen.

Traceerbaar tot aan de oorsprong

We streven ernaar om de industrie in haar totaliteit en onze toeleveringsketen in het bijzonder duurzamer te maken. Onderhandelen we met een leverancier, dan komt dit topic op tafel. Meer nog, onze partners hebben al meermaals aangegeven dat Lotus Bakeries een voortrekkersrol speelt bij de vormgeving van hun eigen mvo-beleid.

Binnen ons ketenbeleid is traceerbaarheid een belangrijk uitgangspunt. Want zodra de herkomst van een product of grondstof gekend is, kan het managen ervan starten. In de mate van het mogelijke werken we met lokale grondstoffen en/of teelt- en oogstcondities. Naast minder transport biedt dit nog tal van andere duurzaamheidsvoordelen, zoals een grotere controle over landbewerking, bodemgebruik en arbeidsomstandigheden.

RSPO

Roundtable on Sustainable Palm Oil



- Onze eieren zijn 100% afkomstig van scharrelkippen.
- Onze grondstoffen worden zoveel mogelijk lokaal gesourced.
- De chocolade die in Nederland wordt verwerkt, is 100% UTZ-gecertificeerd.
- We gebruiken alleen palmolie die 100% RSPO-segregated is. Op de 'Palmoil buyers scorecard' van het WWF kregen we de maximumscore van 9 op 9.



04. WE NEMEN ONZE MAATSCHAPPELIJKE ROL OP

Lotus Bakeries staat middenin de maatschappij en we zijn ons ten volle bewust van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. In het kader van de vierde mvo-pijler nemen we die rol met veel enthousiasme op. Lokaal, uiteraard, waar we met onze fabrieken en verkooporganisaties aanwezig zijn. Maar ook nationaal en over de grenzen heen steunen we sociale en ontwikkelingsprojecten.

Gezonde levensstijl: jong geleerd is oud gedaan

Wie als kind gezonde voedings- en leefgewoontes aangeleerd krijgt, plukt daar op latere leeftijd de vruchten van. Vanuit die redenering is onze vestiging in het Nederlandse Geldrop partner van de organisatie JOGG, kort voor Jongeren op Gezond Gewicht. Samen met JOGG bieden we onder meer gezonde alternatieven voor het tienuurtje door Nâkd en Peijnenburg Zero te introduceren in de schoolkantine.



WWF Gold

Zoals eerder vermeld wordt onze gasconsumptie gecompenseerd via een WWF Gold Standard-programma. Wij kozen voor een project in Uganda 'Saving trees'. Het project faciliteert de verspreiding van een andere kooktechnologie door gebruik te maken van nieuwe kacheltjes. Dit heeft een belangrijke impact, waaronder: minder ontbossing, minder CO₂ uitstoot en een besparing in tijd en geld voor de gebruikers.





Partner van Ondernemers voor Ondernemers

Toen Ondernemers voor Ondernemers bijna twee decennia geleden werd opgericht, was Lotus Bakeries een van de partners van het eerste uur. De missie om ondernemers in het Zuiden te steunen paste immers perfect bij onze familiewaarden. Vandaag zijn we nog altijd actief als kernlid van de vzw.

Tanzaniaanse boeren krijgen vliegende start

In het kader van Ondernemers voor Ondernemers steunen we samen met de ngo Trias Tanzaniaanse jongeren die hun eigen bedrijf willen opstarten. Landbouw is de grootste werkgever in het Oost-Afrikaanse land, maar door de beperkte toegang tot grond en productiemiddelen heeft deze sector jonge landbouwers steeds minder te bieden.

Daarom reikt Trias, samen met twee nationaal erkende ledenorganisaties, ruim 2.000 jonge boeren opleiding, ondersteuning en financiering aan. De focus ligt op gewasverbetering en productieverhoging, maar ook de commerciële kant van de zaak komt aan bod. We willen hen



tot enthousiaste entrepreneurs opleiden, zodat ze hun toekomst zelf in handen kunnen nemen.

Duw in de rug voor Boliviaanse quinoateelt

De ngo Louvain Coopération rolt in Bolivië – op wereldvlak de grootste quinoaproductent – een programma uit binnen de quinoateelt en -verwerking. Door de populariteit van dit superfood in onze contreien, gingen de gewasprijzen fors de hoogte in. Daardoor kan de lokale bevolking het zich niet langer veroorloven om het lokale graangewas zelf regelmatig te consumeren. Nochtans zou de hoge voedingswaarde ervan heel wat kinderen uit de ondervoeding kunnen halen.

Via Ondernemers voor Ondernemers geven we het Boliviaanse quinoa-project van Louvain Coopération een duw in de rug. De ngo zet onder meer kleine ondernemingen op touw die het voedzame gewas verwerken tot koekjes en graanrepen. Die tussendoortjes worden vervolgens aangeboden in schoolkantines, waardoor quinoa opnieuw bij de lokale bevolking terechtkomt.



ONAFHANKELIJK LIMITED ASSURANCE RAPPORT VAN DE CARE FOR TODAY – RESPECT FOR TOMORROW SECTIE IN HET JAARVERSLAG 2016 VAN LOTUS BAKERIES EN HAAR DOCHTERONDERNEMINGEN

Dit rapport is opgesteld in overeenstemming met de voorwaarden opgenomen in onze opdrachtbrief gedateerd op 14 november 2016, waarbij we werden aangesteld om een onafhankelijk audit rapport uit te brengen over de sectie Care for Today – Respect for Tomorrow over het jaar afgesloten op 31 december 2016 in het bijgevoegd Jaarverslag 2016 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 indicatoren voor 2016 die aangeduid zijn in de GRI tabel met een vinkje (‘v’) 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

*PwC Bedrijfsrevisoren cuba, 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 / BELFIUS BE92 0689 0408 8123 - BIC GKCC BEBB*



Onderzoek”. De keuze van de uitgevoerde werkzaamheden is 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 indicatoren voor 2016 die aangeduid zijn in de GRI tabel met een vinkje (‘v’), zoals weergegeven in de sectie Care for Today – Respect for Tomorrow over het jaar afgesloten op 31 december 2016 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 audit 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 2016 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, 7 april 2017

PwC Bedrijfsrevisoren bcvba,
vertegenwoordigd door

Marc Daelman
Bedrijfsrevisor

Peter Opsomer
Bedrijfsrevisor

GRI - G4 REPORTING

IN ACCORDANCE - OPTIE 'CORE'

STRATEGIE EN ANALYSE		WAAR IN JV 2016	*	**	***
G4-1	Een verklaring van de CEO over relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en haar strategie	p. 5-7; p. 84-86			
G4-2	Beschrijving van belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden	p. 51-53; p. 70-71; p. 84-86			✓
ORGANISATIEPROFIEL		WAAR IN JV 2016	*	**	***
G4-3	Naam van de organisatie	voorpagina			✓
G4-4	Voornaamste merken, producten en/of diensten	p. 21-26; p. 29-37; p. 42-43			✓
G4-5	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie	p. 40; p. 106			✓
G4-6	Het aantal landen waar de organisatie actief is, namen van de landen waar de organisatie belangrijk is	p. 39; p. 42-43			✓
G4-7	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm	p. 59			✓
G4-8	Afzetmarkten (inclusief geografische details, welke sectoren, en type klanten en belanghebbenden)	p. 29-37; p. 42-43			✓
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. 12-13; p. 42-43; p. 45; p. 78-81			✓
G4-10	Medewerkers	p. 45; p. 88-90		(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. 43		(note 3)	✓
G4-13	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur, eigendom of de toeleveringsketen	p. 8-11; p. 29-37; p. 48-49			✓
G4-14	Beschrijf op welke manier het voorzorgsprincipe wordt gehanteerd	p. 68-72			
G4-15	Extern ontwikkelde MVO handvesten, principes of andere initiatieven die de organisatie onderschrijft	p. 82-105			
MATERIËLE ASPECTEN EN AFBAKENING		WAAR IN JV 2016	*	**	***
G4-17	Alle eenheden die inbegrepen zijn in de geconsolideerde financiële cijfers van de organisatie	p. 42-43; 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. 84-86			✓
G4-19	Identificatie van de materiële aspecten in het proces van het bepalen van de inhoud van het rapport	p. 84-86			✓
G4-20	Afbakening materiële aspecten binnen de organisatie	p. 84-86			✓
G4-21	Afbakening materiële aspecten buiten de organisatie	p. 84-86			✓
G4-22	Herformuleringen van eerder verstrekte informatie in vorige rapporten	p. 5-7; p. 12-13; p. 48-54; p. 56			
G4-23	Wijzigingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van reikwijdte of afbakening	p. 80-82			✓

GRI - G4 REPORTING			IN ACCORDANCE - OPTIE 'CORE'			
STAKEHOLDERBETROKKENHEID			WAAR IN JV 2016	*	**	***
G4-24	Lijst van relevante groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken	p. 85				✓
G4-25	Basis voor inventarisatie en selectie van stakeholders	p. 84-86				✓
G4-26	Benadering van het betrekken van belanghebbenden (stakeholders)	p. 84-86				✓
G4-27	Belangrijkste onderwerpen en bezorgdheden die naar voor zijn gekomen tijdens het stakeholder overleg	p. 84-86				✓
VERSLAG PROFIEL			WAAR IN JV 2016	*	**	***
G4-28	Verslagperiode waarop de verstrekte informatie betrekking heeft	jaar 2016				✓
G4-29	Datum van het meest recente verslag	jaar 2015, 13/04/2016				✓
G4-30	Verslaggevingscyclus	jaarlijks				✓
G4-31	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan	p. 106				✓
G4-32	Core/Comprehensive GRI-inhoudsopgave, externe verificatie	p. 98-99; p. 100-105				✓
G4-33	Beleid en huidige praktijk met betrekking tot het verstrekken van externe assurance van het verslag	p. 98-99				✓
BESTUUR			WAAR IN JV 2016	*	**	***
G4-34	De bestuursstructuur (governance) van de organisatie	p. 57-58				✓
G4-35	Proces voor het delegeren van gezag over economische, milieu en sociale topics	p. 63-64				✓
G4-36	Verantwoordelijke voor economische, milieugerelateerde en sociale prestaties	p. 65				✓
G4-38	Samenstelling van het hoogste bestuurslichaam en haar commissies	p. 60-62				✓
G4-39	Geef aan of de voorzitter van het hoogste bestuurslichaam eveneens een leidinggevende functie heeft	p. 60-62				✓
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. 59-60				✓
G4-51	Remuneratiebeleid en koppeling tussen vergoedingen van hoogste functies en prestaties van onderneming	p. 65-69				✓
G4-52	Proces voor het bepalen van de verloning	p. 65-66				✓
ETHIEK EN INTEGRITEIT			WAAR IN JV 2016	*	**	***
G4-56	Waarden van de organisatie, principes, standaarden en gedragsnormen zoals een gedragscode en een ethische code	p. 17; p. 88				✓

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. 98-99)

MATERIËLE ASPECTEN		DMA EN INDICATOREN					
CATEGORIE	ECONOMISCH			waar in JV	*	commentaar	***
Lange termijn visie		DMA (°/°°)	(° zeer hoog/°° zeer hoog)	p. 84-86			✓
		G4-EC1	Oplijsten van de resultaten van de organisatie, financiële prestatie, betaalde belastingen, dividenden, investeringen, lonen	p. 48-72	●		✓
Sourcing en traceerbaarheid		DMA (°/°°)	(° hoog/°° zeer hoog)	p. 84-86			✓
CATEGORIE	MILIEU			waar in JV	*	commentaar	***
Klimaatverandering		DMA (°/°°)	(° hoog/°° hoog)	p. 84-86			✓
	Materialen					Fost+, Eco-Emballages, convenant in Nederland, ...	
	Energie						
		G4-EN3	Energie (verbruik/opwekking) binnen de organisatie	p. 93-95	●	uitgedrukt in totalen	✓
		G4-EN6	Gerealiseerde energiebesparing	p. 94	●	uitgedrukt in totalen	✓
	Emissies						
		G4-EN15	Directe emissie van broeikasgassen (GHG scope 1)	p. 94	●	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. 94	●	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. 94	●	extern rapport ⁽¹⁾ , globaal cijfer gerelateerd met de productie; dit is de meest relevante informatie	✓
		G4-EN20	Emissie van ozonafbrekende stoffen	p. 94	●	extern rapport ⁽¹⁾ , globaal cijfer gerelateerd met de productie; dit is de meest relevante informatie	
	Afval en afvalstromen						
Naleving		DMA (°/°°)	(° zeer hoog/°° zeer hoog)	p. 84-86			✓
		G4-EN29	Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens het niet naleven van milieuwet- en regelgeving	0 euro	●		✓

MATERIËLE ASPECTEN		DMA EN INDICATOREN					
CATEGORIE	SOCIAAL			waar in JV	*	commentaar	***
SUB-CATEGORIE: ARBEIDSSOMSTANDIGHEDEN							
Welzijn		DMA (°/°°)	(° zeer hoog/°° zeer hoog)	p. 84-86			✓
	Veiligheid en gezondheid						
		G4-LA6	Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen per regio en per geslacht	p.89		100% voor arbeidsongevallen ⁽²⁾ , geen dodelijk ongeval, geen details gezien beperkt aantal	✓
Bedrijfscultuur		DMA (°/°°)	(° zeer hoog/°° zeer hoog)	p. 84-86			✓
	Opleiding en training			p. 88-90		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 33.301 uur	✓
SUB-CATEGORIE: MENSENRECHTEN							
Duurzaamheidscharter grondstofleveranciers		DMA (°/°°)	(° hoog/°° hoog))	p. 84-86			✓
	Vrijheid van vereniging en collectieve arbeids-onderhandelingen						
		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. 94-95		100% voor operations, de leveranciers zijn verder uit te werken	
	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. 95		verder uit te werken	
	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. 95		verder uit te werken	

MATERIËLE ASPECTEN		DMA EN INDICATOREN					
CATEGORIE	SOCIAAL			waar in JV	*	commentaar	***
SUB-CATEGORIE: MAATSCHAPPIJ							
Gemeenschapsengagement		DMA (°/°°)	(° hoog/°° hoog)	p. 84-86			✓
	Lokale gemeenschap						
		G4-SO1	Percentage activiteiten met geïmplementeerd lokaal gemeenschapsengagement, impact beoordeling en ontwikkelingsprogramma's	p. 96		100% voor gemeenschapsengagement lokaal rond de productiesites, overige is verder uit te werken	✓
	Anti-corruptie						
		G4-SO4	Communicatie en training inzake anti-corruptiebeleid en -procedures	p. 70-71		100 % zoals bepaald in de algemene corporate richtlijnen (general directives)	✓
	Publiek beleid						
		G4-SO6	Totale waarde van bijdragen aan politieke partijen, politici en gerelateerde instellingen per land	0 euro			✓
	Naleving						
		G4-SO8	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	p. 95		dierenwelzijn enkel van toepassing voor de eieren die wij aankopen: 100% scharreleieren	✓
SUB-CATEGORIE: PRODUCTVERANTWOORDELIJKHEID							
Voedselveiligheid		DMA (°/°°)	(° zeer hoog/°° zeer hoog)	p. 84-86			✓
	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. 54; p. 91-92			
		FP5	Externe kwaliteitscertificatie (HACCP, BRC, IFS, ACG)	p. 91		verificatie PwC enkel BRC en IFS	✓
Nutritionele aspecten		DMA (°/°°)	(° zeer hoog/°° zeer hoog)	p. 84-86			✓
	Gezondheid en veiligheid van de consument						
		FP6	Percentage van het verkoopvolume consumentenproducten, per categorie, verminderd in vet, transvet, sodium en toegevoegde suikers	p. 8; p. 23-26; p. 33-37; p. 54; p. 91-92			
		FP7	Percentage van het verkoopvolume consumentenproducten, per categorie, die verhoogde hoeveelheden nutritionele ingrediënten bevatten (vezels, vitamines, mineralen, phytochemicaliën of functionele voedingsadditieven)	p. 8; p. 23-26; p. 33-37; p. 54; p. 91-92			

MATERIËLE ASPECTEN		DMA EN INDICATOREN					
CATEGORIE	SOCIAAL			waar in JV	*	commentaar	***
SUB-CATEGORIE: PRODUCTVERANTWOORDELIJKHEID							
Wetgeving ivm etikettering		DMA (°/°°)	(° zeer hoog/°° zeer hoog)	p. 84-86			✓
	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. 91			
Genieten van het product		DMA (°/°°)	(° zeer hoog/°° hoog)	p. 84-86			✓
	Naleving						
		G4-PR5	Resultaten van onderzoeken naar klanttevredenheid	p. 54; p. 85-86; p. 91-92			
		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

referenties

- (1) volgens de methode ‘bilan carbone’
- (2) enkel als arbeidsongeval als er minstens 1 volledige dag werkverlet is

- *** externe validering
- ✓ externe assurance door PwC (p. 98-99)

MAATSCHAPPELIJKE ZETEL

Lotus Bakeries NV

Gentstraat 1

B-9971 Lembeke

T + 32 9 376 26 11

F + 32 9 376 26 26

www.lotusbakeries.com

Rechtspersonenregister van Gent,

Ondernemingsnummer 0401.030.860

CONTACT

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

Lotus Bakeries NV

Corporate Secretary

Gentstraat 1

B-9971 Lembeke

T + 32 9 376 26 11

F + 32 9 376 26 26

info@lotusbakeries.com

Concept en realisatie

Focus Advertising en Lotus Bakeries

www.focus-advertising.be







www.lotusbakeries.com