

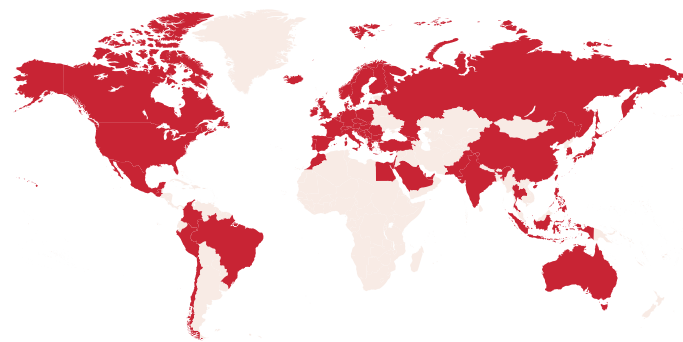


**BEING GREAT
IN LITTLE THINGS**

Jaaroverzicht

 **6.140.000.000**

Lotus Bakeries verkocht in 2017 wereldwijd 6.140.000.000
Lotus Biscoff koekjes.



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

Na het historisch jaar 2016, waarin de omzet van de Groep Lotus Bakeries de kaap van het half miljard euro overschreed, hebben we dit in 2017 nog eens overtroffen. Terugblikkend was het een jaar met mooie prestaties en helaas ook enkele tegenslagen voor Lotus Bakeries.

Mooie prestaties

2017 werd gekenmerkt door een heel aantal mooie gebeurtenissen, waaronder: de gloednieuwe, derde productiehoeve in Lembeke, de eerste spadesteek van onze Lotus Biscoff fabriek in Mebane (Verenigde Staten), Lotus Biscoff voor het eerst op tv in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten, de introductie van onze natuurlijke tussendoortjes in België en lancering van BEAR in de Verenigde Staten, en de oprichting van nieuwe verkoopkantoren in Oostenrijk en in Charlotte, Verenigde Staten.

Wat is Lotus Bakeries geëvolueerd.
In 2000 was onze omzet één vierde van onze huidige omzet waarbij 80% werd gerealiseerd in onze thuismarkten België, Nederland en Frankrijk. Vandaag liggen deze verhoudingen helemaal anders.

Het is ondertussen al achttien jaar geleden dat we een nieuw millennium zijn ingestapt. Wat ziet de wereld er anders uit en wat is Lotus Bakeries geëvolueerd. In 2000 was onze omzet één vierde van onze huidige omzet waarbij 80% werd gerealiseerd in onze thuismarkten België, Nederland en Frankrijk. Vandaag liggen deze verhoudingen helemaal anders. Onze verkopen liggen nu voor het overgrote deel buiten België. Vanzelfsprekend blijft België onze grootste thuismarkt, waar we kunnen aantonen welk potentieel Lotus heeft om te groeien en vooral te blijven groeien door initiatieven en dynamiek.

Afgelopen jaar ontvingen we commerciële partners uit maar liefst 27 verschillende landen vanuit alle hoeken van de wereld in onze prachtige fabriek in Lembeke. We lichtten hen onze ambities toe en lieten hen ervaren waar we staan met Lotus. Het is bijzonder om te zien hoe we hen met ons werk kunnen inspireren en zij met een boost aan positieve energie zelf aan de slag gaan met Lotus Biscoff in hun thuisland.

Enkele tegenslagen

2017 was ook een uitdagend jaar. Voor het eerst hadden we te maken met een internationale recall voor onze Lotus speculoospasta crunchy, waarbij de bron van het probleem lag bij onze leverancier. We hebben alles in het werk gesteld om de schade te beperken, hetgeen ons is gelukt dankzij onze professionele attitude, goed overleg en snelle besluitvorming.

<

Jan Vander Stichele
Voorzitter
Jan Boone
CEO

2017 was helaas ook het jaar van de fipronilcrisis. Oorzaak van deze eiercrisis lag opnieuw extern, namelijk bij de pluimveehouders die slachtoffer zijn geworden van frauduleuze praktijken door leveranciers van ontsmettingsmiddelen voor kippenstallen. Als bedrijf namen we onze verantwoordelijkheid en besloten we om alle niet-conforme producten uit de rekken te halen. Hier kregen we veel positieve reacties op. Het was dan ook de enige juiste beslissing.

Sterk resultaat

Ondanks deze tegenslagen zijn we ontzettend trots vast te stellen dat we erin slaagden om een sterk jaar neer te zetten. En misschien hebben we wel juist daardoor onze grootste prestatie ooit neergezet want in 2017 realiseerden we nog meer omzet dan in het recordjaar 2016. We zijn dus opnieuw gegroeid en dit dankzij de gedrevenheid en betrokkenheid van onze medewerkers.

Groei door investeringen

Lotus Bakeries gelooft in continu investeren en hierdoor duurzame groei te realiseren. We hebben daarvoor mensen nodig die achter ons verhaal staan. Mensen die geloven in de toekomst van Lotus en die het merk en het bedrijf verder willen laten groeien. Wij zijn dan ook verheugd dat meer en meer medewerkers Lotus Biscoff in het buitenland willen uitbouwen.

Voor de duurzame groei van Lotus Bakeries volgen we verder een heldere strategie die bestaat uit drie pijlers.

Grenzeloze ambitie in onze thuismarkten

Vooreerst zijn we ambitieus in onze thuismarkten België, Nederland, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk met een ruim assortiment aan wafels, gebak, ontbijtkoek, Lotus speculoos, Lotus speculoospasta en natuurlijke tussendoortjes. We willen deze sterke marktposities uitbouwen door extra marktaandeel te veroveren en onze voorsprong ten opzichte van de concurrentie verder te vergroten.

Mondialisering van Lotus Biscoff

De tweede pijler van onze strategie is de mondialisering van Lotus speculoos en Lotus speculoospasta, internationaal gecommercialiseerd onder Lotus Biscoff. Het is onze droom dat Lotus Biscoff in elk land ter wereld en in elke winkel te koop is. We hebben dus nog gigantisch veel werk te verrichten. We zijn er fundamenteel van overtuigd dat we hét product in handen hebben om dit ultieme doel te bereiken.

Vandaag zijn er al vele succesverhalen over Lotus Biscoff van over de hele wereld en het is geweldig dat we in verschillende landen zoveel extra verkopen kunnen realiseren. Het vinden van de juiste distributeurs en zorgen dat we effectief goed verkopen in de winkels is echter een proces waar we veel en lang in moeten investeren om te kunnen spreken van een succes in het desbetreffende

Het is onze droom dat Lotus Biscoff in elk land ter wereld en in elke winkel te koop is.

We zijn er rotsvast van overtuigd dat we naast producten die zich richten op verwenning, ook moeten investeren in een sterke "healthy snacking" activiteit.

land. Het start evenwel met een topproduct en daar hebben we nooit ook maar enige toegeving op gedaan. Onze Lotus Biscoff is gewoonweg TOP.

Gezondheid én voeding wordt een belangrijk maatschappelijk onderwerp de komende decennia. We hebben hier een antwoord op door onze consumenten verschillende portiegroottes aan te bieden, onze Lotus specialiteiten gezonder doch even smaakvol te maken én transparant te communiceren over de inhoud van onze producten.

Natural Foods

We willen echter een stap verder gaan wat zich vertaalt in de derde en laatste pijler van onze strategie: de uitbouw van Natural Foods. We hebben een aantal baanbrekende en grote merken van natuurlijke tussendoortjes overgenomen, met name BEAR, Nākd en TREK. We zijn er rotsvast van overtuigd dat we naast producten die zich richten op verwenning, ook moeten investeren in een sterke "healthy snacking" activiteit. Dit vraagt geduld en een langetermijnvisie.

We zijn trots dat we na de overnames, BEAR, Nākd en TREK hebben laten groeien in hun thuismarkt, het Verenigd Koninkrijk, en nu ook stapsgewijs daarbuiten. We gaan de komende jaren fors investeren in de verdere integratie en commercialisatie van onze natural foods merken. We willen onze ambities waarmaken in Europa en ook in de Verenigde Staten. De grootste uitdaging hierbij is dat we in elk land van nul moeten opstarten maar dit houdt ons allerminst tegen.

Realiseren van onze duurzame strategie

Onze strategie is alvast duidelijk. Daarmee is die echter nog niet gerealiseerd, wat onze grootste uitdaging is. Om die te realiseren moeten we kunnen rekenen op gepassioneerde en gedreven medewerkers die zich ten volle engageren voor Lotus Bakeries en trotse ambassadeurs van onze producten zijn. Mensen met een Lotus DNA, met liefde voor het vak en passie voor het merk. Wij zijn dan ook dankbaar dat onze medewerkers geloven in en meebouwen aan een mooie en duurzame toekomst voor Lotus Bakeries.



Jan Boone
CEO



Jan Vander Stichele
Voorzitter

2017

IN VOGELVLUCHT

januari

Eerste stappen Nākd, TREK en BEAR in België

De natuurlijke tussendoortjes van Nākd, TREK en BEAR doen hun intrede in de Belgische markt.



maart

Derde productiehal in Lembeke operationeel

Begin maart rollen de eerste Lotus speculoosjes van de productielijn in de gloednieuwe, derde productiehal in Lembeke.



maart



Nieuwe look voor Lotus Dinosaurus

Lotus Dinosaurus krijgt een nieuwe look en dito verpakking aangemeten. De stoere nieuwe uitstraling spoort kinderen en jongeren aan om de wereld te ontdekken. Do. Try. Discover.

maart

Eerste spadesteek Mebane, VS

Onder lokale belangstelling vindt de eerste spadesteek voor de bouw van de Lotus speculoosfabriek in de VS plaats.

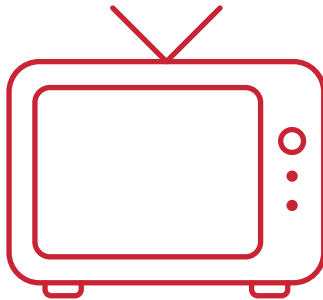




mei

Benoeming nieuwe bestuurder

Peter Bossaert wordt benoemd als onafhankelijk bestuurder van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries in opvolging van Herman Van de Velde.



april

Lotus Biscoff voor het eerst op tv in het VK en de VS

De eerste regionale tv-campagne voor Lotus Biscoff in het Verenigd Koninkrijk (Lancashire, Yorkshire, Tyne Tees, Midlands) en in de VS (Atlanta) zijn een feit.

april

Lotus Zebra in een nieuw jasje

Het volledige Lotus Zebra-assortiment wordt in een nieuw jasje gestoken met individuele verpakking, verbeterd recept en een nieuwe variant, Zebra Double Chocolate.





juni

Eerste lancering van BEAR in de VS

BEAR zet voet aan wal in de VS, klaar om met BEAR Yoyos de Amerikaanse harten te veroveren.



september

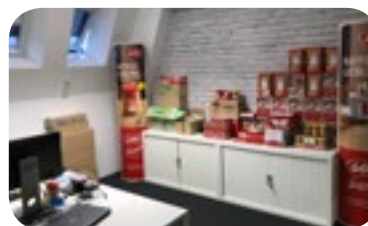
Versterkt Executive Committee

Met de benoeming van Isabelle Maes als CEO Natural Foods en de aanstelling van Mike Cuvelier als nieuwe CFO, heeft Lotus Bakeries een nieuw, versterkt Executive Committee.

juli

Oprichting Sales Office Lotus Bakeries Austria

Om de verkoopactiviteiten in Oostenrijk te maximaliseren wordt een nieuw verkoopkantoor in Wenen opgericht.



september

Lotus Biscoff koffiekoekjesmerk van het jaar in Zuid-Korea

Lotus Biscoff wordt uitgeroepen tot koffiekoekjesmerk 2017 door de Zuid-Koreaanse Customers Council.



oktober

Internationale partnermeetings in België en het VK

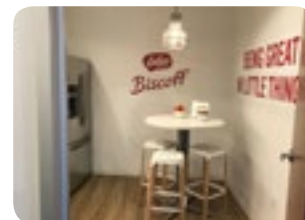
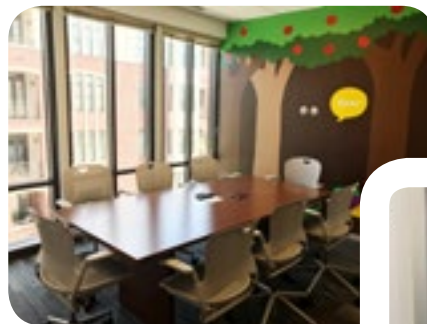
Tijdens partnermeetings in België en het Verenigd Koninkrijk wisselt Lotus Bakeries met haar commerciële partners best practices en ervaringen uit.

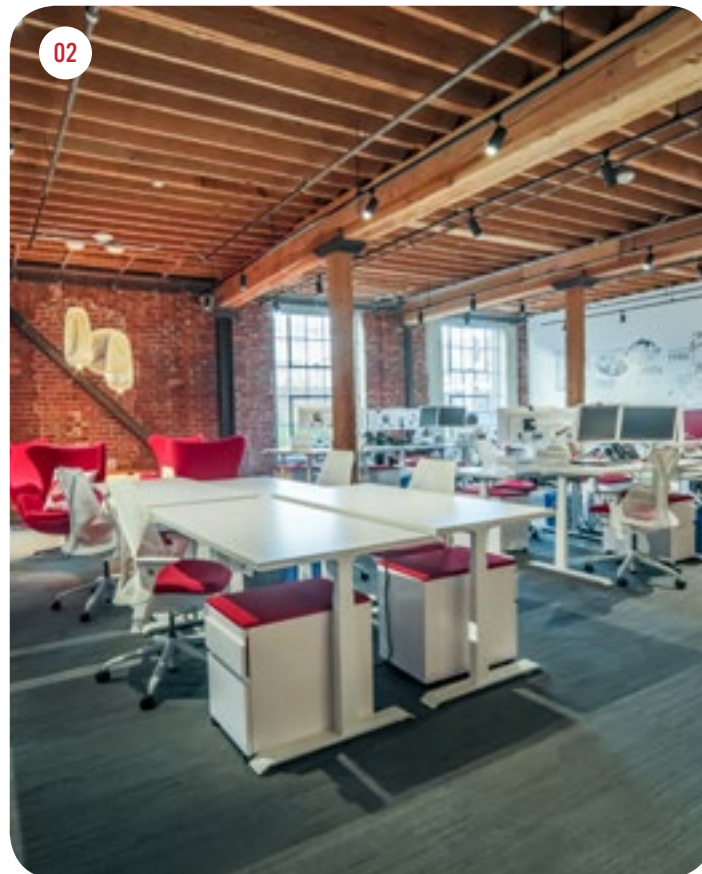
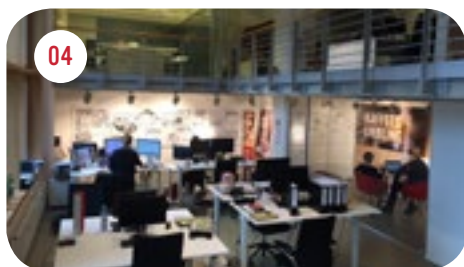
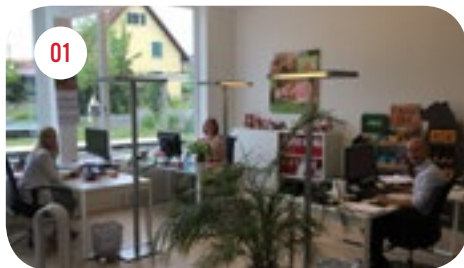


december

Oprichting Sales Office Natural Foods in Charlotte (VS)

Vanuit een nieuw kantoor in Charlotte (North Carolina) werkt het Natural Foods team aan de verkoop van Natural Foods producten in de VS.





VOLOP INVESTEREN IN NIEUWE KANTOREN VOOR BESTAANDE SALES OFFICES

Lotus Bakeries Schweiz (01)

Het Zwitserse team verhuist naar een groter kantoor in Zug.

Lotus Bakeries North America (02)

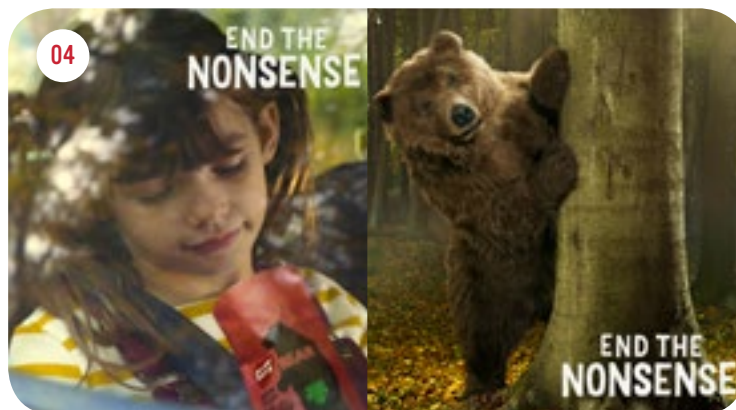
Het team in de Verenigde Staten neemt haar intrek in een gerenoveerd industrieel pand in het financiële district in San Francisco.

Lotus Bakeries China (03)

Lotus Bakeries China verhuist naar een kantoor in het Jing'an district in Shanghai, één van Shanghai's voornaamste commerciële districten.

Lotus Bakeries Germany (04)

Het team in Duitsland verhuist van locatie en opereert sinds augustus vanuit kantoren in Düsseldorf.



INVESTEREN IN NIEUWE TV-COMMERCIALS

Lotus Suzy (01)

De jongste tv-spot zet in de verf hoe de wafels van Lotus Suzy dat tikkeltje extra geven aan gezellige momenten met familie en vrienden.

Lotus Biscoff (02)

Een gloednieuwe tv-spot voor Lotus Biscoff pasta toont aan jong en oud de ontelbare mogelijkheden om te smullen van de heerlijke speculoospasta.

Lotus Dinosaurus (03)

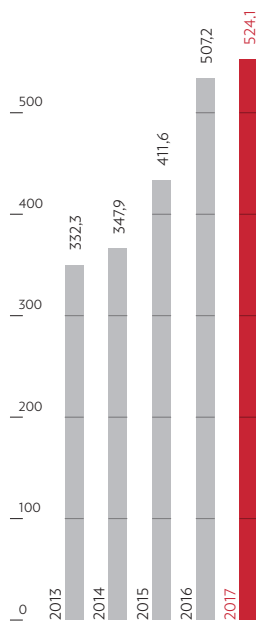
In het kader van de rebranding van Lotus Dinosaurus wordt een tv-spot gelanceerd waarin jongeren op avontuur gaan met Lotus Dinosaurus aan hun zijde.

BEAR (04)

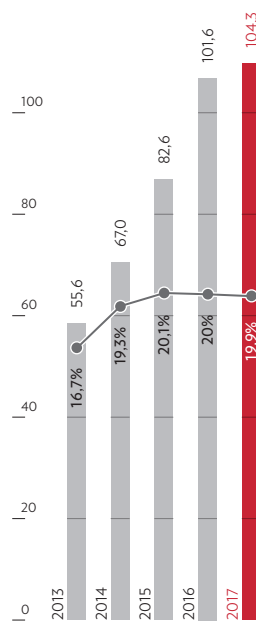
In het Verenigd Koninkrijk komt een gloednieuwe tv-commercial voor BEAR Yoyos op tv die naast de kinderen, ook hun ouders warm wil maken om voluit te gaan voor de rolletjes gemaakt uit puur fruit. *End the nonsense.*

OMZET

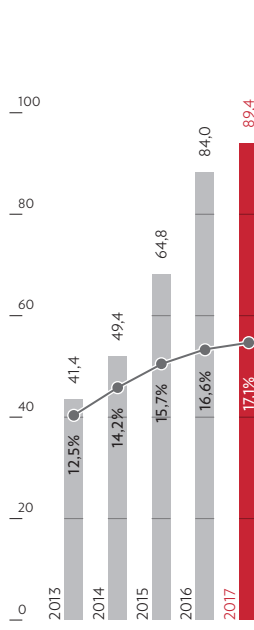
(in miljoen EUR)

**REBITDA**

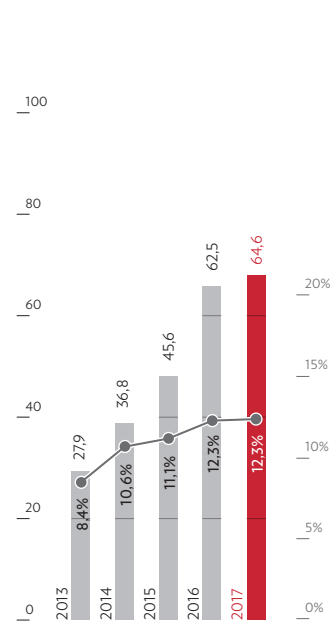
(in miljoen EUR)

**REBIT**

(in miljoen EUR)

**NETTORESULTAAT**

(in miljoen EUR)



(in % t.o.v. de omzet)

**BRUTODIVIDEND
2017**
**19,5 EUR
PER AANDEEL**

**PERSONEELSLEDEN
2017**
1.495

**NETTO FINANCIËLE
SCHULD 2017**
57,2
(in miljoen EUR)

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-kaskosten waardering optie- en warrantenplan
- (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 2017: dividend voorgesteld aan de Gewone Algemene Vergadering van 15 mei 2018

IN MILJOEN EUR	2017	2016	2015	2014	2013
RESULTATENREKENING					
Omzet	524,06	507,21	411,58	347,89	332,32
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	(171,49)	(168,31)	(121,80)	(104,43)	(111,43)
Diensten en diverse goederen	(145,57)	(133,10)	(117,96)	(96,48)	(87,26)
Personeelskosten	(105,58)	(101,64)	(88,53)	(78,89)	(78,90)
Afschrijvingen en waardeverminderingen ⁽¹⁾	(14,30)	(16,70)	(17,01)	(16,66)	(14,16)
Andere bedrijfsopbrengsten en -kosten (netto)	2,24	(3,51)	(1,52)	(1,99)	0,80
Recurrent bedrijfsresultaat (REBIT)	89,35	83,95	64,76	49,43	41,37
Recurrente bedrijfscashflow (REBITDA) ⁽²⁾	104,33	101,60	82,58	67,02	55,62
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	(0,09)	4,51	(1,75)	(0,26)	(3,65)
Bedrijfsresultaat (EBIT) ⁽³⁾	89,26	88,46	63,01	49,17	37,72
Financieel resultaat	(2,23)	(2,68)	(0,78)	0,02	(1,74)
Resultaat vóór belastingen	87,03	85,78	62,23	49,19	35,98
Belastingen	(22,40)	(23,32)	(16,62)	(12,42)	(8,06)
NETTORESULTAAT	64,63	62,46	45,61	36,77	27,92
Nettoresultaat: aandeel minderheidsbelangen	1,09	1,21	0,20	-	-
Nettoresultaat: aandeel Groep	63,54	61,25	45,41	36,77	27,92
BALANS					
Balanstotaal	597,49	548,00	571,22	336,99	334,10
Eigen Vermogen	293,21	248,46	217,53	200,63	171,38
Investeringen ⁽⁴⁾	28,24	37,50	16,07	16,55	33,16
Netto financiële schulden ⁽⁵⁾	57,20	94,06	163,86	20,20	48,89
AANTAL PERSONEELSLEDEN					
	1.495	1.464	1.339	1.221	1.244
GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS PER AANDEEL in EUR⁽⁶⁾					
Recurrent bedrijfsresultaat (REBIT)	111,77	105,84	82,15	63,46	54,09
Recurrente bedrijfscashflow (REBITDA) ⁽⁷⁾	130,51	128,09	104,76	86,03	72,72
Nettoresultaat: aandeel Groep	79,48	77,22	57,61	47,21	36,50
Brutodividend ⁽⁷⁾	19,50	16,20	14,20	12,40	10,80
Nettodividend	13,65	11,34	10,37	9,30	8,10
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	799.423	793.147	788.341	778.944	764.828
Totaal aantal aandelen per 31 december	814.433	812.513	811.863	803.013	795.113



85

Näkd ligt sinds 2017 op het schap bij 85% van alle winkels in Nederland.





INHOUDSTAFEL



Boodschap van de Voorzitter en de CEO 5

2017 in vogelvlucht 8

Geconsolideerde kerncijfers 2017 14

PROFIEL LOTUS BAKERIES

1. Mission statement en strategie Lotus Bakeries 22

2. Merken en producten 27

3. Lotus Bakeries 2017 36

4. Organisatie. 49

- Groepsstructuur en dagelijkse leiding 49
- Verkoopstructuur 52
- Productievestigingen 53
- Personeel 55



VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

1. Activiteiten in 2017 58

- Marktsituatie en verkoopresultaten in 2017 58

- Belangrijke projecten en investeringen 59

2. Financiële informatie 61

- Rentabiliteit en evolutie van de kosten. 61

- Voornaamste risico's en onzekerheden 62

- Financiële instrumenten 64

- Research en development, innovatie en duurzaamheid 65

- Belangrijke feiten na 31 december 2017 65

3. Vooruitzichten 2018 66

4. Resultaten en voorstel tot winstverdeling 66

5. Corporate Governance Verklaring 67

- Kapitaal en aandelen 67

- Aandeelhouders en aandeelhoudersstructuur 69

- Raad van Bestuur en Comités van de Raad van Bestuur 70

- Executive Committee 75

- Remuneratieverslag 75

- Interne controle en risicobeheer 80

- Vermeldingen in het kader van art. 34 van het KB van
14/11/2007 - beschermingsconstructies 81

- Externe audit. 81

BEURS- EN AANDEELHOUDERSINFORMATIE 84

FINANCIËLE GEGEVENS. 88

Geconsolideerde financiële gegevens. 89

Verkort financieel vijfjarenoverzicht Groep Lotus Bakeries . . . 92

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN:
“CARE FOR TODAY, RESPECT FOR TOMORROW” 97

PROFIEL LOTUS BAKERIES



11

Afgelopen jaar werden in België 11 productinnovaties ontwikkeld en op de markt gebracht waaronder Zebra Double Chocolate, een variant van het gekende Zebra gebakje.



ZEBRA



NEW

Voorverpakt - Préemballé Double Chocolate

ZEBRA



NEW

Double Chocolate

Lotus
Since 1932

Lotus
Since 1932

2.69

Lotus
Since 1932

ZEBRA



NEW

Voorverpakt - Préemballé Double Chocolate

ZEBRA

1. MISSION STATEMENT EN STRATEGIE LOTUS BAKERIES

Lotus Bakeries is wereldwijd actief in het segment van tussendoortjes met de merken Lotus, Biscoff, Dinosaurus, Suzy, Peijnenburg, Snelle Jelle, Annas, Näkd, TREK, BEAR en Urban Fruit. Door een gezond evenwicht te bewaren tussen traditie en innovatie verwent Lotus Bakeries de consument met een uniek gamma van kwaliteitsvolle en lekkere producten. *"Being Great in Little Things"*. Dat is de kern van Lotus' missie. De koekjes, de wafels, het gebak, de ontbijtkoek en de natuurlijke tussendoortjes die ons bedrijf aanbiedt hoeven geen beslissend moment in het leven van een consument te zijn, maar bezorgen wel een moment van voldoening, opgewektheid en blijheid. Met de unieke smaakervaring van haar producten, wil Lotus Bakeries ingeburgerd zijn in het dagelijks leven van de consument, en dat in zoveel mogelijk landen.

Om deze ambitie waar te maken en duurzame groei te realiseren heeft Lotus Bakeries een heldere strategie voor ogen, waarbij het bouwen van merken centraal staat. Deze strategie is gefundeerd op drie pijlers.



Local Heroes

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



Heerlijke, kwaliteitsvolle
producten



Sterke focus op de best
presterende producten



Lotus Biscoff

Mondialisering van Lotus Biscoff,
zowel het koekje als de pasta



Natural Foods

Investing in een sterke "healthy snacking"
activiteit waarmee we vanuit het Verenigd
Koninkrijk stap voor stap andere markten betreden



7 BOUWSTENEN



Communicatie met
de consument



Blijvende investering in
medewerkers, marketing,
R&D en productie



Gerichte
productinnovaties



Constante verbetering van
productie efficiëntie



Blijvend engagement voor
Maatschappelijk
Verantwoord Ondernemen



Pijler 1: Local Heroes

We starten bij onze kernmerken, de 'hero'-producten. In onze thuismarkten België, Nederland, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk zijn we aanwezig met een ruim assortiment aan lokale 'hero'-producten: koekjes, wafels, gebak, ontbijtkoek en natuurlijke tussendoortjes. We willen deze reeds sterke marktposities uitbouwen door continu te blijven investeren in dit ruime assortiment. Hierdoor versterkt Lotus Bakeries haar positie als marktleider in de relevante subsegmenten. Het geloof in 'hero' producten is groot. Niet voor niets heeft Lotus Bakeries bij overnames steeds gefocust op bedrijven met een sterk merk, uitzonderlijke producten en een sterke marktpositie in de thuismarkt van het desbetreffende bedrijf. We zijn er vast van overtuigd dat we door aandacht voor onze lokale 'hero'-merken in hun thuismarkt, deze producten van 'hero' naar 'superhero' kunnen tillen.

Pijler 2: Lotus Biscoff

De tweede pijler is gericht op de mondialisering van Lotus speculoos en Lotus speculoospasta, internationaal gecommercialiseerd onder Lotus Biscoff. Lotus speculoos heeft een zeer unieke doch toegankelijke smaak, met een licht gekarameliseerde toets en een duidelijke link naar warme dranken, voornamelijk koffie. Lotus Bakeries gelooft in het universele karakter van haar speculooskoekje, en in navolging daarvan haar speculoospasta. Over landsgrenzen en culturele verschillen heen boeken deze producten succes, hetgeen een zeer uitzonderlijk gegeven is in de voedingssector. Lotus Biscoff wordt inmiddels in een zestigtal landen gemaakt. Dit succes bevestigt de ambitie tot mondialisering.

Om de verdere internationalisering van Lotus Biscoff te ondersteunen, werkt Lotus Bakeries in veertien landen met eigen verkoopkantoren en met eigen commerciële teams. Daarnaast wordt in meer dan veertig landen ingezet op de samenwerking met lokale commerciële partners. Via hun kanalen introduceren we onze producten in nieuwe markten. We veroveren de markten met onze merken door de consument eerst in hotels en restaurants te benaderen en hen op die manier met de smaak van onze producten te verleiden. Daarna volgt de stap naar het winkelveer om zo geleidelijk aan met displays en promoties een meer vooraanstaande plaats in de rekken te verwerven. Hoe meer huishoudens bekend zijn met onze producten, hoe beter. Vanaf het moment dat we een substantieel penetratieniveau hebben bereikt en er dus een substantieel percentage van de huishoudens binnen een bepaalde regio onze producten consumeren, kunnen we beginnen met tv-reclames om zo gestaag door te groeien.





Pijler 3: Natural Foods

Met de derde pijler mikken we op een tweede internationale groeipoot, de natuurlijke en gezonde tussendoortjes. Na de overnames van Natural Balance Foods en Urban Fresh Foods in 2015, heeft Lotus Bakeries allereerst gefocust op hun thuismarkt, het Verenigd Koninkrijk. Deze merken staan echter in de rij voor internationalisering. De eerste stappen in Europa en de Verenigde Staten zijn reeds gezet. Hiervoor wordt volop gebruik gemaakt van onze bestaande verkooporganisaties, waar we aparte teams hebben gecreëerd die focussen op dit segment van natuurlijke tussendoortjes.

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 wordt ondersteund door de volgende bouwstenen:

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 volwassenen 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. Blijvende investering in medewerkers, marketing, R&D en productie.
5. Gerichte productinnovaties die vooral gebaseerd zijn op format innovaties om voor onze best presterende producten steeds nieuwe consumentengroepen en nieuwe consumptiemomenten te bereiken.
6. 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.
7. 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.



2. 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 "hero-merken" in de thuismarkten en tegelijk de internationale groei van bepaalde merken zoals Lotus Biscoff, Lotus Dinosaur, Nâkd, TREK 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. Naast de Lotus speculoos ijsstick bevat het

ijsassortiment van Lotus Bakeries sinds 2017 een nieuwe telg: het Lotus speculoos ijschoortje. Het hoortje is gevuld met Lotus speculoos roomijs en is afgewerkt met een topping van speculoosstukjes en speculoospasta.

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. Zo werd afgelopen jaar ingezet op de vernieuwing van het volledige Lotus Zebra assortiment met een nieuwe, individuele verpakking, verbeterd recept en een extra variant, Zebra Double Chocolate, een luchtig chocoladegebakje met confituur en chocoladelaagje.

In België en Frankrijk, beide vermaard om hun wafelcultuur, biedt Lotus voorts een uitgebreid wafelassortiment aan: Luikse wafels, vanillewafels, 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 de 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.

In 2017 werd een nieuwe productvariant in de VS gelanceerd, Lotus Biscoff Dip & Go. Lotus Biscoff Dip & Go combineert heerlijke Lotus Biscoff pasta met kleine broodsticks in een handig meeneemformaat.



Lotus Dinosaurus

Deze krokante koekjes zijn evenwichtig samengesteld op basis van kwalitatieve ingrediënten. In 2017 kreeg Lotus Dinosaurus een gloednieuwe look aangemeten inclusief nieuwe verpakking en verpakkingsformaten. 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. Een nieuwe tv-reclame voor Lotus Dinosaurus zet deze boodschap extra in de verf.

Naast de drie basisvarianten – met melkchocolade, met pure chocolade en een granenversie – bestaat het gamma uit 'Lotus Dinosaurus gevuld', een ronde koek met een luchtige vulling van Belgische melk- of pure chocolade. In 2017 werd het productassortiment uitgebreid met Lotus Dinosaurus Minis, handige meeneemzakjes gevuld met de gekende basisvariant – met melkchocolade of in granenversie – in mini-formaat.



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. Een nieuwe tv-spot voor Lotus Suzy werd afgelopen jaar met succes gelanceerd.



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.

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.

Het segment Peijnenburg Luxe ontbijtkoek, de onvervalste Peijnenburg ontbijtkoek met een rijke vulling, kreeg er in 2017 twee nieuwe smaken bij, karamel-zeezout en double chocolate, en is voortaan verkrijgbaar in verschillende verpakkingsformaten. Zo is er steeds voor elk wat wils.



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. Het verpakkingsdesign van het Snelle Jelle assortiment werd in 2017 volledig vernieuwd.

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 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 alsook een Annas variant met biologische ingrediënten dat het EU Biolabel draagt. 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 2017 bracht Lotus Bakeries in Zweden en Finland twee limited edities uit van Annas namelijk Annas Lakrits (met dropsmaak) en Annas Polka (met munt), beiden een schot in de roos.



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.



Hergestellt mit 



Biscoff

**JETZT
AUF'S BROT!**





Biscoff

EUROPE'S
FAVORITE COOKIE
WITH COFFEE

Biscoff cookies come

from Belgium, where

they are known as speculoos.

When they first gained

popularity, they spread the

word about Biscoff's



59

Via een doorgedreven focus op mondialisering is Lotus Biscoff inmiddels verkrijgbaar in 59 landen.

3. LOTUS BAKERIES 2017

Na het historisch jaar 2016, waarin de omzet van de Groep Lotus Bakeries de kaap van het half miljard euro overschreed, hebben we dit in 2017 nog eens overtroffen. Enkele medewerkers lichten een aantal mooie prestaties van afgelopen jaar toe.

01. VOOR HET EERST SPECULOOSPRODUCTIE BUITEN BELGIË

Lotus opent nieuwe fabriek in Verenigde Staten in 2019

In de tweede helft van 2019 rolt het allereerste in het buitenland geproduceerde speculoosje van de band. En wel in Mebane, North-Carolina, waar een enthousiast team van Lotuscollega's druk aan de slag is om de gloednieuwe site klaar te stomen voor productie.

Van het Midden-Oosten tot Korea, van Lembeke tot Australië: ondertussen weten we dat zo goed als iedereen de speculoos van Lotus lust. Het koekje wist zich dankzij zijn universele smaak al een weg te banen naar de verste uithoeken van de wereld. Tot vandaag wordt al die speculoos in Lembeke geproduceerd. De eerste buitenlandse productiesite brengt daar vanaf de tweede helft van 2019 verandering in. "De voorbije jaren is Lotus internationaal sterk gegroeid. In die mate zelfs, dat het zowel economisch, ecologisch als strategisch de juiste beslissing was om een fabriek te openen in Amerika", begint Els Van Parys, Project Manager. "Het is een unieke kans om een ander continent aan te boren, en ons zo te diversifiëren buiten Europa. Bovendien exporteren we vandaag bijna 9.000 ton naar de VS. Een productiesite ter plaatse maakt ons flexibeler. Ons product zal verser zijn bij levering, en we zullen sneller kunnen reageren op vragen van retailers."

De toekomst voorspellen kunnen we niet, maar één ding weten we wel al: in de tweede helft van 2019 rolt het allereerste in het buitenland geproduceerde speculoosje van de band.

Koekje bij de vlucht

Het succes van speculoos in Amerika – sinds 2016 wordt er meer speculoos verkocht dan in België – kwam er niet zomaar. Lotus Bakeries begon het koekje in de jaren 80 al aan te bieden op vluchten van Amerikaanse vliegtuigmaatschappijen. “Toen we steeds vaker te horen kregen dat mensen onze speculoos wisten te smaken en wilden kopen, hebben we via een lokale partner een catalogue business opgestart”, zegt Isabelle Maes, CEO Natural Foods en lid van de stuurgroep voor de nieuwe fabriek. “Na een tijd hebben we deze partner overgenomen, en daarna zijn we stappen beginnen te zetten in de retail. Vandaag behalen we een penetratie van 3,3%, wat betekent dat 3,3% van de huishoudens in Amerika minstens éénmaal per jaar een pakje Lotus Biscoff koopt. Omdat Amerika zo’n ontzettend grote markt is, hebben we dus nog ongelooflijk veel mogelijkheden.”

Smaak gegarandeerd

Ondertussen zijn de werken op het terrein gestart. Eind 2018 moet het gebouw klaar zijn voor de ontvangst van de installaties. De eerste vracht speculoos zal in de tweede helft van 2019 de site verlaten. Maar hoe zorg je ervoor dat de typische smaak van Lotus er ook in Amerika zal zijn? “Dat was onze grootste voorwaarde voor een buitenlandse productie”, zegt Els. “We zijn dan ook al een hele tijd in gesprek met lokale leveranciers. Op basis van testen met grondstoffen uit de VS hebben we er vertrouwen in dat we dezelfde luchtigheid, de authentieke smaak en de typische crunch van onze speculoos kunnen garanderen.”

Het project brengt daarnaast nog heel wat andere uitdagingen met zich mee. “Bijna op elk domein dat je kan bedenken, is produceren en een productie opstarten in de VS anders dan in België”, zegt Isabelle. “In de opstartfase moet alles samenkomen: de machines moeten draaien, de grondstoffen

moeten er zijn, en onze mensen moeten opgeleid zijn. Daarom werken we een go live-strategie uit, en zijn we een sterk team aan het samenstellen. Dat bestaat uit een mix van mensen uit Lembeke die naar de VS trekken, en medewerkers die de opening vanuit België zullen ondersteunen. Daarnaast zullen we natuurlijk ook mensen aanwerven ter plaatse. Er zijn dus heel wat zaken om rekening mee te houden. Maar dat maakt het net zo boeiend en verrijkend om dit project te mogen begeleiden. De intense samenwerking van het projectteam is dan ook de basis voor het succes van dit project.”

Retail enthousiast

De aanwezigheid van een fabriek in Amerika zal een bijkomende troef zijn voor de verkooporganisatie ter plaatse. “Onder meer omdat het mogelijk wordt om mensen rond te leiden in de productie. Dat werkt altijd enthousiasmerend. Heel wat retailers reageren dan ook ontzettend positief op het nieuws”, besluit Isabelle.



Isabelle Maes, CEO Natural Foods en
Els Van Parys, Project Manager

02.

"MINSTENS 1 LOTUSPRODUCT IN ELK BELGISCH HUISHOUDEN. VOOR MINDER GAAN WE NIET."

John Van de Par, General Manager Belgium

"Afgelopen jaar hebben we in onze thuismarkt België opnieuw top-prestaties neergezet. Met onze speculoos hebben we het **hoogste marktaandeel ooit** behaald, en binnen de categorie van de boterham-pasta's is onze speculoospasta na de chocoladepasta's de nummer 1. Als hofleverancier van de sint konden we met speculoos bovendien meer dan 20% groeien in de sinterklaasperiode.

Fantastische resultaten dus, die we te danken hebben aan onze focus op huishoudpenetratie. We streven ernaar dat elk huishouden in België één van onze producten in huis heeft. Op dit moment weten we dat **twee derde van de Belgische huishoudens minstens één Lotusproduct per jaar koopt**. Dat is veel en daar zijn we ontzettend trots op, maar we willen verder blijven groeien. En dat vooral door met onze inspanningen zo veel mogelijk nieuwe consumenten te bereiken.

Daartoe zetten we in op twee belangrijke pijlers. In eerste instantie focussen we al onze aandacht in België op de best presterende Lotus-producten. Deze **stuk voor stuk fantastische producten willen we nog groter maken**. Onder meer door naar 100% distributie te streven bij elke winkelfetna waar we aanwezig willen zijn. Daarin spelen onze accountmanagers en vertegenwoordigers een belangrijke rol. Daarnaast werken onze category managers dag in, dag uit samen met de retailers

om ervoor te zorgen dat onze producten op de best mogelijke plaats in het schap terechtkomen.

Een tweede belangrijke pijler is innovatie. Omdat we marktleider zijn in onze categorie, nemen we ook graag het voortouw door met nieuwe ontwikkelingen te komen. In 2017 vertaalde zich dat in **maar liefst 11 innovaties**. Voor Zebra kwam er een verbeterde receptuur, een nieuw design, een bijkomende variant Double Chocolate en een aparte verpakking per koek. We brachten ook een miniversie uit van de limited edition frangipane met bosvruchten, introduceerden een heerlijk Lotus speculoos ijs hoorntje en herlanceerden de Dinosauruskoeken. Daarvan bestaan er nu ook gevulde koeken en minidinosaurusjes. Tot slot kregen ook de verpakkingen van Dinosaurus een nieuw ontwerp. Innovaties vinden vanuit de thuismarkt België geregeld hun weg naar andere landen waar we als Lotus aanwezig zijn.



John Van de Par, General Manager Belgium

Blijven groeien, blijven verbeteren. De lat kan altijd hoger.

Ook het **out-of-homekanaal is ontzettend belangrijk** voor ons, zeker wat betreft speculoos. Stiekem dromen we ervan dat mensen overal in België een speculoosje bij de koffie krijgen. En ook in alle automaten, trein- en tankstations, ... willen we ons product aanbieden. Zo kan de consument kennismaken met ons product, en daarna beslissen om het zelf aan te kopen in de supermarkt. Ons out-of-hometeam zet zich dan ook in voor een optimale distributie binnen dit kanaal.

Verder zijn we trots op onze **goede samenwerking met de klant**. Alle topretailers kiezen ons om mee het schap te bepalen voor de hele categorie. Ze waarderen onze input, en dat werd in 2017 opnieuw concreet gemaakt met de StoreCheck Salesteam Award die we in ontvangst mochten nemen. Het out-of-homekanaal bekroonde ons dan weer met de Java Leveranciersaward.

Ook in onze fabrieken hebben we tot slot fors geïnvesteerd. We willen immers **blijven inzetten op onze productiefaciliteiten**, die ieder voor zich hun eigen, unieke specialiteit hebben en behouden. Door een doorgedreven focus op de specialiteit per productievestiging, kunnen we een optimale kwaliteit garanderen die geproduceerd wordt aan de meest competitieve kostprijs. We zijn erg trots op onze medewerkers in productie, die elke dag opnieuw heerlijke Lotusproducten maken.

Op deze thuismarkt houden we ons permanente streven naar verbetering hoog in het vaandel. Elke dag leggen we de lat hoger. Records zijn er om te sneuvelen. Onze medewerkers zijn mensen die met die ingesteldheid elke dag, vol enthousiasme en met plezier komen werken. En dat maakt ons Lotus."

03.

LOTUS BISCOFF NU OOK IN INDIA, COLOMBIA, PANAMA, PAKISTAN EN PERU

Het is de ambitie van Lotus Bakeries om ervoor te zorgen dat elk huishouden minstens één keer per jaar een Lotusproduct koopt. Overal ter wereld. En om dat waar te maken, kunnen we niet zonder het werk van onze distributeurs in – op dit moment – al meer dan 40 landen. Samen met zijn team timmert Bart Bauwens, General Manager International Distributors, aan een verdere verovering van de wereld. Werden toegevoegd in de loop van 2017: India, Colombia, Panama, Pakistan en Peru.

Een lokale distributeur is onze ogen en oren ter plaatse. Een commerciële partner die dicht bij ons staat, onze strategie begrijpt, en kan vertalen naar een plan voor zijn eigen markt. Logisch dus, dat we niet over één nacht ijs gaan wanneer we een nieuwe markt aanboren. Bart Bauwens vertelt: “We streven ernaar om elk jaar drie tot vijf nieuwe landen te ontsluiten. Dit jaar hebben we een succesvolle samenwerking opgestart met een distributeur in India, Colombia, Panama, Pakistan en Peru.”

Out-of-home en retail

De voorkeur gaat daarbij altijd uit naar een partner die een heel land kan bedienen, en die zowel actief is in het out-of-homesegment als in retail. Op nieuwe markten laat Lotus Bakeries de consumenten namelijk voornamelijk kennismaken met het product via out-of-home, waarop ze tot een grotere aankoop kunnen overgaan bij retail. “Naast logistieke capaciteiten en financiële draagkracht is het verder belangrijk dat een distributeur voldoende marketing- en salesexpertise in huis heeft, alsook inzicht in category development”, gaat Bart verder. “De distributeurs in de ruim 40 landen waar we nu mee samenwerken, zetten onze producten in de markt, organiseren promotionele acties, werken aan een betere schappositie en zorgen ervoor dat de consumenten Lotus leren kennen. In sommige landen zetten we uiteindelijk de stap naar de opening van een eigen kantoor, zoals bv. in Zuid-Korea en in Spanje. Of dat gebeurt, hangt af van de situatie in het land en het momentum.”

Het houdt niet op als een product gelanceerd is in een land. Ook nadien blijven we investeren. Want enkel zo blijven we groeien.

Een samenwerking met een distributeur is een heel nauw partnership. We verwachten dat een partner ons businessmodel begrijpt, en kan vertalen naar een plan voor zijn eigen markt.

Eerste container in India

In 2017 kwam het team van Bart onder meer tot een succesvolle nieuwe samenwerking met een distributeur in India. “Omdat India een ontzettend groot land is, hebben we gedurende zes maanden eerst alle spelers, lokale merken, de spreiding van de bevolking, de koopkracht en het prijsniveau in kaart gebracht. Daarna zijn we op zoek gegaan naar een distributeur. In 2017 hebben we onze producten geregistreerd, nog een aantal andere formaliteiten vervuld, en in oktober is de eerste container met onze producten uitgeladen. Een spannend moment, want we verwachten veel van het land.”

Begeleiding en advies

Maar het werk houdt niet op eens er een distributeur gevonden is. “Enerzijds voelen we een constante drive om nieuwe landen toe te voegen, en anderzijds zetten we in de landen waar we al aanwezig zijn, verdere stappen naar een bredere distributie, voegen we nieuwe producten of verpakkingen toe, ... Bovendien kunnen onze lokale partners rekenen op onze hulp. We helpen, begeleiden, sturen aan, delen best practices en blijven investeren, samen met de distributeur, zodat onze internationale markten blijven groeien”, zegt Bart. “En ook netwerken tussen distributeurs wordt gestimuleerd, onder meer aan de hand van een commercieel platform waarop ze ervaringen kunnen delen. Wat deze afdeling typeert, is dan ook puur ondernemerschap.” Het ambitieuze team van Bart werd daartoe in 2017 versterkt met een aantal nieuwe collega's, die na een intensieve opleiding klaar zijn om het veld in te trekken.



Bart Bauwens, General Manager International Distributors

04.

"MET ONS VERNIEUWDE ASSORTIMENT SPELEN WE IN OP WAT DE NEDERLANDSE CONSUMENT VANDAAG WIL."

Rene Groen, General Manager Netherlands

"Op de Nederlandse markt blikt Lotus Bakeries terug op een succesvol 2017. Ondanks de uitdagende marktsituatie zijn we erin geslaagd om een mooie omzetgroei neer te zetten, met onder meer een groei in branded omzet. Ons geheim? We hebben de tendensen die zich aftekenen in de markt gebruikt als een opportuniteit om te groeien en innoveren. Het resultaat is een vernieuwd assortiment - met onder meer kleinere verpakkingen, on-the-go producten en alternatieven zonder toegevoegde suikers - dat perfect past bij wat de Nederlandse consument vandaag zoekt. En een versterkte marktpositie voor Lotus Bakeries in Nederland.

Zo is er in Nederland in eerste instantie **heel veel aandacht voor gezondheid**. De consument van vandaag kiest bewust voor producten waar minder toegevoegde suikers in zitten, die natuurlijk zijn en minder bewerkt. Op deze tendens hebben we een aantal jaar geleden al inge-

speeld, door producten te ontwikkelen zonder toegevoegde suiker. Het gepatenteerde Peijnenburg Zero is daar een voorbeeld van. Vandaag - twee jaar na de lancering - is het ons best verkopende product. Uit de cijfers weten we dat bijna 1 miljoen Nederlandse huishoudens het afgelopen jaar minstens één keer Peijnenburg Zero gekocht hebben, ofwel 12.5%. Er is dus nog groeipotentieel, en we blijven dan ook sterk inzetten op dit merk.

Ook onze natural foods merken Năkd, TREK, BEAR en Urban Fruit - een groep gezonde, natuurlijke en verantwoorde tussendoortjes die we in 2016 op de markt gebracht hebben - surfen mee op de trend naar gezond snacken. Năkd ligt vandaag in 85% van alle winkels in Nederland, en is bij een grote retailer het 3e grootste merk in de categorie van de tussendoortjes.

Naast de verhoogde aandacht voor gezondheid, **kiezen** we met zijn allen tegelijk steeds **bewuster voor momenten van écht genieten**. Om dan - met mate - van iets echt bijzonders te snoepen. Daarom hebben we nieuwe smaken toegevoegd in ons assortiment luxekoeken - ofwel ontbijtkoek met een tikkeltje extra - die vooral een jong publiek aanspreken. Zo is er ontbijtkoek met karamel en zeezout, of dubbel donker met extra chocola. Door binnen dit assortiment bovendien ook kleinere verpakkingen op de markt te brengen, zoals mini's, apart verpakte plakjes en voorgesneden koek, bieden we verder een antwoord op de **veranderende demografie**. In grote steden zoals Amsterdam en Utrecht is vandaag meer dan 50% van alle huishoudens een eenpersoonshuishou-

Met ons productassortiment bieden we de consument een moment van echt genieten.

den. De vernieuwingen in het assortiment van de luxekoeken hebben ervoor gezorgd dat de omzet van deze productgroep opnieuw stijgt.

Binnen het project 'clean and clear label' hebben we tot slot een kritische blik geworpen op al onze verpakkingen. Ook transparantie is vandaag immers een thema: de consument wil **echte, eerlijke en transparante producten**. Lange ingrediëntenlijsten zijn niet meer aan de orde. Vandaag bevat onze ontbijtkoek daarom nog maar vijf ingrediënten. En ook wat dat betreft, maken we verantwoorde keuzes: zo doen we voor de pure smaak van onze koek enkel een beroep op specerijen.

Tot slot focussen we sterk op zichtbaarheid in het schap. Onze category managers zitten samen met de retailers rond de tafel om het schap in te delen. Vanuit de data die we hebben, maken we analyses, evalueren we de categorie en adviseren we de retailer. En daarbij streven we altijd naar een **strakke indeling en rust in het schap**. Omdat we weten dat het werkt: een goed ingedeeld winkelrek kan een boost betekenen voor de verkopen. Om die reden hebben we ook de verpakking van Snelle Jelle – ontbijtkoek die per stuk verpakt wordt en voor 70% buitenshuis geconsumeerd wordt – opgefrist in 2017. Het resultaat is een strak design, dat onze zichtbaarheid in het schap vergroot. Voor de grootste producten binnen dit assortiment brachten we bovendien een voordeel-pack en mini's op de markt."



Rene Groen, General Manager Netherlands

05. NATURAL FOODS MET SUCCES GELANCEERD IN BELGIË

Nâkd, TREK, BEAR en Urban Fruit: vier merken, vier gezonde tussendoortjes. In 2017 zijn ze verder met succes gelanceerd in België. Met deze producten van de business unit 'Natural Foods' wil Lotus Bakeries natuurlijk en gezond snacks toegankelijk maken voor een breed publiek. Daarbij zetten we in op een slimme combinatie van aanwezigheid in het out-of-homekanaal enerzijds, en een brede verdeling via retailkanalen anderzijds. Een gesprek met de mensen die van de lancering een succes maken.

De tendens om gezonder te snacken vond de voorbije jaren ook ingang in België. Toch bestond er nog geen categorie van écht gezonde tussendoortjes toen Lotus Bakeries eind 2016 besloot om haar natural foods te lanceren in België. Wouter Van Dyck, Business Development Manager Natural Foods, licht toe: “Op dat moment werd de traditionele granenkoek niet langer als gezond aanzien door de consument. Maar een alternatief was er niet. Er waren wel enkele – iets duurdere – nichemerken op de markt, maar die waren vooral in speciaalzaken beschikbaar. Onze ambitie is anders: wij willen onze natural foods voor iedereen toegankelijk maken, door ze breed te verspreiden naar de retail en het out-of-homekanaal. En dat tegengaat een correcte prijs.”

Opvoedende rol

De lancering bracht een opvoedende rol met zich mee voor Lotus Bakeries. Sales Director Els De Smet vertelt: “We willen uitleggen wat een gezond product nu precies is, en waarom onze producten gezond genoemd mogen worden. Daarom verspreiden we ze in eerste instantie niet massaal, maar bieden we ze selectief aan via het out-of-homesegment. Daarbij focussen we op verkoopkanalen waar ons doelpubliek komt, of die ons ondersteunen in onze opvoedende rol. Zo kan het gezonde imago van bv. een juicebar ons merk mee helpen opbouwen. En via tankstations en automaten



Pascal Deckers, Director Category Development

We hebben de mentaliteit van een start-up, en de slagkracht van een groot bedrijf. En die combinatie maakt ons succes.

in stedelijke gebieden bereiken we de reizende consument, die zich als eerste aangesproken blijkt te voelen door dergelijke nieuwe trends. Voor de 100% natuurlijke fruitsnoepjes van BEAR kozen we dan weer voor plaatsen waar jonge kinderen komen met hun ouders. Samen zijn deze kanalen een aanzet voor een bredere verkoop in retail, waar we vervolgens de grote massa bereiken.”

Geen dieetvoeding

Op retailvlak zijn er in 2017 duidelijk stappen gezet. Een aantal grote spelers heeft het assortiment al opgenomen. Displays, aanwezigheid aan de kassa's én proeverijen bleken daarbij echte succesfactoren. “Mensen hebben vaak het idee dat een gezond tussendoortje niet lekker kan zijn. Door hen onze producten te laten proeven, bewijzen we het tegendeel”, aldus Pascal Deckers, Director Category Development. “Onze natural foods horen dan ook niet thuis in het dieetschap, waar mensen een oplossing voor een probleem zoeken. We horen wél thuis op high traffic

locations, en dus ook aan de kassa's. Tests bewijzen dat het werkt: wie gezonde tussendoortjes presenteert in een meubel met de titel 'healthy snacking', ziet de rotatie verdubbelen of zelfs verdrievoudigen.”

Eén bedrijf, compleet aanbod

Tot slot werd ook de business unit Natural Foods met succes geïntegreerd in het bedrijf, zo zegt Pascal. “We hebben onze collega's overtuigd van het feit dat dit een en-enverhaal is. Het ene moment willen mensen een lekkere frangipane, het andere een verantwoord tussendoortje. Lotus Bakeries biedt vanuit één bedrijf een oplossing voor diverse noden. Onze Lotus producten zijn lekker en zo gezond mogelijk, en onze natural foods zijn gezond en zo lekker mogelijk. Deze business unit heeft de mentaliteit van een start-up. We moeten wendbaar zijn, snel, en kort kunnen schakelen. Maar we hebben tegelijk ook de slagkracht van een groot internationaal bedrijf. En die combinatie maakt ons succes.”



Wouter Van Dyck, Business Development Manager Natural Foods BELUX
en Els De Smet, Sales Director Belgium

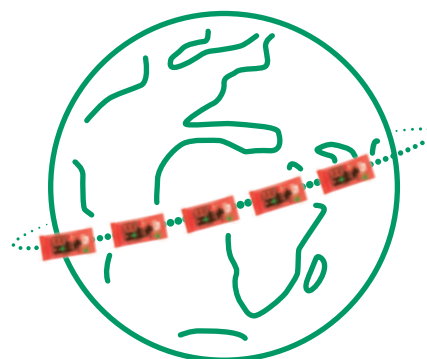
FACTS & FIGURES 2017



Lotus Bakeries
verkoopkantoren
wereldwijd



1.495
medewerkers



Een hoeveelheid gelijk aan

41.000 KM

BEAR Yoyos werd vorig jaar wereld-
wijd verkocht. Dit is genoeg om
eenmaal de afstand rond de aarde
af te leggen.



5

nieuwe distributielanden
voor Lotus Biscoff

(Colombia, India, Panama, Pakistan, Peru)

53.000

pallets met heerlijke Lotus
producten werden bij onze
klanten in Frankrijk geleverd





3.327.685

pakjes Lotus Sinterklaas
speculoos verkocht in België



Lotus Bakeries Nederland wordt
tot één van de drie meest vitale
bedrijven van Nederland gekozen

600.000

Annas pepparkakor
huisjes verkocht tijdens
kerstperiode in Zweden
en Finland



Meer dan

100.000.000

Nākd & TREK repen
wereldwijd verkocht



6

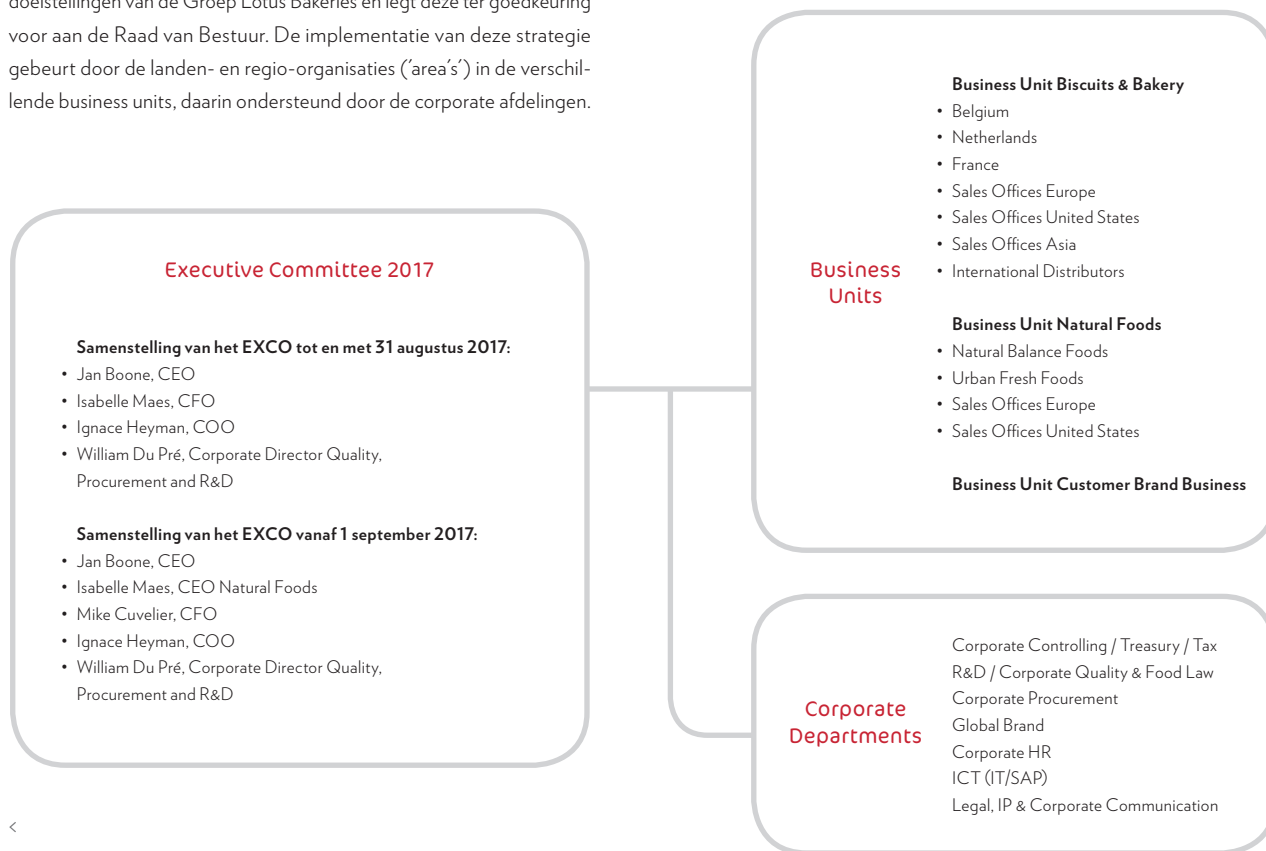
verschillende figuren
voor Lotus Dinosaurus



4. 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 corporate afdelingen.



<

Mike Cuvelier - CFO

Isabelle Maes - CEO Natural Foods

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

Jan Boone - CEO

Ignace Heyman - COO



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

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

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.

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

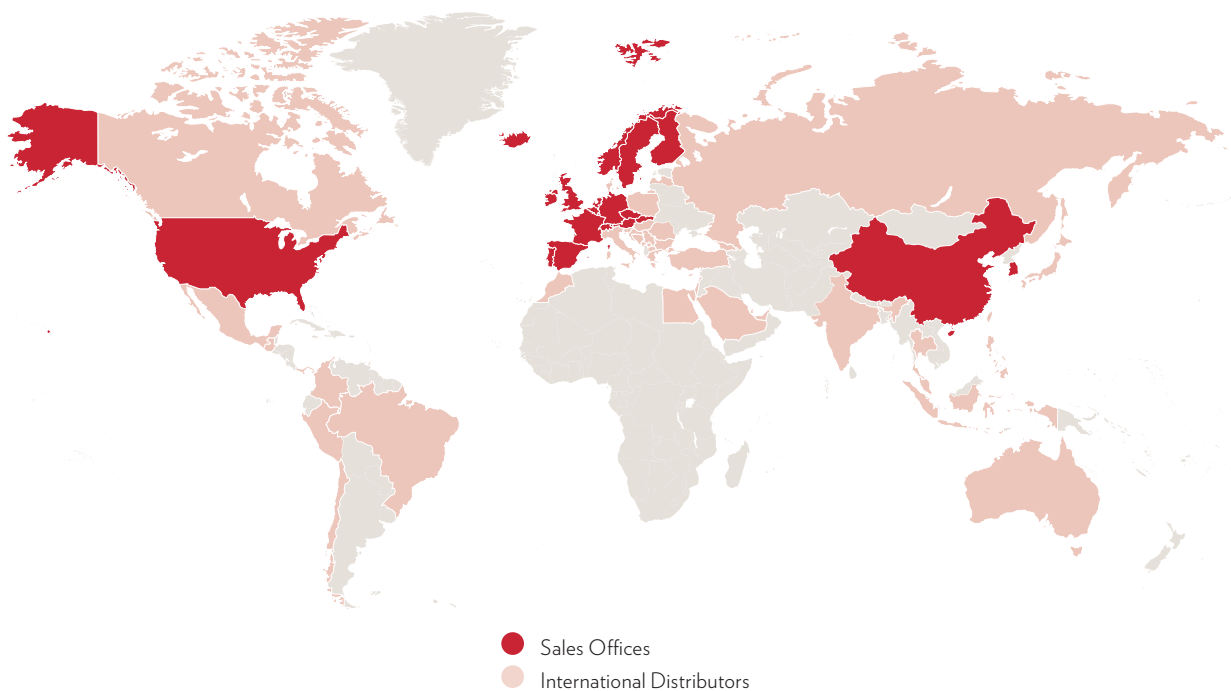
Samen met de general managers van de verschillende area's binnen de business units vormen de EXCO-leden het Group Management Team ('GMT'). Elke area draagt de Lotus Bakeries-strategie uit volgens een welomlijnd business model. De corporate afdelingen adviseren en ondersteunen de Groep Lotus Bakeries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

2. Verkoopstructuur

Lotus Bakeries heeft in totaal negentien verkoopkantoren ('Sales Offices') verspreid over België (3), Frankrijk, Nederland, het Verenigd Koninkrijk (3), Spanje, Duitsland, Zweden, Zwitserland, Tsjechië, Oostenrijk, Verenigde Staten (2), Hong Kong, China en Zuid-Korea.



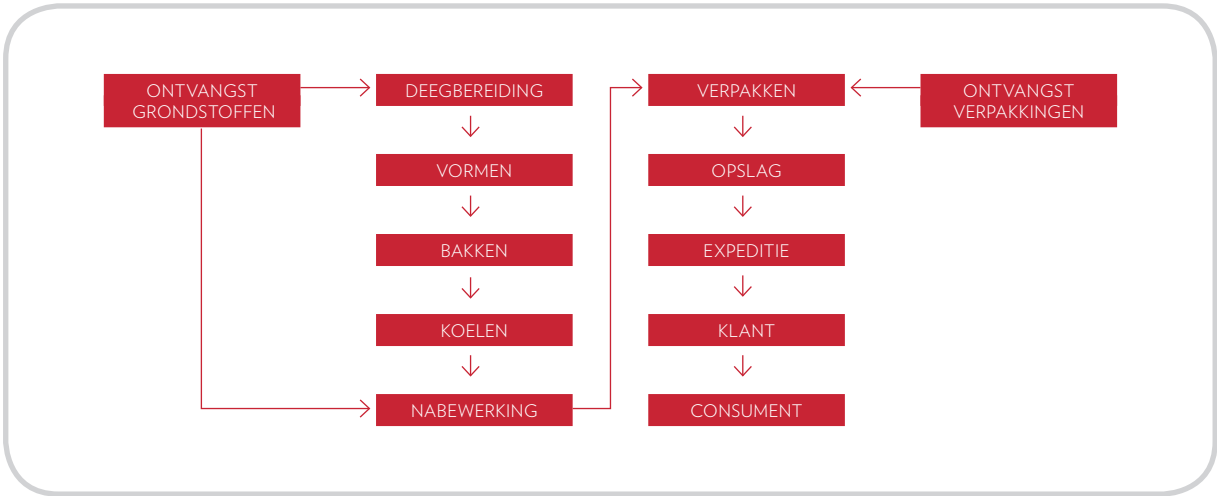
In een veertigtal andere landen werken we nauw samen met commerciële partners. Deze partnerships worden gebundeld in een aparte area: International Distributors. De belangrijkste landen in deze area zijn Japan, Israël, Saoedi-Arabië, Italië, Koeweit, Australië, Verenigde Arabische Emiraten, Qatar en Libanon.

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 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. Sinds september 2015 draagt Lotus Bakeries het CO₂ neutraal-label.



België

Lembeke	Lotus speculoos, Lotus speculoospasta en Lotus Dinosaur
Courcelles	Lotus Suzy wafels, vanillewafels, 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

Nederland

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

Zweden

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

Nadat de bouw van een derde productiehal in de fabriek in Lembeke (België) werd afgerond eind 2016, werd de eerste productielijn in maart 2017 in gebruik genomen. Verder werd er in 2017 een bijkomend magazijn voor stockage van verpakkingen en technisch materiaal opgeleverd, samen met nieuwe faciliteiten voor de medewerkers. Eind 2017 werd beslist om te investeren in een extra productielijn in de derde productiehal die operationeel zou moeten zijn tegen de zomer van 2018.

De gebakfabriek in Enkhuizen wordt volledig gerenoveerd. In 2017 startte een eerste fase waarbij twee nieuwe magazijnen werden opgetrokken. Deze fase is sinds februari 2018 voltooid. In een tweede fase, die aanvang begin februari 2018, worden de kantoren vernieuwd.

In 2016 maakte Lotus Bakeries de locatie bekend waar de eerste Lotus speculoosfabriek buiten België zal worden gebouwd, namelijk in Mebane, North-Carolina (Verenigde Staten). In 2017 werd het stuk grond gekocht en het design van de fabriek en de productielijnen gefinaliseerd. De projectplanning voorziet dat de eerste Lotus speculoosjes er van de band zouden moeten rollen in 2019.

4. Personeel

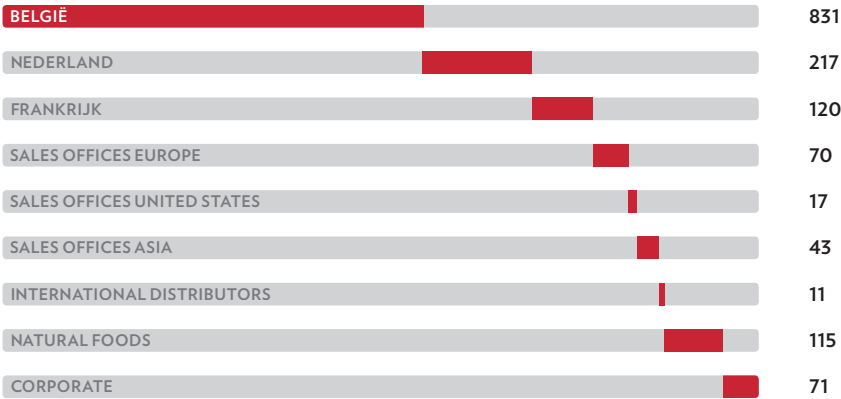
Evolutie



Aantal medewerkers volgens geslacht



Aantal medewerkers per area



VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR



1.000.000

In 2017 hebben bijna 1 miljoen huishoudens in Nederland
Peijnenburg Zero gekocht.





1. ACTIVITEITEN IN 2017

1.1 Marktsituatie en verkoopresultaten in 2017

Algemene verkoopevolutie

Het historisch jaar 2016, waarin de omzet van de Groep Lotus Bakeries de kaap van het half miljard overschreed, wordt vervolgd met een omzet in 2017 die opnieuw is gestegen met meer dan 3% tot 524 miljoen EUR. Na een tragere start in de eerste maanden van 2017, zag de Groep de omzet maand na maand stijgen om uiteindelijk te eindigen op een groei van meer dan 3% voor het volledige jaar en het dubbele, namelijk 6%, over de tweede jaarhelft.

De groei van 6% in de tweede jaarhelft is opmerkelijk gezien de sterke euro die bleef wegen op de omzet in de Verenigde Staten (USD) en het Verenigd Koninkrijk (GBP), twee belangrijke markten voor Lotus Bakeries. Als de wisselkoerseffecten worden geneutraliseerd voor het volledige jaar, stijgt de omzet in 2017 met 5%.

De belangrijkste groei in 2017 heeft de Groep Lotus Bakeries gerealiseerd bij de natuurlijke tussendoortjes Näkd, TREK en BEAR. Tevens hebben de verdere internationalisatie van Lotus speculoos, onder de merknaam Biscoff, en de verkoop van Lotus wafels de omzet sterk positief beïnvloed.

Onder de merknamen Näkd, TREK en BEAR groeit de categorie van de natuurlijke tussendoortjes 'double digit', dankzij de sterke groei in het Verenigd Koninkrijk in combinatie met een succesvolle introductie van de merken in andere landen. Met name de introductie van Näkd en TREK in Nederland was heel geslaagd, waar de categorie van de 'gezonde tussendoortjes' reeds een belangrijke plaats inneemt op het schap van de supermarkt. De verdere introducties in België en Frankrijk zullen in 2018 deze trend helpen ondersteunen.

De gezonde fruit snacks van BEAR groeiden significant in 2017. Deze groei kan toegewezen worden aan de verhoogde visibiliteit op het winkeelpunt in het Verenigd Koninkrijk en de succesvolle introductie van de nieuwe smaakvariant BEAR Yoyos Sours. Vanaf begin 2018 is nu

ook de eerste nationale BEAR tv-commercial te zien in het Verenigd Koninkrijk. Ook in de Verenigde Staten worden er mooie stappen gezet. Een aantal maanden geleden werd er een overeenkomst getekend met een belangrijke keten, waardoor BEAR beschikbaar zal zijn in meer dan 4.000 koffieshops in de Verenigde Staten.

De internationalisatie van Lotus speculoos blijft een andere belangrijke groeimotor. De Verenigde Staten is sedert 2016 reeds het grootste speculoosland voor Lotus Bakeries en ook in 2017 zette Lotus Biscoff zijn verovering van het continent voort. Biscoff wordt een vaste waarde voor meer en meer Amerikaanse huisgezinnen en de distributie via supermarkketens breidt in die zin ook verder uit. Deze evolutie bevestigt de beslissing om een nieuwe fabriek te bouwen in de Verenigde Staten. Ook binnen Europa groeide speculoos heel sterk, met name in het Verenigd Koninkrijk, Nederland, Scandinavië, Tsjechië, Zwitserland en Oostenrijk.

De omzet van Lotus wafels blijft groeien in Frankrijk en in België. In beide landen werd de categorie ondersteund met nationale tv-campagnes, gecombineerd met promotie op de winkelpunten.

Binnen de categorie van ontbijtkoek wordt het succes van Peijnenburg Zero, een lekkere variant zonder toegevoegde suiker, voortgezet. De Peijnenburg Zero ontbijtkoek is in 2 jaar de trend zettende referentie binnen de categorie geworden.

De impact van de fipronilcrisis op de omzet is niet exact te bepalen. Lotus Bakeries heeft in ieder geval snel en kordaat gereageerd en heeft onmiddellijk alle betrokken gebakproducten uit de handel gehaald in België en Frankrijk.

Omzetevolutie

(in miljoen EUR)

2017	524,1
2016	507,2
2015	411,6
2014	347,9
2013	332,3

1.2 Belangrijke projecten en investeringen

In 2017 werd opnieuw voornamelijk geïnvesteerd in capaciteitsuitbreiding. Het totaal bedrag aan investeringen bedraagt 28,2 miljoen EUR. De investeringen voor de nieuwe fabriek in de Verenigde Staten waren tot op heden beperkt maar zullen in 2018 de belangrijkste investering zijn.

Hierbij een overzicht van de belangrijkste projecten:

1.2.1 Nieuwe Lotus speculoosfabriek in de Verenigde Staten

De mooie groei in 2017 van Lotus Biscoff in de Verenigde Staten is opnieuw een bevestiging dat de bouw van een speculoosfabriek in de Verenigde Staten zowel ecologisch, economisch als strategisch de juiste keuze is voor Lotus Bakeries. Een ervaren projectteam met zowel interne expertise uit de Groep als lokale knowhow leidt deze 'mijlpaal' investering, waarbij er voor het eerst Lotus speculoos op een ander continent gemaakt zal worden.

In 2017 werd een stuk grond gekocht in Mebane, North Carolina. Het design van de fabriek en de productielijnen is gefinaliseerd. Ondertussen werd gestart met de egalisatie van het terrein; volgende stap is de opstart van de bouwwerkzaamheden. De projectplanning voorziet dat de fabriek operationeel is in 2019. Ondertussen wordt ook de lokale inkoop van grondstoffen en verpakkingen verzekerd.

1.2.2 Verdere uitbreiding Lotus speculoosfabriek te Lembeke

Nadat een derde productiehal in gebruik werd genomen eind 2016, zijn in 2017 opnieuw heel wat investeringen gedaan in Lembeke. Een additionele productielijn voor Lotus speculoos is operationeel sinds maart. Daarnaast werd ook een bijkomend magazijn voor stockage van verpakkingen en technisch materiaal opgeleverd, samen met nieuwe faciliteiten voor de medewerkers.

Recent werd beslist om te investeren in een extra lijn in de derde productiehal. Die investering moet operationeel zijn tegen de zomer van 2018 en is noodzakelijk om de stijgende vraag naar speculoos op een efficiënte manier te kunnen blijven voldoen in de toekomst.

1.2.3 Wafelproductie Courcelles

Sedert eind 2016 is de volledige productie van wafels gecentraliseerd in de fabriek te Courcelles. Daardoor is de productie van deze fabriek in volume meer dan verdubbeld. Om deze extra volumes te kunnen produceren en de capaciteit te verhogen werden twee bijkomende productielijnen toegevoegd. Deze investeringen zijn volledig afgerond en de focus ligt nu op het verder verbeteren van de productierendementen.

1.2.4 Renovatie van de gebakfabriek te Enkhuizen (Nederland)

De gebakfabriek te Enkhuizen wordt volledig gerenoveerd. In 2017 startte een eerste fase waarbij twee nieuwe magazijnen werden opgetrokken. Deze fase is sinds februari 2018 voltooid. In een tweede fase, die aanving begin februari 2018, worden de kantoren vernieuwd.

1.2.5 Kantoren Lembeke

Het creëren van een optimale en aangename werkomgeving voor onze medewerkers is belangrijk en in die zin werden in de afgelopen jaren verschillende nieuwe kantoren geopend. Recent werd beslist om ook de kantoren in Lembeke te vernieuwen tot een modern en state-of-the-art kantoor voor verkoop, marketing, IT, Procurement, Quality en R&D. De kantoren zullen eind 2019 officieel in gebruik worden genomen.

Investeringen

(in miljoen EUR)

2017	28,2
2016	37,5
2015	16,1
2014	16,5
2013	33,2

2. FINANCIËLE INFORMATIE

2.1 Rentabiliteit en evolutie van de kosten

Het recurrent bedrijfsresultaat (89,3 miljoen EUR) en de recurrente bedrijfscashflow (104,3 miljoen EUR) stegen met respectievelijk 5,4 en 2,7 miljoen EUR ten opzichte van vorig jaar.

De omzetgroei en een betere bezetting van de beschikbare productiecapaciteit vormen de basis van het toegenomen bedrijfsresultaat.

Er werd bijkomend geïnvesteerd in internationale groei voor Lotus Biscoff door het versterken van de verkoopteams en er werd tevens sterk geïnvesteerd in de categorie van de natuurlijke tussendoortjes.

De investeringen in promotionele activiteiten op de winkelpunten en in marketingcampagnes werden consistent voortgezet. In de Verenigde Staten en ook in het Verenigd Koninkrijk was er voor het eerst aanwezigheid op televisie met Lotus Biscoff en dit in regio's met een hoge marktpenetratie. De resultaten van deze gerichte Lotus Biscoff campagnes, in combinatie met sterke aanwezigheid op de winkelpunten, waren zeer positief.

Het niet-recurrente bedrijfsresultaat is beperkt en bedraagt -0,1 miljoen EUR. Vorig jaar was het niet-recurrente bedrijfsresultaat positief (4,5 miljoen EUR) door de ontvangen compensatie voor de wafelfabriek van Meise die door een brand werd vernield.

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

De belastinglast bedraagt 22,4 miljoen EUR of 25,7% van de winst voor belastingen. De belastinglast is met 1,5% gezakt door de positieve impact op de uitgestelde belastingen (non-cash) van toekomstige tariefverlagingen in verschillende landen, met name België en de Verenigde Staten.

Het nettoresultaat stijgt met 2,2 miljoen EUR (+3,5%) ten opzichte van 2016 en bedraagt 64,6 miljoen EUR. Het nettoresultaat stijgt in lijn met de omzet dankzij de meer dan proportionele stijging van het recurrente bedrijfsresultaat.

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.

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 2.507 kEUR in totaliteit. Een hogere gemid-delde koers van de voor Lotus Bakeries belangrijkste vreemde munten met 5% zou een positief effect hebben gehad op het nettoresultaat van ongeveer 2.771 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	(971)	1.074
GBP	(1.028)	1.136
CNY	(195)	215
Andere	(313)	346
Totaal	(2.507)	2.771

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 rente-lasten 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 2017 zijn de financiële rente-dragende verplichtingen (115.000 kEUR) met variabele interestvoet ingedekt met dergelijke renteovereenkomsten.

Een wijziging in Euribor rente in 2017 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. 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 de financiële bijlage bij het jaaroverzicht 2017.

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	2017	2016	2015	2014	2013
Dagen klantenkrediet	42	37	45	41	40
Solvabiliteit (%)	49,1	45,3	38,1	59,5	51,3
Netto financiële schuld / Rebitda*	0,55	0,93	1,83	0,30	0,88
Netto rentabiliteit van het eigen vermogen (%)	22,0	25,1	21,0	18,3	16,3

(*) 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 bijdrageregeling afgesloten met BPF. Aangezien de werkgevers een vaste bijdrage betalen, wordt het stelsel verwerkt onder de toegezegde bijdrageregeling.

Bij de dochterondernemingen in Nederland en Duitsland bestaan er toegezegde pensioenregelingen. Daarnaast bestaan er in bepaalde

ondernemingen voorzieningen voor 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 continue streven naar hoog kwalitatieve producten en processen, welke zowel intern als extern geaudit worden.

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

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. Vanaf 2017 kiest Lotus Bakeries ervoor om te rapporteren over haar duurzaamheidsprogramma volgens de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG-rapportering) zoals vooropgesteld door de Verenigde Naties. 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 2017

In maart 2018 heeft Lotus Bakeries een overeenkomst bereikt met Grassroots voor de overname van de productieactiviteiten van BEAR. Grassroots produceert vandaag, op exclusieve basis, het volledige BEAR-assortiment voor Lotus Bakeries. De productiefaciliteit bevindt zich in Zuid-Afrika, vlakbij de vruchtbare Ceres vallei waar alle fruit voor de fruitsnacks vers geplukt wordt. De overeenkomst voorziet dat Grassroots, middels een nieuw opgerichte vennootschap Bearnibbles, een gloednieuwe productiefaciliteit zal opleveren, voorzien van alle installaties en medewerkers die nodig zijn voor de productie van de BEAR-producten. Deze 'turnkey' productiefaciliteit zou in 2019 operationeel moeten zijn. De overdracht wordt pas definitief op het moment dat aan alle gestelde voorwaarden is voldaan en na de goedkeuring van de regelgevende instanties.

3. VOORUITZICHTEN 2018

Na het historisch jaar 2016 is Lotus Bakeries er in 2017 opnieuw in geslaagd om de lat nog hoger te leggen, zowel qua omzet als qua winstgevendheid. De omzet van 524 miljoen EUR in 2017 is bijna 3% hoger dan in 2016, ondanks de sterke euro, en het recurrent bedrijfsresultaat steeg met meer dan 6%. Vooral de omzetgroei in de tweede jaarhelft was heel opmerkelijk en kwam er door de natuurlijke tussendoortjes, de verdere internationalisatie van Lotus Biscoff en de groei van Lotus wafels.

In 2017 realiseerden de natuurlijke tussendoortjes onder de merken Nākd, TREK en BEAR een ‘double digit’ groei en dit onder impuls van het Verenigd Koninkrijk en Nederland. De eerste succesvolle stappen voor deze merken werden ook gezet in een aantal andere Europese landen en in de Verenigde Staten. In de Verenigde Staten en in Europa werd bovendien opnieuw een mooie groei gerealiseerd met Lotus Biscoff.

In 2017 werd opnieuw geïnvesteerd in de uitbreiding van de productiecapaciteit, zowel in België als in de Verenigde Staten.

In 2018 is Lotus Bakeries van plan om op het elan van 2017 verder te gaan. De verpakking van Lotus Biscoff wordt volledig vernieuwd en binnen het gebak wordt binnenkort een nieuw gamma van cakes gelanceerd. De evolutie van de euro zal niettemin een belangrijke factor zijn voor de omzet- en winstontwikkeling, met name de verdere verzwakking van de USD heeft een significante impact. Het niveau van investeringen zal opnieuw hoog liggen dit jaar, zowel wat betreft investeringen in bijkomende capaciteit en efficiëntie, als blijvende ondersteuning van de merken door mediacampagnes.

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 2017 bedroeg 64,6 miljoen EUR tegenover 62,5 miljoen EUR in 2016.

Statutair

Voor de moedermaatschappij Lotus Bakeries NV zijn de resultaten van het boekjaar 2017 als volgt:

IN EUR	
Winst van het boekjaar	9.046.105,91
Onttrekking aan de belastingvrije reserves	-
Overboeking naar de belastingvrije reserves	-
Te bestemmen winst van het boekjaar	9.046.105,91

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

IN EUR	
Toevoeging aan de wettelijke reserves	844,80
Toevoeging/(Onttrekking) aan de overige reserves	(7.092.032,39)
Uitkering van een brutodividend ⁽¹⁾	15.887.293,50
Uitkering van tantièmes aan de bestuurders	250.000,00
TOTAAL	9.046.105,91

(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 15 mei 2018 het voorstel van de Raad van Bestuur tot uitkering van een brutodividend van 19,50 EUR per aandeel aanvaardt, zal dit brutodividend - na aftrek van een roerende voorheffing van 30% - betaalbaar worden gesteld vanaf 25 mei 2018 tegen voorlegging van coupon nr. 30 aan de loketten van Degroof - Petercam, BNP Paribas Fortis, Belfius, ING Bank en KBC Bank.

Brutodividend

(in EUR)

2017	19,5
2016	16,2
2015	14,2
2014	12,4
2013	10,8

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 toepassing 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 2017 verhoogd met 7.788,00 EUR, van 3.575.783,65 EUR naar 3.583.571,65 EUR. Op 4 oktober 2017 volgde er nogmaals een verhoging met 660,00 EUR. Zo kwam het maatschappelijk kapitaal op 3.584.231,65 EUR te liggen.

5.1.2 Aandelen

Door de uitoefening van warrants en daaropvolgende kapitaalverhogingen werden nieuwe aandelen van Lotus Bakeries NV uitgegeven: 1.770 op 4 april 2017 en 150 op 4 oktober 2017. Hierdoor steeg het totaal aantal aandelen van Lotus Bakeries van 812.513 naar 814.283 en vervolgens naar 814.433.

Op 31 december 2017 waren er 814.433 aandelen van Lotus Bakeries NV, op naam of gedematerialiseerd.

5.1.3 Aandelenopties

In het kader van het aandelenoptieplan van Lotus Bakeries werden 2.260 nieuwe aandelenopties uitgegeven in 2017. Op 31 december 2017 bedroeg het totaal aantal nog niet-uitgeoefende aandelenopties 14.391.

JAAR VAN UITGIFTE VAN DE OPTIES	AANTAL TOEGEKENDE OPTIES ⁽¹⁾	AANTAL UITGEOEFENDE OPTIES ⁽²⁾	BESCHIKBAAR SALDO OPTIES
2007	11.950	11.950	-
2010	2.400	2.400	-
2011	1.300	1.300	-
2012	5.069	5.069	-
2013	3.998	2.726	1.272
2014	5.358	-	5.358
2015	3.383	-	3.383
2016	2.532	-	2.532
2017	1.846	-	1.846

(1) Aantal 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 2017 werden 1.611 eigen aandelen ingekocht. Het totaal aantal ingekochte eigen aandelen in portefeuille op het einde van het boekjaar bedraagt 15.171. Ze vertegenwoordigen een fractiewaarde van 66.752,4 EUR of 1,86% van het geplaatste kapitaal.

Alle beursttransacties 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 2017:

	AANTAL STEMRECHTEN	% STEMRECHTEN
Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries ⁽¹⁾	455.323	55,91%
Lotus Bakeries NV ⁽²⁾	15.171	1,86%
Totaal van Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries en Lotus Bakeries NV	470.494	57,77%
Holding Biloba BVBA ⁽³⁾	27.000	3,32%
Christavest Comm.VA ⁽⁴⁾	20.298	2,49%
Publiek	296.641	36,42%
Totaal	814.433	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*, uit de mededeling aan Lotus Bakeries NV van een certificering van aandelen Lotus Bakeries in juli 2014 en uit het verzoek aan Lotus Bakeries NV van 20 november 2017 van de Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries tot omzetting van de gedematerialiseerde aandelen Lotus Bakeries in aandelen op naam Lotus Bakeries, waarbij sinds 21 november 2017 de aandelen van de Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries in het aandeelhoudersregister van Lotus Bakeries NV op naam werden ingeschreven.

(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 12 mei 2017:

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:

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

Onafhankelijke bestuurders:

- Peter Bossaert
 - Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich
 - Dominique Leroy
 - 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 Fevia Vlaanderen/Flanders' Food
 - Lid van de Raad van Bestuur bij TVH Parts
 - Lid van het bestuurscomité Voka en KULAK
-

Jan Boone CEO / Gedelegeerd bestuurder

- Licentiaat Toegepaste Economische Wetenschappen (KU Leuven); Licence Spéciale et 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
- Voorzitter van de Raad van Bestuur bij Animal Care, een beursgenoteerd bedrijf in de veterinaire sector

Johan Boone Niet-uitvoerend bestuurder

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

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), Post-graduaat Bedrijfseconomie (Vlekho) en Bedrijfsmanagement voor apothekers (Vlerick)
 - 1996 - 2001: adjunct-apotheker en titularis-apotheker
 - Sinds 2002 eigenaar-titularis van apotheek Boone in Tervuren
 - Sinds 1999 als vrijwilliger afdelingsapotheker Rode Kruis Tervuren
 - Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2016
-

Peter Bossaert Onafhankelijk bestuurder

- Handelsingenieur (Universiteit Antwerpen)
 - 1989 - 1997: diverse marketing- en salesfuncties bij Unilever en Campina
 - Sinds 1997 werkzaam bij Medialaan. In 2000 werd hij aangesteld als algemeen directeur van de radioactiviteiten
 - Sinds 2012 CEO bij Medialaan
 - Op 1 februari 2018 werd bekendgemaakt dat Medialaan en De Persgroep Publishing samensmelten tot één mediabedrijf en dat hij wordt aangesteld als CEO van de fusiegroep
 - Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2017
-

Benoit Graulich Onafhankelijk bestuurder

- Master in de Rechten, Bedrijfskunde en Financieringen (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 van la Compagnie de Saint-Gobain
 - 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 2011 werkzaam bij Cargill als General Manager Malt business Europe. Vanaf 2015 Global Managing Director Malt Business en sinds oktober 2017 Managing Director Global Edible Oils Solutions EMEA & Russia
- Bestuurder bij Miko en vzw Spullenhulp
- Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2011

Sinds mei van het boekjaar 2017 bestond de Raad van Bestuur uit voornoemde bestuurders. Voor de samenstelling van de Raad van Bestuur in de eerste vier maanden van 2017 wordt verwezen naar het jaaroverzicht over het boekjaar 2016.

Bij de selectie van kandidaat-leden voor de Raad van Bestuur door de huidige leden van de Raad van Bestuur voorafgaand aan de voordracht van een nieuwe bestuurder aan de Algemene Vergadering, staan vaardigheden, competenties en diversiteit voorop. Lotus Bakeries is zich ervan bewust dat zij moet waken over een kritische Raad van Bestuur, met gespecialiseerde kennis van zaken op de verschillende domeinen die Lotus Bakeries raken. Bepaalde diversiteitscriteria zijn wettelijk opgelegd en worden door Lotus Bakeries vanzelfsprekend gevolgd, waaronder het aantal onafhankelijke bestuurders en het aantal bestuurders van het andere geslacht. Lotus Bakeries tekent in dit verband op dat zij met voornoemde samenstelling voldoet aan de vereiste dat ten minste een derde van de bestuurders van een ander geslacht is dan dat van de overige leden. Voornoemde verplichting zit vervat in art. 518bis, §1 van het Wetboek van vennootschappen. Ook wijst zij er in dit verband op dat de voormelde onafhankelijke bestuurders beantwoorden aan de onafhankelijkheidscriteria van art. 526ter van het Wetboek van vennootschappen. Naast deze wettelijk verankerde diversiteitscriteria streeft Lotus Bakeries naar diversiteit in kennis en ervaring en maakt zij bij het selecteren van kandidaten een gedegen afweging naar competenties die het bedrijf in het licht van de reeds aanwezige competenties onder de leden van de Raad van Bestuur aanvullend ten goede zouden komen. Het resultaat van dit beleid volgt uit eerder vermelde cv's.

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

5.3.1.2 Werking van de Raad van Bestuur

In 2017 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.

De behandelde onderwerpen waren:

- financiële resultaten
- verkoopresultaten
- resultaten op 31/12 en 30/06 en voorstel persbericht
- investeringsbudget en globaal budget
- media investeringen
- toelichting jaaractieplannen van de verschillende landen
- prijzevoluties in de verschillende landen
- uitbreiding fabriek Lembeke
- status update nieuwe fabriek in de Verenigde Staten
- evaluatie grondstofprijzen en verpakkingen
- productontwikkelingen en productinnovaties
- verslagen en aanbevelingen van de Comités
- agenda Algemene Vergadering
- recall Lotus speculoospasta
- fipronilcrisis en impact op de eierprijzen
- groeiambitie en visie M&A
- privacy wetgeving

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

In de loop van 2017 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 2017 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 is Vasticom BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele. Alle leden hebben ervaring op het gebied van boekhouding en audit.

In 2017 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
- risicomangement
- bespreking rapportage en interne controle / aanbevelingen van de 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 Sabine Sagaert BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert (Voorzitter) en Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich. De niet-uitvoerende bestuurder is 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 2017 waarbij telkens alle

leden aanwezig waren.

De behandelde onderwerpen waren:

- remuneratie Executive Committee
- remuneratiepolitiek en toepassing ervan
- wijziging in de samenstelling en benoeming van nieuw lid van het Executive Committee
- wijziging in de samenstelling en voordracht van nieuw lid van de Raad van Bestuur

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 tot en met 31 augustus 2017:

- 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

Vanaf september 2017 bestond het Executive Committee uit de volgende leden:

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

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

Het Remuneratie- en Benoemingscomité selecteert op basis van kennis, competenties, ervaring, achtergrond en vaardigheden en streeft naar diversiteit op deze vlakken om zo alle kennis in huis te hebben om Lotus Bakeries met een gespecialiseerd team op alle relevante domeinen te kunnen aansturen. Op vandaag bestaat er binnen het Executive Committee een mooie balans tussen leden met een financiële achtergrond en leden met een marketing en/of sales achtergrond. Ook de verhouding tussen de leden met een lange historie binnen het bedrijf versus de leden met een verse kijk op de zaken is gewaarborgd.

Het Executive Committee vergaderde 23 keer in 2017. Alle leden waren aanwezig op alle vergaderingen.

5.5 Remuneratieverslag

5.5.1 Introductie

Het remuneratieverslag 2017 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 15 mei 2018 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 indivi-

dule 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. Hiervoor wordt eveneens een beroep gedaan op een internationaal HR-adviesbedrijf dat de functieweging en het overeenstemmende gangbare salarispakket in de relevante markt voorstelt.

5.5.3 Verklaring over gehanteerde remuneratiebeleid in 2017

5.5.3.1 Niet-uitvoerende en uitvoerende bestuurders

Beleidscriteria

Niet-uitvoerende bestuurders ontvangen een vergoeding zoals aan-gegeven in de tabel op de pagina hiernaast, met uitsluiting van een prestatiegebonden remuneratie zoals bonussen, aandelengerelateerde incentiveprogramma's op lange termijn, voordelen in natura of voordelen die verbonden zijn aan pensioenplannen.

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

Naast de bezoldiging worden alle redelijke kosten van leden van de Raad van Bestuur vergoed, die zijn gemaakt met toestemming van de Voorzitter van de Raad van Bestuur.

De bepalingen omtrent de remuneratie van niet-uitvoerende bestuurders gelden evenzeer voor de uitvoerende bestuurders in hun hoedanigheid van bestuurder.

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 2017 voor elk lid van de Raad van Bestuur weergegeven.

NAAM	RAAD VAN BESTUUR	AUDITCOMITÉ	REMUNERATIE- EN BENOEMINGS- COMITÉ	TOTALE VERGOEDING 2017
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
Peter Bossaert	Onafhankelijk bestuurder	-	-	20.000 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	-	Voorzitter	25.000 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 2017 zijn de belangrijkste performance indicatoren gebaseerd op de doelstellingen van het jaar 2017. 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 2017 werden voorgelegd aan het Remuneratie- en Benoemingscomité. De gehanteerde evaluatiecriteria voor de variabele vergoeding in 2017 zijn de belangrijkste performance indicatoren gebaseerd op de doelstellingen voor het jaar 2017. 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 ook de doelstellingen voor de periode 2017-2019 vastgelegd en voorgelegd aan het Remuneratie- en Benoemingscomité. De belangrijkste performance indicatoren komen uit het strategische plan van de Groep Lotus Bakeries. Voor 2017 werd een bonus uitbetaald in het kader van de langetermijnbeloningspolitiek.

5.5.5 Remuneratie van de CEO in 2017

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 2017 bedraagt 739.994 EUR. Het variabele gedeelte op basis van de doelstellingen voor 2017 bedraagt 377.953 EUR en wordt uitbetaald in 2018. 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 2017 (exclusief CEO)

In 2017 werden drie 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 2017 zijn de gezamenlijke vergoedingen op basis van een volledig jaar als volgt.

Het vaste basissalaris in 2017 bedraagt 1.070.713 EUR. Het variabel gedeelte op basis van doelstellingen 2017 bedraagt 427.487 EUR en wordt uitbetaald in 2018. De bijdrage voor de pensioenregeling bedraagt 164.208 EUR. De andere bestanddelen van de vergoeding bedragen 51.821 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 2017

In 2017 werden aandelenopties over het boekjaar 2016 toegekend aan de leden van het toenmalige Executive Committee.

NAAM	JAAR TOEKENNING	AANTAL OPTIES	UITOEFENPRIJS
Jan Boone	2017	255	2.331,77 EUR
William Du Pré	2017	128	2.331,77 EUR
Ignace Heyman	2017	128	2.331,77 EUR
Isabelle Maes	2017	128	2.331,77 EUR

5.5.8.2 Uitoefening aandelenopties en/of warrants in 2017

De leden van het Executive Committee hebben volgende aandelenopties of warrants uitgeoefend in 2017:

DATUM	NAAM	TRANSACTIE	AANTAL	PRIJS	TOT. WAARDE
5/04/2017	Ignace Heyman	Uitoef. opties	250	496,77 EUR	124.192,50 EUR
5/04/2017	Ignace Heyman	Uitoef. opties	250	650,31 EUR	162.577,50 EUR

In 2017 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 2017 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 Framework. Het Executive Committee heeft de volledige verantwoordelijkheid voor het risicobeheerproces van Lotus Bakeries. De Corporate Director Qua-

lity, Procurement and R&D is verantwoordelijk voor de coördinatie.

Er werden door het EXCO specifieke risico's gedefinieerd die op groepsniveau als de meest belangrijke worden beschouwd. Deze risico's, die heel concreet zijn omschreven, worden met de grootste prioriteit aangepakt. Voor elk van deze risico's is een 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 2017 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 2017	IN DUIZENDEN EUR
Lotus Bakeries NV	77
Groep Lotus Bakeries	346
Totaal	423

BEURS- EN AANDEELHOUDERS- INFORMATIE



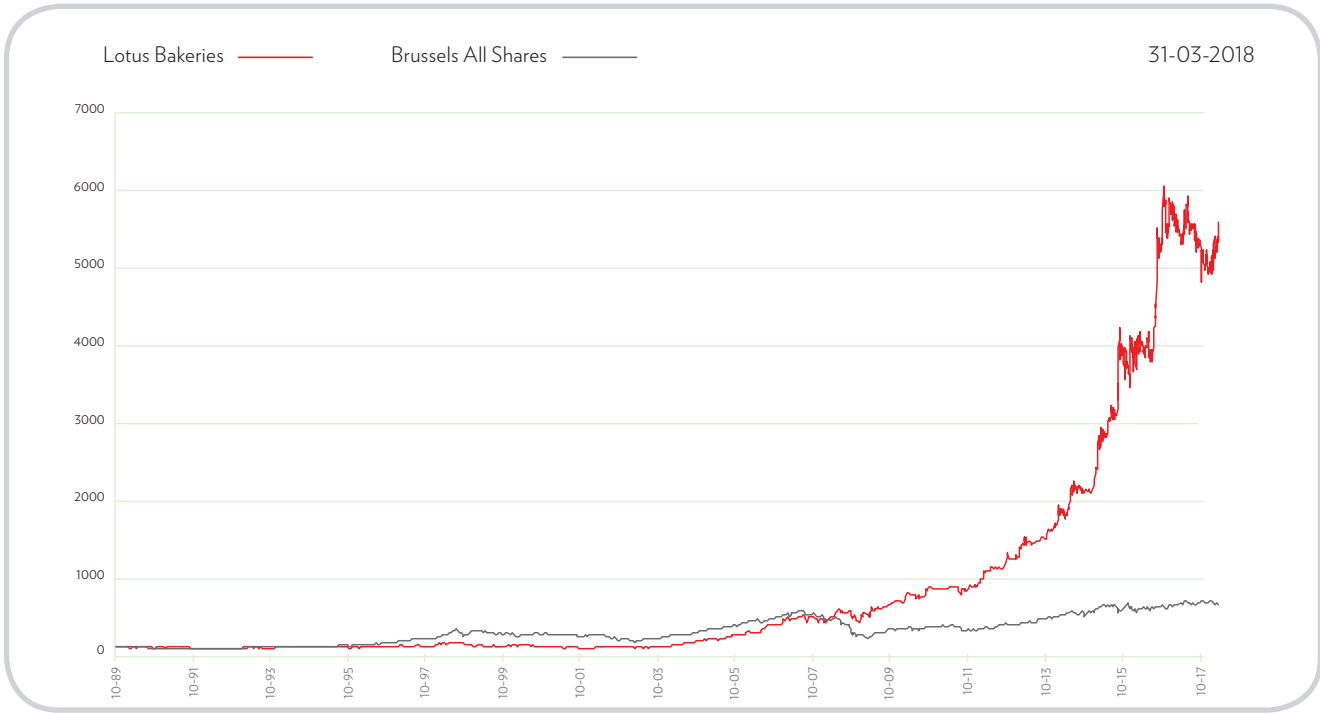
100.000.000

Britse consumenten aten in 2017 maar liefst
100.000.000 fruitporties BEAR.





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	31-03-2018	2017	2016	2015	2014	2013
Hoogste koers t.e.m. 31/12 (t.e.m. 31/03 in 2018)	2.420,00	2.529,00	2.617,95	1.845,00	989,95	725,00
Laagste koers t.e.m. 31/12 (t.e.m. 31/03 in 2018)	2.050,00	2.025,00	1.550,00	926,10	711,00	555,00
Koers per 31/12 (per 31/03 in 2018)	2.380,00	2.116,95	2.500,00	1.750,00	933,00	713,63
Beurskapitalisatie per 31/12 in miljoen EUR (per 31/03 in 2018 in miljoen EUR)	1.938,35	1.724,11	2.031,28	1.420,76	749,21	567,42
Aantal aandelen per 31/12 (per 31/03 in 2018)	814.433	814.433	812.513	811.863	803.013	795.113
Verhouding koers/winst (PER) ⁽¹⁾ t.e.m. 31/12 (t.e.m. 31/03 in 2018)	30,51	27,13	33,17	31,29	20,37	20,32

(1) PER: Price Earnings Ratio: de beurskoers op het einde van het jaar (respectievelijk per 31 maart in 2018) gedeeld door het nettoresultaat per aandeel op het einde van het jaar.

1. Beursnotering

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

2. Financiële dienstverlening

De financiële dienstverlening betreffende het aandeel Lotus Bakeries wordt verstrekt door de volgende financiële instellingen: 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 2017 bedroeg de beurskapitalisatie van Lotus Bakeries 1.724,11 miljoen EUR.

5. Evolutie van het aandeel Lotus Bakeries

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

6. Beursgegevens over het aandeel Lotus Bakeries

De tabellen met de geconsolideerde kerncijfers per aandeel respectievelijk de beursgegevens over het aandeel Lotus Bakeries worden vermeld op pagina's 15 en 84 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

Vrijdag 13 april 2018

Jaaroverzicht 2017 beschikbaar op www.lotusbakeries.com

Dinsdag 15 mei 2018

Gewone en Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders om 16.30 uur

Vrijdag 25 mei 2018

Betaalbaarstelling van het dividend over het boekjaar 2017

Vrijdag 17 augustus 2018

Bekendmaking van de halfjaarresultaten 2018

Maandag 11 februari 2019

Bekendmaking van de jaarresultaten 2018

Vrijdag 10 mei 2019

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



1

De meer dan 6 miljard koekjes die Lotus Bakeries wereldwijd verkoopt worden op vandaag nog altijd gemaakt op 1 productiesite, in Lembeke, België. In de tweede helft 2019 komt daar een tweede productiesite in Mebane, Verenigde Staten, bij.





In dit gedeelte van het jaaroverzicht 2017 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 2017 zijn gebaseerd op de geconsolideerde jaarrekening van 2017 die is opgesteld volgens IFRS zoals goedgekeurd voor toepassing binnen de Europese Unie met een vergelijking voor 2016 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 oordeel zonder voorbehoud gegeven.

Inhoud

Geconsolideerde financiële gegevens	89
- Geconsolideerde balans	89
- Geconsolideerde resultatenrekening	90
 Verkort financieel vijfjarenoverzicht Groep Lotus Bakeries.....	92

GECONSOLIDEERDE
BALANS

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2017	31-12-2016
ACTIVA		
VASTE ACTIVA	447.693	437.310
Materiële vaste activa	174.426	161.590
Goodwill	141.001	144.368
Immateriële vaste activa	123.924	126.006
Investerings in andere vennootschappen	12	37
Uitgestelde belastingvorderingen	4.310	4.854
Andere vorderingen op lange termijn	4.020	455
VLOTTENDE ACTIVA	149.801	110.692
Voorraden	33.653	32.175
Handelsvorderingen	60.104	50.922
Terugvorderbare BTW	4.789	4.235
Terugvorderbare belastingen	484	1.061
Overige vorderingen	1.487	485
Geldmiddelen en kasequivalenten	48.129	19.932
Overlopende rekeningen	1.155	1.882
TOTAAL DER ACTIVA	597.494	548.002

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2017	31-12-2016
PASSIVA		
EIGEN VERMOGEN	293.213	248.464
Kapitaal	15.999	15.527
Geconsolideerde reserves	316.954	267.947
Eigen aandelen	(13.919)	(12.038)
Overige reserves	(25.877)	(23.038)
Minderheidsbelangen	56	66
LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN	193.923	197.245
Rentedragende verplichtingen	117.500	118.500
Uitgestelde belastingsschulden	49.206	50.666
Pensioenverplichtingen	3.846	3.114
Voorzieningen	414	1.986
Afgeleide financiële instrumenten	1.970	3.419
Overige langlopende verplichtingen	20.987	19.560
KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN	110.358	102.293
Rentedragende verplichtingen	1.750	7.533
Pensioenverplichtingen	152	89
Voorzieningen	21	21
Handelsschulden	68.542	54.742
Personeelsgerelateerde schulden	18.383	18.418
BTW schulden	119	225
Belastingsschulden	16.464	15.097
Afgeleide financiële instrumenten	1	4
Overige verplichtingen	1.662	2.133
Overlopende rekeningen	3.264	4.031
TOTAAL DER PASSIVA	597.494	548.002

GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

IN DUIZENDEN EUR	2017	2016
OMZET	524.055	507.208
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	(171.494)	(168.310)
Diensten en diverse goederen	(145.568)	(133.095)
Personeelskosten	(105.580)	(101.639)
Afschrijvingen en waardeverminderingen op immateriële en materiële vaste activa	(12.105)	(14.796)
Waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen	(2.198)	(1.905)
Andere bedrijfskosten	(3.168)	(6.411)
Andere bedrijfsopbrengsten	5.407	2.893
RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT)⁽¹⁾	89.349	83.945
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	(91)	4.507
BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)⁽²⁾	89.258	88.452
Financieel resultaat	(2.228)	(2.675)
Interest opbrengsten (kosten)	(2.096)	(2.209)
Wisselkoers winsten (verliezen)	175	(189)
Overige financiële opbrengsten (kosten)	(307)	(277)
RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN	87.030	85.777
Belastingen	(22.397)	(23.322)
RESULTAAT NA BELASTINGEN	64.633	62.455
NETTORESULTAAT	64.633	62.455
Toe te rekenen aan:		
Minderheidsbelangen	1.094	1.210
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	63.539	61.245

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

(2) EBIT wordt gedefinieerd als het recurrent bedrijfsresultaat + niet-recurrent bedrijfsresultaat.

IN DUIZENDEN EUR	2017	2016
OVERIG RESULTAAT		
Die later zouden kunnen opgenomen worden in het nettoresultaat	(2.727)	(22.747)
Wisselkoersverschillen bij omrekening buitenlandse vestigingen	(5.989)	(21.064)
Winst/(Verlies) op kasstroomafdekkingen, na belastingen	3.262	(1.683)
Die nooit zullen opgenomen worden in het nettoresultaat	(757)	(36)
Herwaarderingswinsten/(-verliezen) op toegezegde pensioenregelingen	(757)	(36)
Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen	(3.484)	(22.783)
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	61.149	39.672
Toe te rekenen aan:		
Minderheidsbelangen	449	(1.784)
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	60.700	41.456
WINST PER AANDEEL (EUR)		
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	799.423	793.147
Gewone winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:		
Minderheidsbelangen	1,37	1,53
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	79,48	77,22
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect	808.735	806.206
Verwaterde winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:		
Minderheidsbelangen	1,35	1,50
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	78,57	75,97
Totaal aantal aandelen ⁽¹⁾	814.433	812.513
Winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:		
Minderheidsbelangen	1,34	1,49
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	78,02	75,38

(1) Totaal aantal aandelen, inclusief eigen aandelen, per 31 december.

VERKORT FINANCIËEL VIJFJARENOVERZICHT

Geconsolideerde balans

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2017	31-12-2016	31-12-2015	31-12-2014	31-12-2013
VASTE ACTIVA	447.693	437.310	442.884	263.881	262.729
Materiële vaste activa	174.426	161.590	139.377	137.569	136.489
Goodwill	141.001	144.368	93.229	46.135	46.517
Immateriële vaste activa	123.924	126.006	107.901	74.674	75.744
Investerings in andere vennootschappen	12	37	96.244	22	27
Uitgestelde belastingvorderingen	4.310	4.854	5.889	5.275	3.859
Andere vorderingen op lange termijn	4.020	455	244	206	93
VLOTTENDE ACTIVA	149.801	110.692	128.337	73.108	71.375
Voorraden	33.653	32.175	35.659	17.898	16.665
Handelsvorderingen	60.104	50.922	56.143	38.804	36.036
Geldmiddelen en kasequivalenten	48.129	19.932	18.547	11.855	11.933
TOTAAL DER ACTIVA	597.494	548.002	571.221	336.989	334.104
EIGEN VERMOGEN	293.213	248.464	217.525	200.629	171.375
Langlopende verplichtingen	193.923	197.245	169.242	39.506	43.984
Rentedragende verplichtingen	117.500	118.500	97.000	325	7.925
Uitgestelde belastingschulden	49.206	50.666	44.607	34.905	32.687
Overige langlopende verplichtingen	20.987	19.560	22.815	57	5
Kortlopende verplichtingen	110.358	102.293	184.454	96.854	118.745
Rentedragende verplichtingen	1.750	7.533	99.086	41.144	62.337
Handelsschulden	68.542	54.742	42.498	33.309	34.249
Personeelsgerelateerde schulden	18.383	18.418	18.336	12.357	12.525
TOTAAL DER PASSIVA	597.494	548.002	571.221	336.989	334.104

Geconsolideerde resultatenrekening

IN DUIZENDEN EUR	2017	2016	2015	2014	2013
OMZET	524.055	507.208	411.576	347.890	332.319
RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT)	89.349	83.945	64.764	49.433	41.371
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	(91)	4.507	(1.748)	(261)	(3.655)
BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)	89.258	88.452	63.016	49.172	37.716
Financieel resultaat	(2.228)	(2.675)	(778)	16	(1.740)
RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN	87.030	85.777	62.238	49.188	35.976
Belastingen	(22.397)	(23.322)	(16.623)	(12.415)	(8.057)
RESULTAAT NA BELASTINGEN	64.633	62.455	45.615	36.773	27.919
NETTORESULTAAT - toe te rekenen aan:	64.633	62.455	45.615	36.773	27.919
Minderheidsbelangen	1.094	1.210	202	(2)	(1)
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	63.539	61.245	45.413	36.775	27.920

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN



14

De bebouwbare oppervlakte van het stuk grond in Mebane (VS) waarop de eerste Lotus Biscoff fabriek buiten België wordt gebouwd, omvat 14 voetbalvelden (7 hectare). Hiermee willen we aan het groeipotentieel van Lotus Biscoff kunnen beantwoorden.







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.

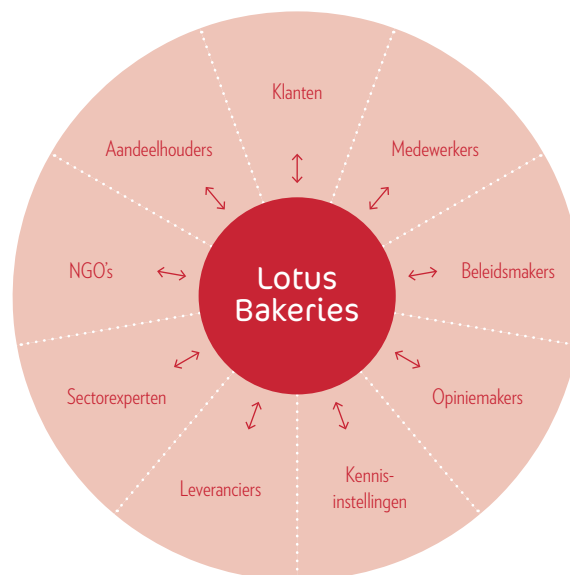
HET STARTPUNT: DE MATERIALITEITSMATRIX

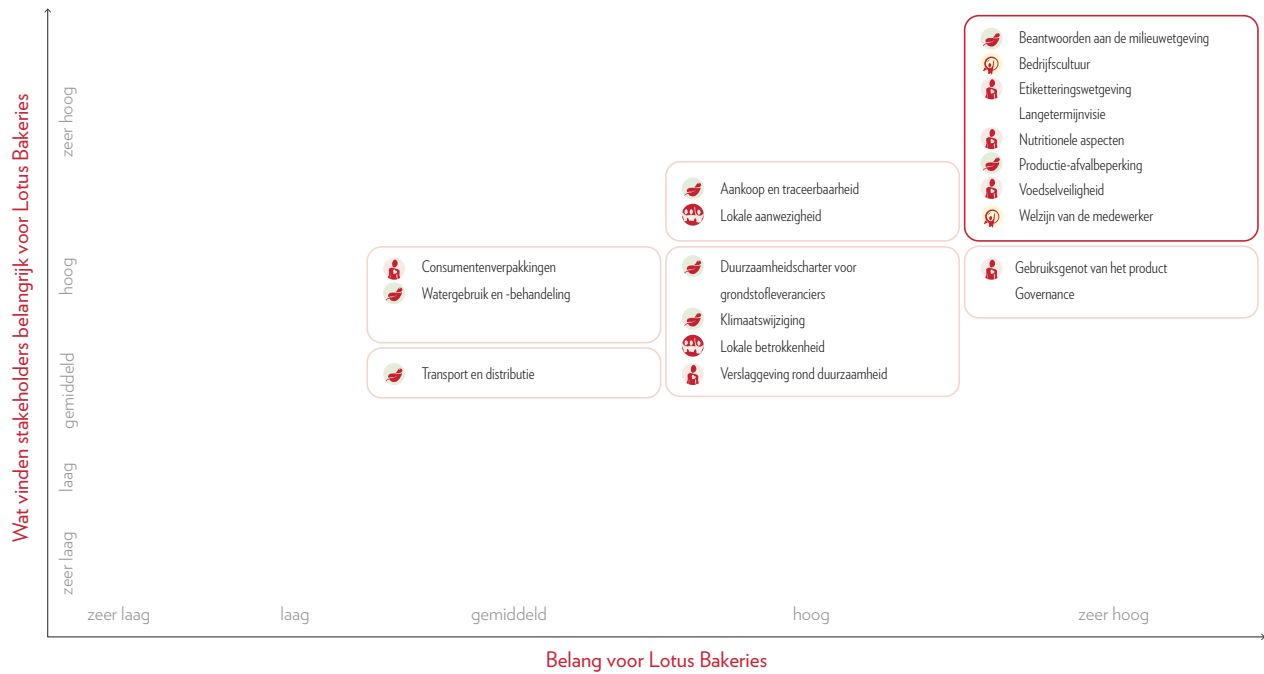
De aanpak van Lotus Bakeries op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) wordt weerspiegeld in 'Care for Today - Respect for Tomorrow'. In 2015 startten we met rapporteren over de uitrol van dat duurzaamheidsprogramma, destijds volgens het 'Global Reporting Initiative' (GRI-G4 standaard). Vanaf 2017 kiest Lotus Bakeries ervoor om te rapporteren over haar duurzaamheidsprogramma volgens de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG-rapportering) zoals vooropgesteld door de Verenigde Naties. Deze doelstellingen sluiten het beste aan bij Lotus Bakeries' MVO-beleid: toegankelijk, transparant en gericht op vooruitgang naar een duurzame wereld en maatschappij.

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, onder meer gebaseerd op de thema's van ons duurzaamheidsprogramma 'Care for Today - Respect for Tomorrow' en geïnspireerd op de meest recente trendanalyses binnen MVO, polsten we naar de relevantie en het belang van deze onderwerpen. 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 2017 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. Deze vier duurzaamheidspijlers sluiten nauw aan bij de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen zoals vooropgesteld door de Verenigde Naties.



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.

Hieronder volgt een overzicht waarin de vier duurzaamheidspijlers van Lotus Bakeries' MVO-beleid volgens de SDG-rapportering in kaart worden gebracht.

Lotus Bakeries' duurzaamheidspijlers	SDG's	Lotus Bakeries' rapportering
MEDEWERKERS	 Bereik gendergelijkheid en empowerment voor alle vrouwen en meisjes	• Lotus Bakeries voldoet aan de vereiste dat ten minste een derde van de bestuurders een ander geslacht heeft dan dat van de andere leden • Lotus Bakeries kent een mooie genderdiversiteit met 51,1% vrouwelijke en 48,9% mannelijke medewerkers
	 Bevorder aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen	• Het Arbovignet (Nederland) • 'Safety First' strategie • TOP-waarden
MENS	 Beëindig honger, bereik voedselzekerheid en verbeterde voeding en promoot duurzame landbouw	• Interne en externe audit voor kwalitatief hoogwaardige producten en processen (IFS, BRC, ACG)
	 Verzeker een goede gezondheid en promoot welzijn voor alle leeftijden	• Heldere communicatie naar consumenten • Reductie van suiker, zoutgehalte en verzadigd vet in onze producten • Het aanbieden van zowel grote als kleine verpakkingen om de consumenten de kans te geven om minder calorieën te consumeren • Toetreding segment natuurlijke tussendoortjes
MILIEU	 Verzeker toegang en duurzaam beheer van water en sanitair voor iedereen	• Efficiënt gebruik van ingrediënten om afval te verminderen
	 Verzeker duurzame consumptie- en productiepatronen (afvalbeheer, duurzame productie- en consumptiepatronen, duurzame toeleveringsketen enz.)	• Efficiënt gebruik van ingrediënten om afval te verminderen • Verwerking van voedselafval (van productie) tot veevoeder • Gebruik van kunststof verpakkingen om producten vers te houden • Verschillende verpakkingsformaten

Lotus Bakeries' duurzaamheidspijlers	SDG's	Lotus Bakeries' rapportering
MILIEU	 13 KLIMAATACTIE Neem dringend actie om klimaatverandering en haar impact te bestrijden	• Energieverbruik en emissiereductie + offset via WWF Gold Standard • Ecologische voetafdruk verkleind door het creëren van Lotus Biscoff productievevestiging buiten België (in North Carolina, VS)
	 15 LEVEN OP HET LAND Bescherm, herstel en bevorder het duurzaam gebruik van ecosystemen op het vasteland, beheer bossen en wouden duurzaam, bestrijd woestijnvorming, stop landdegradatie en draai het terug en roep het verlies aan biodiversiteit een halt toe	• Controle traceerbaarheid • RSPO gecertificeerd
MAATSCHAPPIJ	 2 GEEN HONGER Beëindig honger, bereik voedselzekerheid en verbeterde voeding en promoot duurzame landbouw	• Partner van 'Ondernemers voor Ondernemers' • Peterschappen Cunina
	 4 KWALITEITS-ONDERWIJS Verzekert gelijke toegang tot kwaliteitsvol onderwijs en bevordert levenslang leren voor iedereen	• Peterschappen Cunina
	 12 VERANTWOORDE CONSUMPTIE EN PRODUCTIE Verzekert duurzame consumptie- en productiepatronen (afvalbeheer, duurzame productie- en consumptiepatronen, duurzame toeleveringsketen enz.)	• Partner van 'Ondernemers voor Ondernemers' • Opleiding van boeren in Tanzania
	 16 VREDE, JUSTITIE EN STEERKE PUBLIEKE INSTELLINGEN Bevordert vreedzame en inclusieve samenlevingen met het oog op duurzame ontwikkeling, verzekert toegang tot justitie voor iedereen en bouw op alle niveaus doeltreffende, verantwoordelijke en toegankelijke instellingen uit	• Lotus Bakeries Code of Conduct

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. Lotus Bakeries zet in op duurzame groei om op die manier werkgelegenheid op lange termijn aan te bieden.



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

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

De eerste uitdaging voor Lotus Bakeries is om competente medewerkers aan te trekken die de TOP-waarden uitstralen. Lotus Bakeries wil kwalitatief hoogstaande producten aan haar consumenten aanbieden en hiervoor moet zij een beroep kunnen doen op bekwame medewerkers die met kennis van zaken te werk gaan. Eenmaal aan de slag, is het zaak om deze geëngageerde en gemotiveerde TOP-talenten te kunnen behouden binnen het bedrijf zodat de knowhow die deze medewerkers hebben opgebouwd, niet verloren gaat. Aandachtspunten hierbij zijn medewerkers kansen geven om zich te ontplooiën, voldoende opleidingsmogelijkheden aanbieden, maar evengoed erover waken dat er binnen de Groep voldoende uitdagingen bestaan voor medewerkers die honger hebben naar meer.

Een tweede uitdaging binnen met name de productieomgeving van Lotus Bakeries is de veiligheid en het welzijn van de medewerkers. 'Safety first' staat stevast bovenaan de agenda.

Bedrijfswaarden en competenties voorop bij rekrutering

Bij de selectie van nieuwe medewerkers staan de competenties van de sollicitant en de TOP-bedrijfswaarden voorop. Tijdens de selectieprocedure ontmoeten de sollicitanten verschillende medewerkers van Lotus Bakeries en worden zij, waar relevant, onderworpen aan een extern assessment aangepast aan de functie waarvoor de kandidaat solliciteert. Het doel is tweërlei: een breed draagvlak creëren om de kandidaten met het beste pakket aan vaardigheden en competenties voor de functie in kwestie te selecteren alsook de kandidaten een beter beeld te geven over de bedrijfswaarden en -cultuur. Op deze manier geloven wij dat we een gediversifieerde groep aan medewerkers kunnen tewerkstellen die allemaal de TOP-waarden gemeen hebben.



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. Zowel de plant in Enkhuizen als de plant in Geldrop hebben bewezen te kunnen voldoen aan de hoge kwaliteitsstandaarden en hebben het vignet behaald.

Lotus Bakeries handhaaft geen quota op grond van geslacht, leeftijd, nationaliteit, taal of anderszins. We rekruteren elke kandidaat via dezelfde hiervoor omschreven procedure, onderworpen aan interne en externe evaluaties op competenties, vaardigheden en bedrijfscultuur, ongeacht afkomst, leeftijd, geslacht en nationaliteit. Voor elke functie binnen Lotus Bakeries werd een functieweging verricht aan de hand waarvan per functie een loonpakket is gedefinieerd, zodat er voor elke kandidaat een objectief vastgesteld loonpakket beschikbaar is.

We constateren dat het objectieve rekruteringsbeleid van Lotus Bakeries een mooie genderdiversiteit tot gevolg heeft, met 51,1% vrouwelijke en 48,9% mannelijke medewerkers.

Eens aan boord, streeft Lotus Bakeries naar een gedegen onboarding, waarin nieuwe Lotus leden ondergedompeld worden in ons bedrijf, onze producten, onze merken en onze cultuur. Zo zijn er in 2017 in België drie introductiedagen georganiseerd met in totaal 91 deelnemers.

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 diverse interne kanalen over deze langetermijndoelstellingen. Op basis van die algemene koers bepalen de verschillende afdelingen vervolgens hun eigen prioriteiten en stippelen ze een bijbehorend actieplan uit.

Bruggen bouwen

Lotus Bakeries wil bruggen bouwen tussen al haar medewerkers. Dit gebeurt in de eerste plaats door respectvol en zorgzaam met elkaar om te gaan. Teamspirit is niet voor niets één van de TOP-waarden. Om de samenwerking tussen de medewerkers te verbeteren stimuleert Lotus Bakeries heldere communicatie over de ganse Groep heen, lokaal en internationaal, onder meer via ons informatie-uitwisselingsstelsel LotusLink SharePoint. Verder worden teambuilding activiteiten georganiseerd zodat medewerkers elkaar buiten hun dagdagelijkse context

leren kennen. Tenslotte heeft Lotus Bakeries enkele goed opgeleide vertrouwenspersonen aangeduid bij wie medewerkers terecht kunnen.

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 medewerkers. Zo biedt Lotus Bakeries haar medewerkers steeds nieuwe uitdagingen aan en kunnen wij een langdurige carrière binnen het bedrijf stimuleren. Bij Lotus Nederland, bijvoorbeeld, slaagden we er vorig jaar in om meer dan 75% 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 2017 hebben we opnieuw aan enkele Lotus medewerkers de kans kunnen geven om als expat een ervaring in het buitenland op te doen. Daarnaast worden geregeld opleidingsmogelijkheden aangeboden. Dit draagt bij aan de voortdurende ontwikkeling van vaardigheden en kwalitatieve competenties van het Lotus team.



Lotus Bakeries Nederland: het vitaalste bedrijf van Noord-Brabant 2017 en top 3 vitaalste bedrijf van Nederland!

Lotus Bakeries Nederland is in 2017 beloond voor haar voortdurende investering in duurzaam inzetbare medewerkers, voor wie zij een heus vitaliteitsbeleid heeft ontwikkeld met acties voor een veilige, gezonde en prettige werkomgeving en activiteiten om de fysieke en mentale vitaliteit van de medewerkers positief te stimuleren: sta bureaus, voetbaltafels, personal coaches, bootcamp op het parkeerterrein, workshops stoppen met roken, gratis fruit en herbruikbare drinkflessen. Alles om gezond en fit voor de dag te komen.

‘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’ telkens bovenaan de agenda tijdens werkvergaderingen. Dagelijks overleggen onze medewerkers en leidinggevendenden over veiligheidssituaties en zetten we in op structurele verbeteringen.

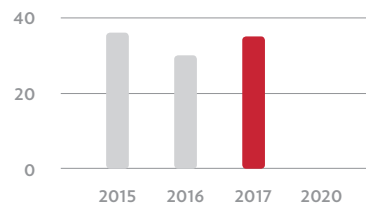
Deze inspanningen vertaalden zich in 2017 jammer genoeg niet in een daling van het aantal arbeidsongevallen ten opzichte van 2016. In 2017 gebeurden er in alle vestigingen van de Groep Lotus Bakeries samen 35 arbeidsongevallen met arbeidsverzuim tot gevolg en - hoewel geen van allen het etiket zwaar arbeidsongeval verdient - zijn dat er 35 te veel. Het feit dat sommige afdelingen, zelfs sommige fabrieken, de teller al verschillende jaren op nul hebben staan, sterkt ons in het vertrouwen dat we onze inspanningen moeten blijven verstevigen om ons ultieme doel te bereiken: ‘zero’ arbeidsongevallen over alle vestigingen van de Groep heen.

Gezond en fit voor de dag

Lotus Bakeries gelooft dat aandacht voor gezondheid en fitheid zowel de medewerker als Lotus Bakeries ten goede komt. Zo streeft Lotus Bakeries ernaar om een aangename werkomgeving aan te bieden, met verschillende faciliteiten zoals sta tafels om rechtopstaand werken te stimuleren, douches zodat werknemers makkelijk met de fiets naar het werk kunnen komen, voldoende glaspartijen om lichte en luchtige kantoren te creëren.



Aantal arbeidsongevallen met verzuim
in onze huidige productiesites





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.

Lotus Bakeries wil haar consumenten lekkere en kwaliteitsvolle tussendoortjes kunnen aanbieden voor elk moment van de dag, zowel in de categorie van koekjes en gebak als in de categorie van natuurlijke tussendoortjes. In het gamma van koekjes en gebak blijft de nadruk liggen op het genieten, maar met de voortdurende aandacht voor een gezonde balans tussen genieten en gezondheid. In het gamma van natuurlijke tussendoortjes ligt de primaire focus op gezondheid, maar met de ambitie om gezonde en natuurlijke producten aan te bieden die tevens heel lekker zijn. Lotus Bakeries wil 'lekker' zo gezond mogelijk maken en 'gezond' zo lekker mogelijk maken. Zorg dragen voor de kwaliteit, herkomst, samenstelling en veiligheid van onze producten is hierbij cruciaal.

Dit beleid gaat gepaard met een heel aantal uitdagingen. Om kwalitatief hoogstaande producten op de markt te kunnen brengen, moeten er fondsen beschikbaar zijn die onderzoek en productverbetering ondersteunen. Er moet een beroep kunnen worden gedaan op een bekwaame, interne R&D-afdeling. De almaar groeiende maatschappelijke bewustwording van gezonde voeding noopt ons ertoe om in te zetten op een gediversifieerd aanbod aan producten alsook de productsamenstelling te gaan analyseren en waar mogelijk verder bij te sturen.

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. 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) 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. Zo werden er sinds de introductie van Peijnenburg Zero in 2015 tot eind 2017 reeds 300 miljoen suikerklontjes bespaard. 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.

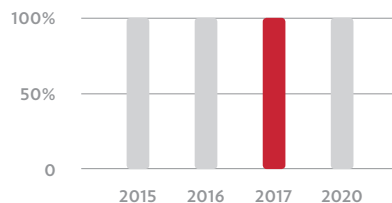
Voor elk moment een passend tussendoortje

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 een belangrijke groei op. De introductie van deze producten in Nederland was heel geslaagd en de categorie van 'gezonde tussendoortjes' neemt intussen een belangrijke plaats op het schap van de supermarkt. In 2017 hebben we ook de eerste stappen in de Verenigde Staten gezet waar onze BEAR producten in meer dan 4.000 koffieshops verspreid over het ganse land beschikbaar zijn. De verdere uitbreiding binnen Europa, met name in België en Frankrijk, is in volle voorbereiding.

KPI's



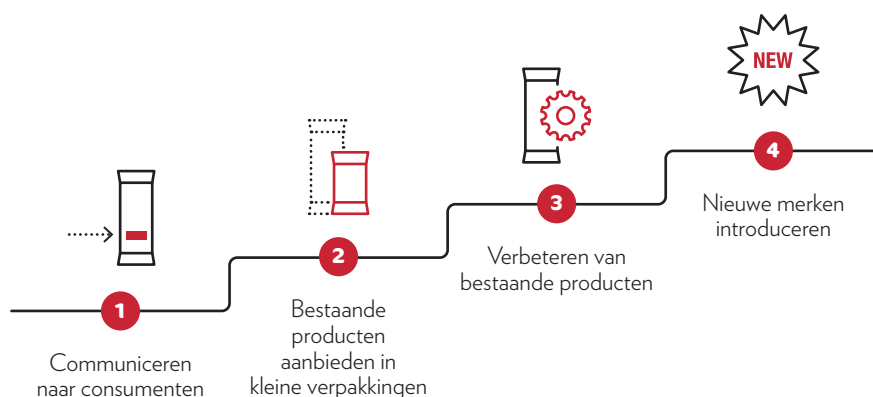
% Lotus Bakeries productiesites met een externe kwaliteitscertificatie (BRC, IFS, ACG)



Lotus heeft altijd al aandacht besteed aan juiste en heldere communicatie naar de consument. Onze strategie is om elke consument voor elk gebruiksmoment te bedienen met een veelzijdig aanbod aan verantwoorde tussendoortjes in verschillende verpakkingsformaten. 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 in 2015 gestart met de verkenning van het volledig nieuwe segment van natuurlijke tussendoortjes op basis van gedroogd fruit en noten. Met Nākd, TREK en Urban Fruit mikken we op actieve twintigers en dertigers, BEAR richt zich met fruitrolletjes in kleurrijke verpakkingen op kinderen.



Isabelle Maes,
CEO Natural Foods





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.

Lotus Bakeries wenst duurzame groei te realiseren. Voldoen aan de relevante milieuwetgeving is een evident streven. Onze doelstelling gaat verder. Lotus Bakeries volgt de impact van haar activiteiten op het milieu nauwkeurig op en beoogt steeds haar ecologische voetafdruk te verkleinen.

Op basis van de materialiteitsmatrix hebben we enkele belangrijkste risico's op het vlak van milieu geïdentificeerd. In de eerste plaats verkoopt Lotus Bakeries inmiddels producten in een zestigtal landen en produceert zij in vier – binnenkort vijf – landen, waarbij we rekening houden met de steeds veranderende wetgeving, ook op het vlak van milieu. Voorts is het verminderen van afval, maar ook het verlagen van energie, CO₂ en watergebruik een belangrijk aandachtspunt in de voedingssector. Tot slot biedt de inkoopzijde diverse uitdagingen, naar traceerbaarheid en compliance van onze leveranciers met principes die overeenkomen met de beginselen die Lotus Bakeries hoog in het vaandel draagt op het vlak van milieu en maatschappij.





Professioneel kwaliteitsdepartement

Onze afdeling Corporate Quality Assurance staat in voor het permanent opvolgen van de veranderende wetgeving en vertaalt deze in ons Quality Management System (QMS). De afdeling draagt onder meer zorg voor duidelijke informatie op de verpakkingen conform de wetgeving, zodat de consument goed geïnformeerd wordt over onze producten en hun ingrediënten. Ook de leveranciers en hun producten worden getoetst aan de voorschriften die Lotus Bakeries hen oplegt, zodat wij kwaliteitsvolle en voedselveilige producten aan de consument kunnen aanbieden. De kwaliteitswaarborgen worden stevast opgevolgd door laboratoriumanalyses en leveranciersevaluaties.

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 belast het milieu een stuk meer 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. Nemen we de volledige milieubelasting in rekening, dan scoren kunststofverpakkingen overigens goed. Dat komt omdat het materiaal een stuk lichter is dan pakweg karton, waardoor we er veel minder van nodig hebben. Bovendien beschouwen we het als onze taak om de trends en ontwikkelingen op recyclagevlak op de voet te volgen en waar mogelijk te implementeren.

Energieverbruik en uitstoot beperken

Onze ambitie is om jaarlijks minder energie en gas te verbruiken per geproduceerde kilogram. In 2017 werden in verschillende vestigingen investeringen gedaan in nieuwe productielijnen om de groei van ons bedrijf te kunnen bijbenen. De opstart van nieuwe productielijnen vraagt echter veel afstelling van machines en opleiding van personeel vooraleer de gewenste rendementen worden behaald. Dit is ook de belangrijkste reden waarom we er niet in geslaagd zijn ons energieverbruik per geproduceerde ton eindproduct te laten dalen ten opzichte van 2016. Wij verwachten dat de inspanningen, investeringen, opleidingen en doelgerichte acties die in 2017 genomen zijn, het in 2018 weer mogelijk zullen maken om opnieuw een CO₂-emissiebesparing per geproduceerde ton te realiseren.

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



Medewerkers sensibiliseren inzake afval en uitstoot

Ook onze medewerkers worden betrokken in het verminderen van afval en uitstoot. Zo heeft Lotus onder meer een LotusLink SharePoint platform geïnstalleerd waarbij informatie grondig werd gedigitaliseerd en de toegang ertoe werd gefaciliteerd. Dit is een belangrijke stap in de richting van een paperless werkomgeving. Bovendien wordt het gebruik van moderne communicatiemiddelen gestimuleerd om reizen te beperken. Daarnaast is er aandacht voor een groener wagenpark en is onderzoek gestart naar een fietsleaseplan voor onze medewerkers in België.

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 paletten 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 worden gebouwd. Net zoals voor onze Europese fabrieken zullen wij in de Verenigde Staten onze grondstoffen en verpakkingsmaterialen zoveel mogelijk lokaal inkopen en zullen de productielijnen uitgerust zijn met moderne technieken van energierecuperatie. 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, ook zullen we nieuwe jobs creëren in die 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.

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.

We zijn ook lid van RSPO en mede-stichtend lid van BASP, en al onze huidige productiesites zijn RSPO gecertificeerd.

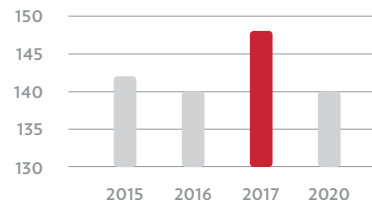
RSPO

Roundtable on Sustainable Palm Oil

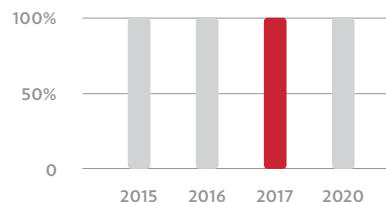
KPI's



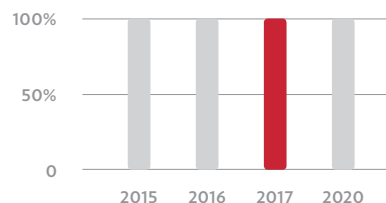
Uitstoot van CO₂ equivalente emissies per geproduceerde ton (in kgCO₂e/ton) * in onze huidige productiesites



% van onze huidige productiesites dat het CO₂-neutraal label heeft behaald *



% van onze huidige productiesites dat het RSPO-certificaat heeft behaald



* Deze KPI's zijn geldig voor scope 1 & 2 emissies en zijn berekend aan de hand van Bilan Carbone.





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 en waar de uitdaging voornamelijk gericht is op heldere en juiste communicatie naar de consument en op de kwaliteitsgarantie van onze producten, welke risico's afdoende worden afgedekt door Lotus' professionele kwaliteitsdepartement en aandacht voor topkwaliteit zoals hiervoor besproken.

Respect voor mensenrechten zit in het DNA van ons bedrijf. Lokaal en internationaal, binnen de Lotus Bakeries familie, bij haar leveranciers en bij haar overige handelspartners. Het is onze taak om maatregelen te nemen die het risico op schendingen van mensenrechten - in welke vorm dan ook - beperken. Onze maatschappelijke verantwoordelijkheid gaat echter verder: Lotus Bakeries ondersteunt ook actief lokale en internationale sociale initiatieven.

Binnen haar maatschappelijke rol waakt Lotus Bakeries voorts over fraude en corruptie en de maatschappelijke schade die daarvan het gevolg kan zijn.

Deze punten verdienen te meer aandacht gezien wij, net als vergelijkbare bedrijven, geconfronteerd worden met de risico's van de geografische reikwijdte van onze inkoop- en verkoopactiviteiten, de culturele en regelgevende verschillen in al deze landen en de veelheid aan spelers vanaf aankoop tot verkoop. Het risico op omkopspraktijken is voor ons

bedrijf relatief beperkt doordat we geen productiefaciliteiten noch eigen verkoopkantoren hebben in landen met een Corruption Perception Index onder de 57, behoudens Zuid-Korea (CPI-score 54) en China (CPI-score 41). Dit ten opzichte van een gemiddelde wereldwijde CPI-score van 43 en een versterkt risico vanaf een CPI-score onder de 50 (bron: "Transparency International 2017").

Interne controleomgeving

Lotus Bakeries gelooft sterk in interne controlesystemen die de duurzame bedrijfsvoering binnen Lotus Bakeries bestendigen. Binnen het bedrijf wordt er gesteund op de aanwezige ICT-systemen en het algemene interne controlesysteem. Zo kunnen we in 2017 spreken over een geïntegreerde en geautomatiseerde bedrijfsvoering dankzij de aansluiting van zo goed als alle Lotus Bakeries entiteiten op ons ERP-systeem.

Interne gedragsregels

Het respect en de promotie van de mensenrechten alsook de strijd tegen corruptie en omkoping zijn zaken die binnen Lotus Bakeries een vanzelfsprekendheid zijn. De bedrijfscultuur van Lotus Bakeries vertaalt zich niet voor niets in de TOP-waarden 'teamspirit', 'open dialoog' en 'passie'. Het management van Lotus Bakeries hamert op deze waarden gericht op respect voor de medemens, transparantie, samenhang en de puurheid van het plezier in ons werk. De focus ligt op het verzekeren van deze waarden binnen onze eigen organisatie. Daarnaast gaat onze

aandacht ook uit naar de activiteiten van onze leveranciers van grondstoffen en verpakkingsmateriaal en co-manufacturers.

Sinds 2012 heeft Lotus Bakeries haar interne gedragsregels kort neergelegd in de 'Code of Conduct', welk document geregeld wordt herzien in het licht van gewijzigde omstandigheden. Hierin wordt de werknemers in herinnering gebracht dat omkoping onaanvaardbaar is binnen ons bedrijf, dat werknemers geen persoonlijke geschenken of gunsten middels gelijk welke materiële of commerciële waarde mogen aanvaarden anders dan kleine geschenken in lijn met algemeen aanvaarde commerciële praktijken en dat elke vorm van ongepast, niet ethisch of niet wettelijk gedrag uit den boze is. Gewapend met deze gedragsregels beoogt Lotus Bakeries het uniforme respect voor bovengenoemde beginselen te verzekeren. Gezien het verhoogde risico op omkoping in zowel China als Zuid-Korea, is het verbod op omkoping en een strikt 'gift & entertainment' beleid in beide landen in het arbeidscontract en/of werknemershandboek opgenomen.

Het resultaat van dit alles: het naleven van wetgeving en ethische standaarden, respect voor elkaar, open dialoog, samenwerking, aandacht voor opleiding en ontwikkeling zijn geen dode letter in ons bedrijf. De leden van het Executive Committee en het senior management die deze waarden bepaald hebben, dragen deze bedrijfscultuur uit. Deze bedrijfscultuur wordt door onze medewerkers dagelijks toegepast. Er is ons dan ook geen enkel geval van fraude, omkoping of onethisch gedrag bekend in 2017. De nood aan essentiële prestatie-indicatoren op dit vlak is op dit moment dan ook niet aanwezig.

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. Bovendien zijn we

ondertekenaar op nationaal vlak van 'de gezonde schoolkantine' en bieden we samen met JOGG onder meer gezonde alternatieven aan voor het tienuurtje door Nâkd en Peijnenburg Zero te introduceren.

WWF Gold

Zoals eerder vermeld wordt onze gasconsumptie gecompenseerd via een WWF Gold Standard-programma. Wij kozen voor het project '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 jongeren op weg naar ondernemerschap

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.

Stimuleren van het ondernemerschap in Benin

In het noorden van Benin is fonio een van de belangrijkste voedingsgewassen die in veel bereidingen kan worden gebruikt. De teelt kent echter sinds jaren een achteruitgang. Via Ondernemers voor Ondernemers en Louvain Coopération steunt Lotus Bakeries een project met als doel het hele jaar door continue toegang tot gezonde en voedzame voedingsproducten te garanderen voor 8.000 gezinnen. Hiervoor worden 850 microprojecten opgezet en worden 3.300 gezinnen geholpen bij de productie van fonio.



Cunina is een erkende ngo, maar we houden aan ons kleinschalige, pragmatische, authentieke en familiale karakter. We willen niet de grootste organisatie zijn, maar proberen vooral als een voorbeeldorganisatie te werken waarbij we transparantie, geloofwaardigheid, authenticiteit, efficiëntie, innovatie en duurzaamheid hoog in het vaandel dragen.

Mevr Vangheel, oprichtster van Cunina

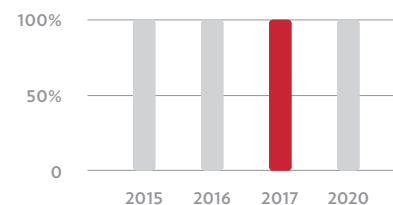


Peterschappen bij Cunina

Het was onze wens om extra ondersteuning te bieden in ontwikkelingsgebieden en meer bepaald in onderwijs. Daarbij wilden wij de betrokkenheid van onze medewerkers verhogen. In 2017 hebben we een project met Cunina geïnitieerd en is aan de medewerkers van Lotus Bakeries Corporate de mogelijkheid geboden peetouder te worden. Alle peetkinderen zullen onderwijs aangeboden krijgen van hun eerste jaar lager onderwijs tot hun laatste jaar middelbaar. De betrokken Lotus medewerkers zullen op hun beurt meermaals per jaar met hun petekind communiceren, hun foto en schoolrapport ontvangen en hun ontwikkeling kunnen opvolgen. Wij hebben gekozen voor een school in Zuid-Afrika, gezien de link met de productie van onze BEAR producten aldaar.



% Lotus Bakeries productiesites dat zich engageert in lokale gemeenschaps- en ontwikkelingsprogramma's





ONAFHANKELIJK LIMITED ASSURANCE RAPPORT VAN DE CARE FOR TODAY – RESPECT FOR TOMORROW SECTIE IN HET JAARVERSLAG 2017 VAN LOTUS BAKERIES EN HAAR DOCHTERONDERNEMINGEN

Dit rapport is opgesteld in overeenstemming met de voorwaarden opgenomen in onze opdrachtbrief, gedateerd op 5 december 2017, waarbij we werden aangesteld om een onafhankelijk limited assurance rapport uit te brengen met betrekking tot geselecteerde indicatoren in de sectie Care for Today – Respect for Tomorrow over het jaar afgesloten op 31 december 2017 in het bijgevoegd Jaarverslag 2017 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 opstellen van de geselecteerde indicatoren, over het jaar afgesloten op 31 december 2017, opgenomen in de tabellen uiteengezet op bladzijden 105, 107, 112 en 117 in de sectie Care for Today – Respect for Tomorrow van het Verslag (de “Informatie Over Het Object Van Onderzoek”), in overeenstemming met de criteria die in de sectie Care for Today – Respect for Tomorrow beschreven staan (de “Criteria”).

Deze verantwoordelijkheid bevat de selectie en toepassing van de meest gepaste methodes om de “Informatie Over Het Object Van Onderzoek” op te stellen, alsook de betrouwbaarheid van de onderliggende informatie en het gebruik van assumpties en schattingen voor de opmaak van individuele toelichtingen inzake duurzaamheid, die redelijk zijn in de gegeven omstandigheden. Bovendien bevat de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur het ontwerpen, het implementeren en het onderhouden van systemen en processen die relevant zijn bij het opstellen van de “Informatie

Over Het Object Van Onderzoek”, die geen afwijkingen van materieel belang die het gevolg zijn van fraude of fouten bevatten.

Verantwoordelijkheid van de onafhankelijke auditor

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

Het doel van een limited assurance opdracht 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 formuleren van een negatieve vorm van onze conclusie, over de “Informatie Over Het Object Van Onderzoek”. De werkzaamheden uitgevoerd in een limited assurance opdracht verschillen naar aard en timing van, en hebben een kleinere omvang dan het geval is bij, een reasonable assurance opdracht. Dienovereenkomstig is het niveau van



zekerheid verkregen in een limited assurance opdracht substantieel lager dan het niveau van zekerheid dat zou worden verkregen indien een reasonable assurance opdracht was uitgevoerd.

De keuze van de uitgevoerde werkzaamheden is afhankelijk van de door ons toegepaste oordeelsvorming en van de inschatting van het risico op afwijkingen van materieel belang in de verklaringen van de Raad van Bestuur. Het geheel van de door ons uitgevoerde werkzaamheden bestond onder meer uit de volgende procedures:

- Het beoordelen en toetsen van het opzetten en het functioneren van de systemen en processen die gebruikt werden voor het verzamelen, het analyseren, het aggregeren en valideren van de gegevens, inclusief de gebruikte berekenings- en inschattingmethodes voor de informatie en de gegevens 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 op grond van de Criteria. De juistheid en de volledigheid van de “Informatie Over Het Object Van Onderzoek” zijn onderhevig aan inherente beperkingen gezien de aard daarvan 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 de door ons uitgevoerde werkzaamheden, zoals beschreven in dit onafhankelijk limited assurance rapport, en op de verkregen onderbouwende informatie, is niets onder onze aandacht gekomen dat ons laat vermoeden dat de geselecteerde indicatoren, over het jaar afgesloten op 31 december 2017, opgenomen in de tabellen uiteengezet op bladzijden 105, 107, 112 en 117 in de sectie Care for Today – Respect for Tomorrow van het Verslag, niet zijn opgesteld, in alle van materieel belang zijnde opzichten, overeenkomstig de Criteria.

Beperking van het gebruik en de verdeling van ons rapport

Ons assurance 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 over het jaar afgesloten op 31 december 2017 en kan niet gebruikt worden voor andere doeleinden. Wij zijn niet verantwoordelijk of aansprakelijk voor dit rapport of voor de door ons getrokken conclusies ten aanzien van enige derde partij, behalve ten aanzien van de Vennootschap.

Sint-Stevens Woluwe, 5 april 2018

PwC Bedrijfsrevisoren bvba,
vertegenwoordigd door

Marc Daalder
Bedrijfsrevisor

Peter Opsomer
Bedrijfsrevisor

NOTA'S

[illegible]

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