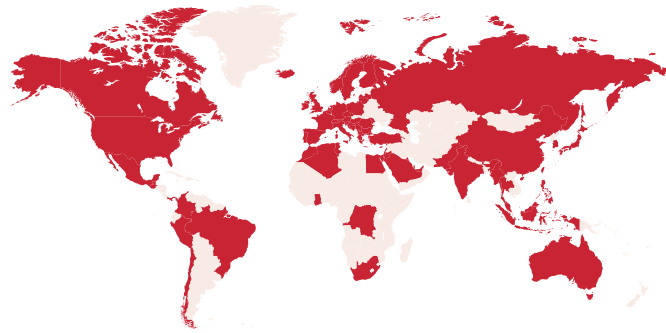




'Fast Forward'. Dit concept vat het jaar 2019 voor Lotus Bakeries goed samen. Lotus Biscoff groeit gestaag in grote consumentenmarkten, wordt sinds augustus 2019 ook geproduceerd in de VS en verleidt de consument nu in 3 categorieën: koekjes, speculoospasta en ijs. De Natural Foods producten van Lotus Bakeries boeken inmiddels niet alleen in het VK maar ook internationaal succes.



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





## BOODSCHAP VAN DE CEO EN DE VOORZITTER

Het jaar 2020 is ingeluid met veel zorgen over de uitbraak van het coronavirus en het jaar zal hier zonder twijfel door getekend worden. Voor iedereen, wereldwijd. Maar laten we eerst nog eens het jaar 2019 in herinnering brengen. Een jaar waarin we grote vooruitgang hebben geboekt. Een jaar met diverse mijlpalen, heugelijke gebeurtenissen en ambitieuze plannen op vlak van duurzaamheid.

### Twee grote mijlpalen

2019 is het jaar waarin twee giga-projecten afgerond werden.

Vooreerst de bouw en opening van de nieuwe BEAR-fabriek in Zuid-Afrika, waarmee we het volledige proces – van productie tot commercialisatie – van BEAR in eigen handen namen. Een zeer belangrijke stap met het oog op de verdere internationalisatie van dit merk. Lotus Bakeries mocht 300 nieuwe Zuid-Afrikaanse medewerkers verwelkomen in de Lotus-familie, wat van ons bedrijf meteen een van de topwerkgevers in de streek maakt.

We hebben afgelopen jaar een tweede fabriek geopend: in de Verenigde Staten. Historisch gezien is dit een gigantische mijlpaal voor Lotus Bakeries. Voor het eerst wordt ons Lotus Biscoff koekje buiten Lembeke, België, geproduceerd. En het mooie hieraan is dat het Lotus Biscoff koekje uit Mebane nauwelijks te onderscheiden valt van de referentie uit Lembeke.

Met deze verwezenlijking zetten we verder in op de VS als onze belangrijkste speculoosmarkt, waar we sinds de jaren '90 geduldig aan voortgebouwd hebben.

Onze Lotus-medewerkers uit zowel België als de VS hebben deze mijlpaal mogelijk gemaakt. De teamspirit en gedrevenheid die aan de dag werd gelegd om dit project te doen slagen, is werkelijk hartverwarmend.

---

Voor het eerst wordt ons Lotus Biscoff koekje buiten Lembeke, België, geproduceerd. En het mooie hieraan is dat het Lotus Biscoff koekje uit Mebane nauwelijks te onderscheiden valt van de referentie uit Lembeke.

<

Jan Vander Stichele

Voorzitter

Jan Boone

CEO

We zijn dan ook dankbaar aan alle medewerkers die het project hebben bijgestaan en van deze fabriek een succes hebben gemaakt.

### **Volop investeren in onze 3 groeipijlers**

Het afgelopen jaar zijn er vele inspanningen geleverd in onze verschillende landen, markten en merken om te groeien.

Lotus Bakeries heeft haar eerste strategische pijler, Lotus Biscoff, alle kansen gegeven om de wereld te veroveren met haar unieke, universele en superieure smaak. Onder meer door Lotus Biscoff internationaal te lanceren in een 3<sup>e</sup> categorie: naast het koekje en de speculoospasta kan de consument in verschillende landen nu ook genieten van Lotus Biscoff ijs.

Ook hebben we de durf getoond om fors te investeren in onze tweede strategische pijler, de nieuwe Natural Foods merken. Zo hebben we in een aantal landen volop geïnvesteerd in de Nākd Mind Blown tv-commercial. We zijn met name trots op de mooie resultaten van BEAR in de Verenigde Staten, waar we vanaf nul gestart zijn en in twee jaar tijd een zeer goede distributie hebben gerealiseerd. Lotus Bakeries wil als bedrijf haar stempel drukken met gezonde tussendoortjes. We zullen de Natural Foods merken consistent blijven ondersteunen om dit doel te bereiken.

In onze thuismarkten zetten we verder in op onze derde strategische groeipijler, de 'local'-hero producten. Lotus Bakeries kiest er bewust voor om in België te blijven investeren in haar unieke gebakspecialiteiten, zoals Frangipane en Madeleine. In Nederland werd gesleuteld aan onze Peijnenburg ontbijtkoek, die in 2019 een volledige rebranding onderging. Deze rebranding werd ondersteund door een tv-commercial met Frans Bauer in de hoofdrol.

### **2000 Lotus-ambassadeurs**

2019 is een jaar geweest met nog meer heugelijke gebeurtenissen voor ons en onze medewerkers. We citeren enkele voorbeelden: nieuwe kantoren voor Kiddylicious in het VK en een nieuw kantorencomplex voor onze medewerkers in Lembeke en Enkhuizen. Ook bereikten we in oktober een record: meer dan 2.000 Lotus-medewerkers!

---

Lotus Bakeries wil als bedrijf een belangrijke bijdrage leveren in duurzame oplossingen voor onze planeet. We stellen onszelf daartoe als doel om al onze productverpakkingen tegen 2025 recycleerbaar te maken.

## Duurzame ambities

Lotus Bakeries ambieert groei, maar haar ambities reiken verder. Een grote uitdaging voor de komende jaren is onze verpakkingen. Lotus Bakeries wil als bedrijf een belangrijke bijdrage leveren in duurzame oplossingen voor onze planeet. We stellen onszelf daartoe als doel om al onze productverpakkingen tegen 2025 recycleerbaar te maken. Een eerste belangrijke stap in die richting werd reeds gerealiseerd: vanaf 2020 zullen zowel de per stuk en per twee stuks verpakte speculoos ingepakt worden in een volledig recycleerbare folie. En dit zonder effect op de huidige kwaliteit, houdbaarheid en prijs.

## Blik vooruit

In 2020 zetten we onze ambitie tot groei verder. In een aantal grote consumentenmarkten zoals Frankrijk, Engeland, de VS en enkele landen in het Midden-Oosten zijn we met Lotus Biscoff inmiddels een belangrijk koekjesmerk aan het worden. We zien nog heel wat opportuniteiten in andere grote consumentenmarkten zoals China, Duitsland en Spanje. We geloven hard in de bijdrage van een bijzondere Lotus Biscoff-innovatie

die we in 2020 op de markt zullen brengen: een gevulde speculoos met een heerlijke vulling van vanille, chocolade of Lotus Biscoff pasta. Dit eigentijdse koekje zou vanaf april voor het eerst in de schappen moeten liggen.

Maar het jaar 2020 zal ook het jaar van het coronavirus zijn. We hebben als bedrijf strenge maatregelen genomen om de gezondheid van onze medewerkers zo veel mogelijk te beschermen en de impact op het bedrijf te minimaliseren. We zijn trots op onze 2000 medewerkers die allen getuigen van veel flexibiliteit en gedrevenheid in deze moeilijke tijden. Een extra dankwoord voor onze medewerkers in de fabrieken, die stuk voor stuk hun verantwoordelijkheid opnemen en de productie draaiende houden.

We zijn een bedrijf met ambitieuze plannen en we zetten de nodige middelen in om onze vooropgestelde doelen te bereiken.



Jan Boone  
CEO



Jan Vander Stichele  
Voorzitter

# 2019

## IN VOGELVLUCHT



### Năkd voor het eerst op tv

De eerste tv-campagne voor Năkd in het Verenigd Koninkrijk en België (en later dat jaar in Nederland).

### Januari



### Opening nieuw kantoor Kiddylicious

Met het oog op de groei van Kiddylicious in het VK en internationaal is er na de overname besloten het team te verplaatsen naar een nieuw, modern kantoorpand.

### Februari

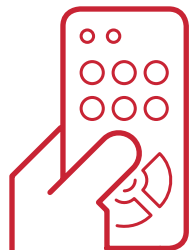
### Opening nieuwe fabriek Enkhuizen

De Enkhuizer Koekfabriek en kantoren worden volledig gerenoveerd.





Maart



**Lotus Biscoff lanceert zijn  
nieuwe internationale  
tv-commercial**

Nieuwe tv-commercial voor Lotus Biscoff met de iconische 'craving cup' in de hoofdrol.



**Eerste lancering Lotus  
Biscoff ijs in het buitenland**

Het Lotus Biscoff ijs wordt internationaal gelanceerd, klaar om menig hart te laten smelten.



Mei

April

**Oprichting Lotus Bakeries Italia**

Lotus Bakeries richt samen met haar distributeur Lona de joint venture Lotus Bakeries Italia op, een bedrijf dat zich exclusief focust op de commercialisatie van Lotus Bakeries merken in de Italiaanse retail.



**Nieuw kantorencomplex voor  
Lotus Bakeries België**

De Algemene Vergadering van Lotus Bakeries gaat voor het eerst door in de Jan Boone senior zaal in het nieuwe kantorencomplex aan de Gentstraat 52.

**FF2032**

Lotus Bakeries richt incubatorfonds FF2032 op en realiseert eerste participatie door verwerving van 20% van de aandelen van Peter's Yard.



Juli

**Opening BEAR-fabriek in Zuid-Afrika**

De BEAR-productiefaciliteit in Zuid-Afrika, Wolseley, wordt feestelijk geopend. Lotus Bakeries nodigt met trots alle BEAR-werknemers uit om deze gedenkwaardige dag samen te delen.

Juni

**Augustus****Eerste Lotus Biscoff koekje van Amerikaanse bodem**

Het Lotus Biscoff koekje wordt voor het eerst sinds de oprichting van Lotus Bakeries in 1932, geproduceerd buiten België.





## September



### Middle East Partner Meeting

Succesvolle Middle East Partner Meeting in Oman voor distributeurs van Lotus Biscoff.

### The BEAR days

Voor het eerst worden de zogeheten BEAR-dagen georganiseerd in Zuid-Afrika. De interne commerciële teams worden ondergedompeld in de wereld van BEAR.



## Oktober



### Lotus Bakeries behaalt recordomzet van 600 miljoen EUR

Lotus Bakeries realiseert in 2019 een omzet van 612,7 miljoen EUR.

## December



### Nieuw design voor Peijnenburg

Het nieuwe design voor Peijnenburg wordt met succes gelanceerd.

## November

### Introductie Annas ijs

Lotus Bakeries lanceert Annas ijs, met versgebakken stukjes Annas Pepparkakor.



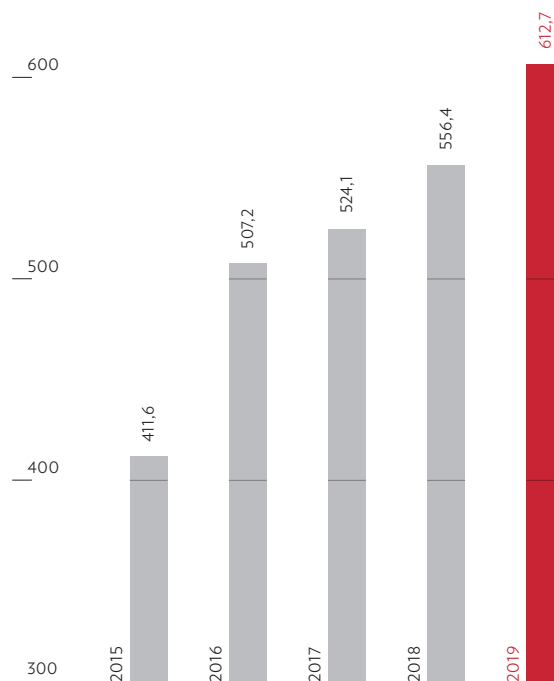
# GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS 2019

## OMZET

(in miljoen EUR)



2019 **612,7**  
2018 **556,4** | **+10,1%**



## REBIT

(in miljoen EUR)

2019 **102,9**  
2018 **95,0** | **+8,3%**





## NETTORESULTAAT

(in miljoen EUR)

2019 **75,8**  
2018 **67,9** | **+11,6%**



### Geconsolideerde resultatenrekening

IN MILJOEN EUR	2019	2018	2017	2016	2015
<b>OMZET</b>	612,74	556,44	524,06	507,21	411,58
<b>RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT)</b>	<b>102,89</b>	<b>95,03</b>	<b>89,35</b>	<b>83,95</b>	<b>64,76</b>
<b>RECURRENTE BEDRIJFSCASHFLOW (REBITDA)</b>	<b>123,58</b>	<b>110,34</b>	<b>104,33</b>	<b>101,60</b>	<b>82,58</b>
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	(2,29)	(3,01)	(0,09)	4,51	(1,75)
<b>BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)</b>	<b>100,60</b>	<b>92,03</b>	<b>89,26</b>	<b>88,45</b>	<b>63,02</b>
Financieel resultaat	(2,51)	(3,52)	(2,25)	(2,68)	(0,78)
<b>RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN</b>	<b>98,09</b>	<b>88,70</b>	<b>87,03</b>	<b>85,78</b>	<b>62,24</b>
Belastingen	(22,32)	20,83	(22,40)	(23,32)	(16,62)
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>	<b>75,77</b>	<b>67,87</b>	<b>64,63</b>	<b>62,45</b>	<b>45,61</b>
<b>NETTORESULTAAT - toe te rekenen aan:</b>	<b>75,77</b>	<b>67,87</b>	<b>64,63</b>	<b>62,45</b>	<b>45,61</b>
Minderheidsbelangen	0,86	0,96	1,09	1,21	0,20
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	74,91	66,91	63,54	61,24	45,41

Voor definities, zie financiële bijlage.

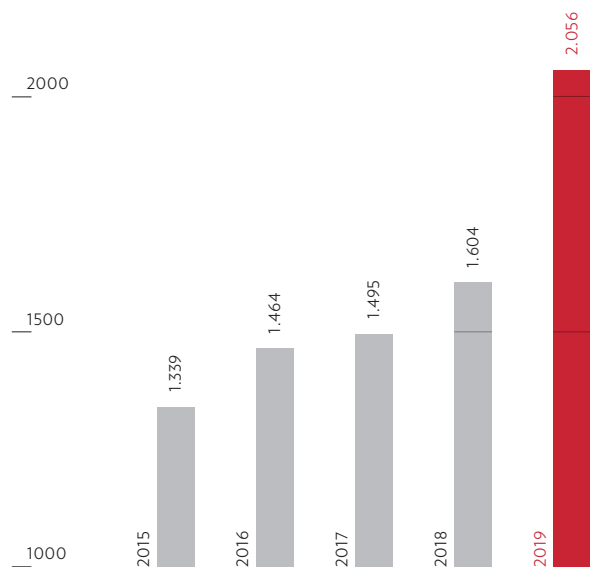


## NETTO FINANCIËLE SCHULD (NFS)

(in miljoen EUR)

2019 **129,7**

2018 **96,2**

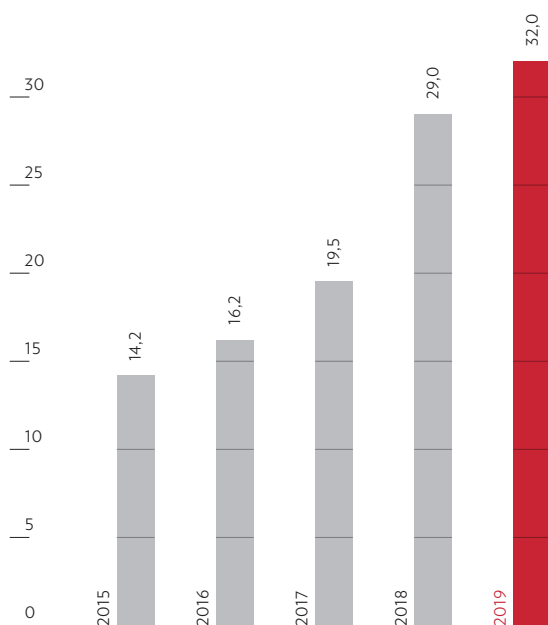


## PERSONEELSLEDEN

2019 **2.056**

2018 **1.604**

**+28,2%**



## BRUTODIVIDEND

(in EUR)

2019 **32,0 EUR**

2018 **29,0 EUR**

**+10,3%**

### Balans en kerncijfers per aandeel

IN MILJOEN EUR	2019	2018	2017	2016	2015
<b>BALANS</b>					
Balanstotaal	812,63	711,57	597,49	548,00	571,22
Eigen Vermogen	402,48	346,93	293,21	248,46	217,53
Investerings	95,59	111,89	28,24	37,50	16,07
Netto financiële schulden	129,69	96,15	57,20	94,06	163,86
<b>GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS PER AANDEEL in EUR</b>					
Recurrent bedrijfsresultaat (REBIT)	127,42	118,21	111,77	105,84	82,15
Recurrente bedrijfscashflow (REBITDA)	153,04	137,26	130,51	128,09	104,76
Nettoresultaat: aandeel Groep	92,77	83,23	79,48	77,22	57,61
Brutodividend	32,00	29,00	19,50	16,20	14,20
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	807.476	803.878	799.423	793.147	788.341
<b>Totaal aantal aandelen per 31 december</b>	<b>816.013</b>	<b>815.733</b>	<b>814.433</b>	<b>812.513</b>	<b>811.863</b>

Voor definities, zie financiële bijlage.



Met haar nieuwe LotuS Biscoff-fabriek in Mebane, die sinds augustus 2019 operationeel is, produceert LotuS Bakeries nu lokaal in haar grootste consumentenmarkt voor LotuS Biscoff: de Verenigde Staten.



# INHOUDSTAFEL

## INHOUDSTAFEL



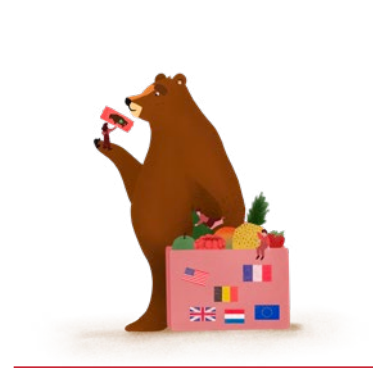
Boodschap van de CEO en de Voorzitter.....	5
2019 in vogelvlucht.....	8
Geconsolideerde kerncijfers 2019 .....	12

### PROFIEL LOTUS BAKERIES

1. Missie, visie en strategie.....	22
2. Merken en producten .....	26
3. Productinnovaties.....	41
4. Lotus Bakeries 2019.....	54
• Eerste buitenlandse speculoosproductie opgestart in de VS.....	54
• Lotus Inside projecten ondersteunen wereldambitie Lotus Biscoff .....	56
• Lotus Bakeries opent eigen salesoffice in Italië.....	58
• Topjaar voor BEAR met gloednieuwe productiesite en recordverkoop in de VS.....	60
• Lotus Biscoff ijs verovert VS.....	62
• Lotus Bakeries steunt beloftevolle jonge groei-bedrijven via FF2032-fonds.....	64
5. Organisatie .....	67
• Groepsstructuur en dagelijkse leiding.....	67
• Verkoopstructuur.....	70
• Productievestigingen.....	71
• Personeel.....	73

### VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

1. Activiteiten in 2019.....	76
• Marktsituatie en verkoopresultaten in 2019.....	76
• Belangrijke projecten en investeringen.....	77
2. Financiële informatie.....	78
• Rentabiliteit en evolutie van de kosten.....	78
• Voornaamste risico's en onzekerheden.....	79
• Financiële instrumenten .....	82
• Research en development, innovatie en duurzaamheid.....	82
• Belangrijke feiten na 31 december 2019 .....	83
3. Vooruitzichten 2020.....	83
4. Resultaten en voorstel tot winstverdeling.....	84
5. Corporate Governance Verklaring.....	85
• Kapitaal en aandelen.....	85
• Aandeelhouders en aandeelhoudersstructuur.....	87



## FINANCIËLE GEGEVENS

• Raad van Bestuur en Comités van de Raad van Bestuur.....	88
• Executive Committee .....	93
• Remuneratieverslag.....	93
• Interne gedragsregels .....	98
• Interne controle en risicobeheer.....	99
• Vermeldingen in het kader van art. 34 van het KB van 14/11/2007 - beschermingsconstructies.....	101
• Externe audit.....	101

## BEURS- EN AANDEEL- HOUDERSINFORMATIE . . . . .103

Geconsolideerde financiële gegevens....	109
Verkort financieel vijftienjarenoverzicht	
Groep Lotus Bakeries.....	112

## MVO: “CARE FOR TODAY, RESPECT FOR TOMORROW”

Lotus Bakeries	
Foundation for Education.....	122
Nutritioneel beleid.....	134
Duurzame verpakking .....	138
CO <sub>2</sub> -voetafdruk .....	143



Het internationale succes van het Lotus Biscoff koekje wordt strategisch ingezet in andere categorieën: na de lancering van Lotus Biscoff pasta volgt nu ook Lotus Biscoff ijs.

HOOFDSTUK 1

# PROFIEL LOTUS BAKERIES

# 1. MISSIE, VISIE EN STRATEGIE

Lotus Bakeries is wereldwijd actief in het segment van tussendoortjes met de merken Lotus, Biscoff, Näkd, TREK, BEAR, Kiddylicious, Dinosaurus, Peijnenburg en Annas.

## HAAR MISSIE:

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

Door een gezond evenwicht te bewaren tussen traditie en innovatie verwerft Lotus Bakeries de consument met een uniek gamma van kwaliteitsvolle en lekkere producten. Lotus Bakeries streeft ernaar om iedere consument voor elk gebruiksmoment te bedienen met een veelzijdig aanbod aan verantwoorde en lekkere tussendoortjes. De koekjes, de wafels, het gebak, de ontbijtkoek en de natuurlijke tussendoortjes die ons bedrijf aanbiedt, bezorgen een moment van voldoening, opgewektheid en blijheid. Met de unieke smaakervaring van haar producten, wil Lotus Bakeries een vaste waarde zijn in het dagelijks leven van de consument, en dat in zoveel mogelijk landen.

De ambities van Lotus Bakeries reiken ver.

## HAAR VISIE:

**Lotus Bakeries wil een duurzame, rendabele groei realiseren door een gevarieerd assortiment heerlijke 'branded snacks' aan te bieden voor elk moment van de dag, en tegelijk de kansen voor de volgende generaties te maximaliseren.**

Duurzaam ondernemerschap zit in het DNA van Lotus Bakeries. Zo heeft zij een duidelijk nutritioneel beleid geformuleerd, waarbij naast het streven naar superieure smaak onder meer de belofte wordt aangegaan om transparant, duidelijk en consistent te communiceren naar de consument en diversificatie te verzekeren in het assortiment op het vlak van voedingsamenstellingen en portiegroottes. Daarnaast heeft Lotus Bakeries heldere duurzaamheidsdoelstellingen voor haar productverpakking. Binnen de voedingsindustrie in het algemeen en voor Lotus Bakeries in het bijzonder is verpakking essentieel om de kwaliteit van de producten, de houdbaarheid en de unieke smaakervaring ervan te garanderen. Lotus Bakeries wil volop inzetten om de verpakking van onze producten duurzamer te maken zonder toegevingen te doen op kwaliteit en smaak. De doelstellingen van Lotus Bakeries zijn dan ook heel ambitieus: alle verpakking recycleerbaar maken tegen 2025.

Om door te groeien naar de top van de wereldmerken 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.



## Lotus Biscoff

Mondialisering van de Lotus Biscoff producten



## Natural Foods

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



## Local Heroes

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



1



2



3





### Pijler 1: Lotus Biscoff

De eerste pijler is gericht op de mondialisering van Lotus Speculoos en Lotus Speculoospasta, internationaal gecommmercialiseerd als Lotus Biscoff. Lotus Biscoff heeft een zeer unieke doch toegankelijke smaak, met een licht gekaramelliseerde toets. Lotus Bakeries gelooft in het universele karakter van haar speculooskoekje, en in navolging daarvan haar speculoospasta en het speculoosijs. Over landsgrenzen en culturele verschillen heen boeken deze producten succes, hetgeen een zeer uitzonderlijk gegeven is in de voedingssector. Lotus Biscoff wordt inmiddels in meer dan zestig landen gesmaakt. Dit succes bevestigt de ambitie tot mondialisering. De geografische expansie van Lotus Biscoff is de primaire groeipijler, met nog zeer veel potentieel in met name grote consumentenmarkten als de VS, het VK, China, Japan, maar ook Italië en Duitsland.

Om de verdere internationalisering van Lotus Biscoff te ondersteunen, werkt Lotus Bakeries in vijftien landen met eigen verkoopkantoren en met eigen commerciële teams. Daarnaast wordt in meer dan vijftig 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 winkelrek 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 een substantieel percentage van de huishoudens binnen een bepaalde regio onze producten consumeren, kunnen we beginnen met advertising op tv en online om zo gestaag door te groeien.

### Pijler 2: Natural Foods

Met de tweede 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 voor de merken BEAR, Nākd en TREK allereerst gefocust op hun thuismarkt, het Verenigd Koninkrijk. Onze bestaande verkooporganisaties hebben de eerste internationale successen voor deze merken gerealiseerd in onze home markets Nederland, België en Frankrijk. BEAR is er bovendien in geslaagd de erg competitieve retailmarkt in de Verenigde Staten binnen te dringen, waar het merk stilaan een belangrijke nationale positie in de categorie van de 'kids fruit snacking' verwerft.

In 2018 heeft Lotus Bakeries verder geïnvesteerd in de natuurlijke en gezonde tussendoortjes met de acquisitie van Kiddylicious, het snelst groeiende merk in de categorie van de tussendoortjes voor onder andere peuters in het Verenigd Koninkrijk.



Internationaal heeft het merk zijn eerste succesvolle stappen gezet in Australië, China en Noorwegen. Ook dit merk zal verder geïnternationaliseerd worden.

Elk sterk merk heeft zijn eigen persoonlijkheid, specifiek DNA en eigen consumenten, daarom wordt 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 groeistrategie voor de Natural Foods merken is aangepast aan de aard van deze producten. We laten de consument eerst kennismaken met onze merken door de gezonde tussendoortjes in individueel verpakte repen via convenience stores in grote centrumsteden aan te bieden, of in impulskanalen zoals benzinestations. Daarna volgt opnieuw de stap naar het winkelrek. Uitleg geven aan de consument is bij deze productcategorie cruciaal, opdat hij de weg vindt naar de relevante categorie. Een goed voorbeeld is BEAR, fruitrolletjes op basis van puur fruit, die zeker niet vergeleken moeten worden met snoepgoed, maar een aparte categorie vormen van gezonde snacks op basis van puur fruit.

### Pijler 3: Local Heroes

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







Biscoff  
Lotus

Lotus  
Biscoff  
SMALL BISCUIT  
UNIQUE TASTE

Lotus  
Since 1932  
Biscoff  
CREAM STICKS  
3x

Lotus





## 2. MERKEN EN PRODUCTEN

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. Dankzij overnames en interne ontwikkeling is de Lotus Bakeries Groep inmiddels actief in een breed segment van traditionele tussendoortjes alsook binnen het segment van natuurlijke tussendoortjes.

De wereldwijde merkenportefeuille is van onschatbare waarde voor de Lotus Bakeries Groep. 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 merken zoals Lotus Biscoff, Näkd, TREK, BEAR en Kiddylicious te stimuleren. Elk Lotus Bakeries merk heeft zijn eigen DNA en doelgroep, en zijn eigen levensverhaal.



### Lotus Biscoff koekje

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

De populariteit van Lotus Speculoos stijgt enorm over de jaren én de grenzen heen. Internationaal wordt het koekje Lotus Biscoff genoemd, een samentrekking van 'Biscuit with coffee' en een verwijzing naar de complementariteit van beide smaakervaringen. Lotus Speculoos en koffie vullen elkaar perfect aan. Onze internationale strategie bestaat er dan ook in om nieuwe consumenten kennis te laten maken met Lotus Speculoos in hotels en restaurants, vaak tijdens hun vertrouwde koffiemoment. Daarna volgt de stap naar het winkelrek. Zo wordt Lotus Speculoos inmiddels in een zestigtal landen gesmaakt.



### Lotus Biscoff pasta

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

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





### Lotus Biscoff ijs

Lotus Speculoos roomijs beleefde in 2019 een uitzonderlijk jaar. Niet alleen werd het assortiment aanzienlijk uitgebreid met tal van heerlijke smaakcombinaties en nieuwe formaten, ook werd dit ijs gelanceerd op verschillende continenten. We ontwikkelden de 460ml speculoos ijsbeker die in de originele speculoos smaak bestaat, maar ook terug te vinden is in combinatie met onder meer gezouten karamel, Belgische chocoladestukjes en stukjes brownie. Het zachte roomijs in combinatie met de unieke smaak van speculooskoekjes en speculoospasta, laat mensen dagelijks genieten. En dat in de Verenigde Staten, in Europa, het Midden-Oosten tot in Zuid-Korea.



### Lotus gebak

Lotus Bakeries biedt de consument in België een brede waaier aan gebaksspecialiteiten aan, waaronder Frangipane, Madeleine, Tartélice en Zebra. Na Zebra en Tartélice die al eerder een nieuwe verpakking kregen, was het in 2019 de beurt aan alle andere gebaksproducten voor een volledige restyling. De producten werden ingedeeld in verschillende families, die elk een eigen stijl werden aangemeten. Een aantal nieuwe producten zagen in 2019 het levenslicht: de Madeleine Chocolade en de Zebra Framboos, en bij het botergebak de Botermadeleine met rozijnen en de Botermadeleine met chocolade.





## Dinosaurus

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

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



## Suzy

Onweerstaanbaar. Ongedwongen. Om in te bijten. Suzy is meer dan de dynamische jongedame die in haar rode jurk en retrowagen heerlijke wafels uitdeelt en iedereen laat genieten. Suzy is het merk van de overheerlijke Luikse en Vanillewafels, al dan niet afgewerkt met een heerlijk laagje Belgische chocolade. Klein of groot, de wafels worden steeds gekenmerkt door hun hoogstaande kwaliteit, smaak en textuur.

Sinds 2019 zijn de Luikse Wafels ook verkrijgbaar met melkchocolade, de perfecte aanvulling op het bestaande assortiment. Verder ondergingen alle wafels een volledige restyling zodat het volledige gamma in een nieuw en fris kleedje zit.



## Peijnenburg

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

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

In 2019 voerde Peijnenburg een redesign door op het volledige productgamma, met als resultaat een iconisch rode verpakking die tegelijkertijd de rijke historie en ambacht van het merk uitstraalt.



## Snelle Jelle

Willen is kunnen. Met deze Friese mentaliteit als basis, brengt het merk Snelle Jelle sinds 2002 heerlijke kruidkoek op de markt. Deze lekkere en makkelijk mee te nemen kruidkoek is gemaakt van Rogge en zit boordevol kracht en energie. Een kruidige koek met een eigen twist.

Snelle Jelle focust op een actieve doelgroep en ondersteunt deze met een assortiment aan energierijke en vullende repen. Snelle Jelle is een schot in de roos en bestaat in verschillende smaakvarianten. Ook zijn er repen voor tussendoor in handige meeneemformaten. Het gamma is recent uitgebreid met Snelle Jelle Zero, onze 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 de 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 kerstperiode erg in trek. Dan worden er ook speciale Annas Pepparkakor-huisjes verkocht, die traditiegewijs door het hele gezin in elkaar gezet en versierd worden.

In 2019 vierde Annas haar 90-jarige jubileum. Een mijlpaal die gevierd werd met een gloednieuw product in een volledig nieuwe productcategorie: Annas Pepparkakor ijs. Annas ijs bestaat uit een combinatie van fluweelzacht roomijs en versgebakken stukjes Annas Pepparkakor.

Voorts bracht Lotus Bakeries voor het Pepparkakor seizoen 2019 in Scandinavië een limited editie van Annas op de markt: namelijk Annas Lemon & Ginger. Annas Lemon & Ginger combineert de heerlijk frisse toon van citrus en kruidige smaak van gember, met het klassieke karakter van de gemberkoekjes.



## Nākd

Nākd repen bevatten enkel fruit en noten, dat is alles!

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

Met een uitgebreid aanbod aan verrassende smaken — waaronder Blueberry Muffin, Peanut Delight and Salted Caramel — bieden de Nākd repen de lekkerste manier om heerlijk gezond te genieten.



## TREK

TREK deelt zijn natuurlijke filosofie met Näkd, maar deze snacks bevatten bijkomend een flinke dosis proteïnen voor langdurige energie. De voedzame en uitgebalanceerde energierepen, flapjacks – traditionele Britse havermoutkoekjes – en notenrepen, zorgen voor een stabiele bloedsuikerspiegel en leveren langdurige energie. TREK is dan ook ideaal voor iedereen met een actieve levensstijl die op zoek gaat naar een natuurlijke, lekkere snack.





## BEAR

BEAR staat voor een uitgebreid gamma aan gezonde tussendoortjes voor kinderen, en heeft een heldere filosofie: gezinnen gezonder en blijer maken met producten die kinderen lekker vinden en waar hun ouders vertrouwen in hebben.

Het gezonde en vernieuwende gamma van BEAR bestaat uit tussendoortjes op basis van 100% fruit. Het wordt aangeboden in verschillende formaten, waaronder rolletjes op basis van puur fruit (BEAR Yoyo's) en fruitstukjes op basis van puur fruit (BEAR Paws). BEAR gebruikt alleen vers geplukte seizoensvruchten die op lage temperatuur worden gebakken. De producten zijn vrij van toegevoegde suikers, concentraten, bewaarmiddelen en stabilisatoren.

BEAR Yoyo's zijn niet alleen heerlijk lekker, ze maken het voor kinderen leuker om meer fruit te eten. Elke Yoyo's-verpakking bevat immers een pakje verzamelbare kaarten, waar kinderen gewoonweg van houden. Om merktrouwe fans blijvend te prikkelen, worden er regelmatig nieuwe verzamelkaarten toegevoegd.

In 2019 vierde BEAR haar 10<sup>de</sup> verjaardag, met welpjes uit het hele Verenigd Koninkrijk die verjaardagskaarten opstuurden naar hun favoriete harige vriend. Grrr!





## Kiddylicious

Kiddylicious is een merk dat heerlijke en voedzame tussendoortjes voor de allerkleinsten op de markt brengt.

Onder het merk gaat een uitgebreid gamma aan verantwoorde tussendoortjes schuil die bovendien een gezond alternatief bieden voor de bestaande babysnacks. Zo wordt in de meeste producten geen suiker of zout toegevoegd en is het merendeel van het gamma melk-, lactose-, gluten- en allergenvrij. Het Kiddylicious gamma – met als belangrijkste producten de Wafers, Veggie Straws en Melts – wil zo een antwoord bieden aan drukbezette ouders die op zoek gaan naar tussendoortjes in aangepaste porties, die bovendien bijdragen tot de ontwikkeling van de motoriek van peuters.

Dankzij een gevarieerd en innovatief gamma, is Kiddylicious het snelst groeiende merk in de categorie van de babytussendoortjes in het Verenigd Koninkrijk.

### 3. PRODUCTINNOVATIES

Benieuwd welke productinnovaties binnen deze merken ontwikkeld werden in 2019? Blijf dan doorlezen...







PSST... HAR DU TESTAT VÅR PEPPARKAKSGLASS?

PSST... HAR DU TESTAT VÅR PEPPARKAKSGLASS?

PSST... HAR DU TESTAT VÅR PEPPARKAKSGLASS?

ANNAS Original PEPPARKAKSGLASS NYHET!

ANNAS

PSST... HAR DU TESTAT VÅR PEPPARKAKSGLASS?

ANNAS Original PEPPARKAKSGLASS NYHET!

ANNAS

# ANNAS IJS

Annas Pepparkakor, nu ook beschikbaar in het vriesvak. De combinatie van zacht en smeug roomijs met stukjes versgebakken Annas Pepparkakor — krokante koekjes met gember en Kaneel — geeft het Annas ijs een authentieke Pepparkakor smaak. De crunchy kruimels worden binnenin en 'on top' gebruikt en zorgen voor een heerlijke smaakervaring. Met zijn typische Annas look en feel, is het Annas ijs of Pepparkaksglass meteen herkenbaar in het vriesvak.

Annas Pepparkakor ijs verkocht nog beter dan voorspeld. We moesten soms een extra tandje bijsteken om alle leveringen te kunnen bijbenen. Duidelijk een groot succes op de markt!

Per Allebrand, Key Accountmanager



< Van links naar rechts: Malin Boström (Junior Marketer), Claes Bergsten (Plant Manager), Henrik Amanius (Key Accountmanager), Per-Erik Sundberg (Plant Controller), Per Allebrand (Key Accountmanager), Jan-Christian Koivumäki (Planning Manager), Pelle Karlsson (Country Manager)

Het lanceren van ons 'eigen' ijs illustreert de ondernemingszin van medewerkers bij Annas Pepparkakor en Lotus Bakeries.

Pelle Karlsson, Country Manager Nordics



## Fun facts



**Massaal gedeeld door winkeliers op hun eigen social media kanalen**



**Topresultaten in alle tastings**



# KIDDYLICIOUS®

it's delicious



# KIDDYLICIOUS MEALS & HOUMOUS DIP-DIP

Met de Houmous Dip-Dip's bracht Kiddylicious een handig, kindvriendelijk en voedzaam tussendoortje voor de allerkleinsten op de markt, en dat in aangepaste porties van elk slechts 100 calorieën. Kiddylicious lanceerde verder een gamma aan maaltijden voor peuters en baby's, Kiddylicious Meals, die de

allerkleinsten kennis laten maken met eten voor volwassenen. Beide innovaties bevatten enkel kwalitatief hoogstaande ingrediënten, zijn een bron aan proteïnen en bovendien vrij van bewaarmiddelen, toegevoegde suikers of zout.

Het was enorm spannend om mee te werken aan het Houmous Dip-Dip project, en dit te ondersteunen van concept tot lancering. Ondanks de vele uitdagingen doorheen het project, was het motiverend om te werken aan een product dat niet alleen gezond is, maar ook een ware innovatie betekent in het baby snacking segment.

Ginny Haywood, NPD Manager

De ontwikkeling van Kiddylicious Meals was een enorm motiverend proces. Elke maaltijd is gevuld met heerlijke groenten en laat baby's zo kennis maken met nieuwe smaken en texturen. Bovendien worden kleintjes bij het eten van de maaltijden aangemoedigd om bestek te gebruiken, wat meteen ook bijdraagt tot de ontwikkeling van de motoriek.

Claire Anderson, Quality Manager



## Fun facts



**Mocht je alle breadsticks van de verkochte Original en Red Pepper Houmous opstapelen, bereik je het equivalent van 3 Mount Everest's**



**De Houmous Dip-Dip's zijn het enige hummus product in het babyschap**

<

Van links naar rechts - bovenaan: Claire Anderson (Quality Manager), Alexandra Bellis (Brand Manager), Kevin Taggart (Studio Manager), Tamsin Preston (Packaging Designer)  
Onderaan: Emma King (National Account Manager), Ginny Haywood (NPD Manager), Femi Miller (Head of Technical)





# LOTUS BISCOFF IJS

In 2019 werd het assortiment Lotus Biscoff ijs uitgebreid met tal van heerlijke smaakcombinaties en nieuwe formaten. We ontwikkelden de Lotus Biscoff ijsbeker die in de originele speculoos smaak bestaat, en ook in combinatie met onder meer gezouten karamel, Belgische chocoladestukjes en stukjes brownie. Een voor een vormen ze een perfecte match met de originele Lotus speculoos smaak, en zorgen bovendien elk op zichzelf voor een unieke smaakervaring waar mensen dagelijks van kunnen genieten. En dat van de Verenigde Staten, over Europa en het Midden-Oosten tot in Zuid-Korea.

Mooie kansen in het ijssegment  
doen zich niet zomaar voor, je  
moet ze zelf maken!

Roel De Jong, Corporate Procurement Director



De ontwikkeling en lancering van het internationale ijsgamma was spannend op vele fronten, maar we hebben het gehaald! Nu is het aan de consument om dit fantastische verhaal verder te zetten.

Magd Havermans,  
Global Brand Services Manager



## Fun facts



**Lotus Biscoff ijs  
wordt gemaakt met  
enkel natuurlijke  
ingrediënten**



**Lotus Biscoff ijs is  
geselecteerd door de *World  
Dairy Innovation Awards* als  
deelnemer in de categorie  
beste nieuwkomer**

<

Van links naar rechts: Roel de Jong (Corporate Procurement Director), Jonas Vandamme (Projectingenieur R&D), Magd Havermans (Global Brand Services Manager), Florian De Leersnyder (Global Brand Manager Lotus Biscoff Ice Cream), Lize Boen (Corporate Q&A Engineer), Fleur Serry (Global Brand Services Coordinator), Evelyn Louis (QA Services Manager), Evy Claeys (Corporate QA Engineer), Ben Teirlink (Group Supply Chain Planner), Tim De Baets (Corporate Buyer)





# LOTUS MADELEINE MET CHOCOLADE & SUZY LUIKSE WAFEL MET MELKCHOCOLADE

In april 2019 kreeg Lotus Madeleine, het fluweelzachte, malse cakeje met de mooie meisjesnaam, er een nieuw zusje bij. Lotus Madeleine Chocolade is een zalig zacht gebakje met binnenin heerlijke chocoladecake. Eerder in maart werd de Luikse Wafel met melkchocolade geïntroduceerd in de Lotus-Suzy familie. Deze heerlijk malse wafel bevat stukjes parelsuiker en een royale laag Belgische melkchocolade. Een parel van een wafel en een primeur voor ons land.

We verwerken echte chocolade in het chocoladedeeg, dat maakt onze Madeleine Chocolade zo lekker.

Tania Ceuppens, Brand Manager Gebak

Toen ik de wafel voor het eerst proefde, was ik meteen verkocht! De lekkere Belgische melkchocolade laag is royaal aanwezig, het kraakt als je in de wafel bijt! Heel erg lekker.

Jolien Deledicque, Product Management Support Wafels & MDI Coordination



## Fun facts

<

Van links naar rechts - bovenaan: Erik Claeysens (Fabricatieverantwoordelijke), Mohamed Baidouri (Teamleader Technique), Susan Vyverman (Maintenance Manager), Luc De Vuyst (Project Engineer), Marnix Cayzele (Inpakverantwoordelijke)  
Onderaan: Jonathan Lenartz (Product & Process Engineer), Lieselotte Geerts (Product & Process Engineer), Sofie Gorleer (Brand Manager Waffles), Erik De Wilde (Project Engineer), Tania Ceuppens (Brand Manager Pastry)



**Lotus Madeleine Chocolade is te koop in 88% van de Belgische winkels**



**Suzy Luikse Wafel is de absolute topper binnen het Lotus wafelgamma**





PEIJNENBURG'S  
taaitaai ASSORTIMENT  
1960

PEIJNENBURG  
ELKOEK

PEIJNENBURG  
SCHIEPERS  
GELINDOP

PEIJNENBURG  
Original

PEIJNENBURG  
Original

PEIJNENBURG  
Original

PEIJNENBURG  
ZERO

PEIJNENBURG  
ZERO

PEIJNENBURG  
Original

PEIJNENBURG  
Original

# PEIJNENBURG REDESIGN

In 2019 voerde Peijnenburg een redesign door op het volledige productportfolio. Het resultaat van dit project is een aantrekkelijker ontbijtkoekschap met een impactvol rood Peijnenburg merkblok. De rode kleur met het witte Peijnenburg woordmerk is voor Peijnenburg zeer kenmerkend en uniek, samen met de pay-off "Happen naar Peijnenburg". De verpakking is iconisch maar straalt ook de rijke historie en ambacht van het merk uit.

Niet alleen ons team, maar ook de consumenten zijn enthousiast over het nieuwe design. Op basis van schaponderzoek kunnen we vaststellen dat ze de verpakkingen er lekkerder vinden uitzien en ook de duidelijkheid in het schap waarderen door een verbeterde navigatie.

Jeroen Harks, Marketing Director



<  
Van links naar rechts: Jeroen Harks (Marketing Director), John van Horssen (Sales Director), Manon Swinkels (Brand Manager Peijnenburg), Han van Welie (Algemeen Directeur)

Het is gelukt om een schapevolutie neer te zetten in plaats van een revolutie. Zelfs de meest traditionele consumenten zijn overgegaan op het nieuwe design en vinden het passen bij Peijnenburg.

Manon Swinkels, Brand Manager Peijnenburg



## Fun facts



80% van Nederland linkt 'Happen naar' uniek aan Peijnenburg



In 5 weken volledig assortiment op winkelvloer ingestroomd





**TREK**

**PROTEIN NUT BARS**

**TREK** PROTEIN NUT BAR  
CHOCOLATE PEANUT BUTTER  
10g PROTEIN 15g FIBER 5g SUGAR

**TREK** PROTEIN NUT BAR  
BLUEBERRY AND CHOCOLATE PEANUT BUTTER  
10g PROTEIN 15g FIBER 5g SUGAR

**TREK** PROTEIN NUT BAR  
DAIRY CHOCOLATE WITH PEANUT BUTTER  
10g PROTEIN 15g FIBER 5g SUGAR

**TREK** PROTEIN NUT BAR  
PEANUT BUTTER  
10g PROTEIN 15g FIBER 5g SUGAR

VEGAN

**TREK**  
PROTEIN NUT BAR

**TREK** PROTEIN NUT BAR  
**TREK** PROTEIN NUT BAR  
**TREK** PROTEIN NUT BAR  
**TREK** PROTEIN NUT BAR

**TREK** PROTEIN NUT BAR  
**TREK** PROTEIN NUT BAR  
**TREK** PROTEIN NUT BAR  
**TREK** PROTEIN NUT BAR

**TREK** PROTEIN NUT BAR  
**TREK** PROTEIN NUT BAR  
**TREK** PROTEIN NUT BAR  
**TREK** PROTEIN NUT BAR

**TREK** PROTEIN NUT BAR  
**TREK** PROTEIN NUT BAR  
**TREK** PROTEIN NUT BAR  
**TREK** PROTEIN NUT BAR

PLANT BASED PROTEIN  
GLUTEN FREE • VEGAN

# TREK PROTEIN NUT BAR

TREK's proteïnerepen met noten zijn heerlijke repen die langdurig energie leveren. De voedzame repen worden gemaakt met natuurlijke ingrediënten, zijn glutenvrij en bevatten elk 10g plantaardige proteïnen en minder dan 5g suiker. Om nog maar te zwijgen van de perfect uitgebalanceerde smaakprofielen. Met twee chocoladevarianten en twee fruitvarianten, omvat het gamma notenrepen voor elk wat wils!

Wat de TREK proteïne-reep met noten zo aantrekkelijk maakt, is dat het een veelzijdig product is: elke hap bevat een interessante mengeling van texturen en smaken. Bovendien bevatten de repen steeds 10g proteïne en minder dan 5g suiker.

Mirka Butalova,  
NPD Manager, Natural Balance Foods

Met het nieuwe gamma proteïnerepen met noten wil TREK een ruimer en aantrekkelijker aanbod leveren dat past binnen het dagelijkse eetpatroon van mensen met een actieve levensstijl. De repen zijn ideaal voor wie op zoek is naar een lekkere, natuurlijke en unieke proteïne-reep.

Marina Love-Smith,  
Marketing Director Natural Balance Foods



## Fun facts

<

Van links naar rechts: Ryan Grace (Digital Marketing Exec), Jen Dunlop (Designer), Denise Fishburn (Head of Design), Louise Cullinane (Senior Brand Manager), Kate Ellis (Senior Designer), Eva Jacobs (Head of Brand), Mirka Butalova (NPD Manager), Marina Love-Smith (Marketing Director), Victoria Wale (Junior Brand Manager), Georgie Crook (Brand Manager)



**TREK's proteïnerepen met noten zijn intussen opgenomen in het gamma van diverse Britse retailers, waaronder Tesco, Sainsbury's, Asda, Waitrose en Ocado**



**Binnen het gamma proteïnerepen met noten, is Dark Chocolate & Sea Salt het meest in trek, gevolgd door de Chocolate & Orange smaak**



## 4. LOTUS BAKERIES 2019

### 01. EERSTE BUITENLANDSE SPECULOOSPRODUCTIE OPGESTART IN DE VERENIGDE STATEN

Na drie jaar intense voorbereiding was het in 2019 eindelijk zo ver: op 5 augustus rolde het eerste buiten België geproduceerde speculoosje van de band in de Verenigde Staten. Het team blikt terug op de spannende dagen van de opstart van de productie én licht alvast een tipje van de sluier wat betreft de toekomstplannen voor de gloednieuwe site.

Dat Lotus Bakeries vandaag speculoos produceert in de Verenigde Staten, heeft alles te maken met het feit dat Lotus Biscoff er zo goed verkoopt. “Amerikaanse consumenten maken vaak kennis met het koekje op een vlucht. Bepaalde luchtvaartmaatschappijen bieden het namelijk aan als in-flight snack”, vertelt Bart Vanterwyngen, Operations Director in Mebane. “Vandaag is de VS de grootste markt voor Lotus Biscoff, en er is nog veel groeipotentieel. Het was dus een logische stap om ook een productiefaciliteit op te starten in de Verenigde Staten.”

Vandaag is de VS de grootste markt voor Lotus Biscoff, en er is nog veel groeipotentieel. Het was dus een logische stap om ook een productiefaciliteit op te starten in de Verenigde Staten.

Bart Vanterwyngen, Operations Director in Mebane



Keith Holmes (Materials Manager), Bart Vanterwyngen (Operations Director Mebane) en Ruth Lopez (Quality and R&D Manager)



Virginie Dubus (kernlid projectteam) en Derrick Durbin (Plant Controller)

### Goede voorbereiding doorslaggevend

Dankzij grondig onderzoek en uitvoerige testen, slaagde de plant in Mebane erin om tegen de opstart een koekje te produceren dat exact hetzelfde smaakte en oogde als in België. Dat heeft alles te maken met het feit dat het team in Mebane erg goed voorbereid was. “Daarnaast was de uiterst nauwe samenwerking tussen Mebane en Lembeke cruciaal voor het succes van de opstart”, vervolgt Bart. “Mensen uit de VS volgden een grondige opleiding in België, en gedurende de hele opstartfase hadden we in de VS Belgische experts ter beschikking. Die combinatie van Amerikaanse drive met de Belgische expertise maakte van dit verhaal een succes.”

### Van mijlpaal naar mijlpaal

Een belangrijke uitdaging was wel het feit dat zowat alle medewerkers nieuw waren binnen het bedrijf, waardoor het geen evidentie was dat alle neuzen in dezelfde richting stonden. De opstart van de site is echter vlot verlopen dankzij de goede samenwerking binnen het team. Materials Manager Keith Holmes vat het als volgt samen: “Door er een gewoonte van te maken om elk succes te vieren, werkten we van mijlpaal naar mijlpaal toe. Het eerste deeg, het eerste koekje, het eerste verpakte koekje, de eerste volle pallet, de eerste volle trailer die vertrok naar de klant... Toen dacht ik: *now we're in business*. Het is verbazend hoe snel het ging, maar ook hoe snel elke mijlpaal nadien routine werd. Die vlotte opstart hebben we te danken aan de kracht van ons team.”

De opening van de fabriek kon op heel wat belangstelling van de lokale community en pers rekenen. Grote Amerikaanse retailers heetten Lotus Bakeries welkom als hun *new neighbours*.

Virginie Dubus, kernlid van het projectteam

### Grote belangstelling

De opening van de fabriek kon op heel wat belangstelling van de lokale community en pers rekenen. Grote Amerikaanse retailers heetten Lotus Bakeries welkom als hun *new neighbours*. “En op de lokale radio werden we zelfs vermeld als één van de tien favoriete koekjes van de Amerikanen”, zegt Virginie Dubus, kernlid van het projectteam. Logisch dus, dat Lotus Bakeries ook de Lotus Biscoff pasta en het Lotus Biscoff ijs toevoegde aan het assortiment voor de Amerikaanse markt. “Beide producten ondersteunen de bekendheid van Lotus Biscoff in de VS.”

### Blijven groeien

Vooraleer het zover is, breekt echter eerst een periode van consolidatie aan. “Wat betreft de smaak van het koekje zitten we al op hetzelfde niveau als in België. Dat werd bevestigd door proefpanels, maar we blijven dit opvolgen. Daarnaast willen we het team verder vervolledigen, en ervoor zorgen dat zowel het team als de productie voldoende geroutineerd raakt, zodat we klaar zijn voor toekomstige uitbreidingen. Daarna is voor dit jonge, ambitieuze team *the sky the limit*. Niemand is op zoek naar een status quo. We willen allemaal groeien. Wat ons betreft moet het salesteam zich dus niet inhouden”, besluit Bart.



## 02. LOTUS INSIDE PROJECTEN ONDERSTEUNEN WERELDAMBITIE LOTUS BISCOFF

**“Partnerships met grote, internationale merken zijn een belangrijke hefboom om van Lotus Biscoff het best verkochte koekje ter wereld te maken.”**

Van onze Lotus Biscoff het best verkochte koekje ter wereld maken: dat is onze ambitie. Daarom is het cruciaal dat zo veel mogelijk mensen over de hele wereld kennismaken met de unieke smaak van ons product. Een belangrijke manier om dat waar te maken, zijn de Lotus Inside Projecten: partnerships met grote, internationale merken die ons product als ingrediënt gebruiken om zo tot verrassende concepten te komen met onze unieke Lotus Biscoff smaak.

“We zijn de wereld aan het veroveren met ons koekje”, begint Pascal Deckers, Director Global Brand Lotus Biscoff. “Dat hebben we te danken aan de unieke, universele smaak van onze speculoos, die over de hele wereld geliefd is. Maar er zijn nog altijd veel mensen die onze speculoos nooit geproefd hebben. Daarom willen we de smaak zo veel mogelijk verspreiden.” Dat doet Lotus Bakeries bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat miljoenen mensen dagelijks het speculoosje bij de koffie krijgen, maar ook via de Lotus Inside Projecten.

We zijn de wereld aan het veroveren met ons koekje. Dat hebben we te danken aan de unieke, universele smaak van speculoos, die over de hele wereld geliefd is.

Pascal Deckers, Director Global Brand Lotus Biscoff

### Enkel topmerken

“Het gaat om partnerships met grote, gevestigde merken die ons koekje, de crumble of de Lotus Biscoff pasta gebruiken als ingrediënt”, licht Pascal toe. Daarbij kiest Lotus Bakeries altijd voor merken die vertrouwen uitstralen en kwaliteit net zo hoog in het vaandel hebben staan. “Ze gaan namelijk met ons merk aan de slag. We willen dat dat op de juiste manier gebeurt, volgens dezelfde strenge vereisten op het vlak van hygiëne en kwaliteit.” Omdat het voor Lotus Bakeries bovendien belangrijk is dat de consument duidelijk ziet dat het product door het partnermerk gemaakt wordt, is er een herkenbare signatuur ontwikkeld. “Een rode stempel met de woorden ‘created with Lotus Biscoff’ geeft aan dat onze partner het product maakt met ons ingrediënt.”

### Groot bereik

Een andere belangrijke voorwaarde voor een samenwerking is verder dat het partnermerk zelf ook een groot bereik moet hebben. “En de link naar ons koekje moet duidelijk zijn”, zegt Pascal. “Zo sloegen we de handen in elkaar met Danone, dat in België een verse kaasspecialiteit op de markt bracht met Lotus Biscoff crumble als krokante topping.”



Pascal Deckers, Director Global Brand Lotus Biscoff

### In een stroomversnelling

De laatste tijd komen de Lotus Inside Projecten in een stroomversnelling. “Dat komt enerzijds doordat de consument zo gek is van ons product”, legt Pascal uit. “Hashtags met onze productnamen worden ontzettend vaak gedeeld op sociale media. Maar we krijgen ook steeds meer vragen van bedrijven om samen te werken. Hoewel de Lotus Inside Projecten zich oorspronkelijk toespitsten op het out of home-kanaal, gingen we daarom recent ook in op een samenwerkingsvoorstel voor de retail. Samen met Nestlé Middle East creëerden we een variant van KitKat met Lotus Biscoff van binnen. Het product is net op de markt in het Midden-Oosten en de feedback is fantastisch. Omdat Nestlé de lancering ondersteunt met campagnes op tv en sociale media, krijgt ook onze naamsbekendheid een enorme boost.”

Tot slot zijn er nog de Lotus Biscoff pasta Inside-projecten, waarmee Lotus Bakeries nog meer mensen de smaak van speculoos wil laten ontdekken. “Dat doen we dankzij partnerships met grote ‘bakery’ fabrikanten. Via croissants, donuts en muffins gevuld met onze Lotus Biscoff pasta brengen we de unieke smaak van Lotus Biscoff pasta bij

veel potentieel nieuwe consumenten. Een ontzettend lekkere combinatie, die we aanbieden in de bakkerijen van supermarkten. Daar kunnen we namelijk heel veel consumenten bereiken. Als die nadien ook allemaal onze Lotus Biscoff pasta aankopen, kunnen we zo ons merk nog groter maken”, besluit Pascal.

---

De laatste tijd komen de Lotus Inside Projecten in een stroomversnelling. Dat komt enerzijds doordat de consument zo gek is van ons product. Maar we krijgen ook steeds meer vragen van bedrijven om samen te werken.

Pascal Deckers, Director Global Brand Lotus Biscoff

## 03. LOTUS BAKERIES OPENT EIGEN SALESOFFICE IN ITALIË

**“Dankzij een joint venture met onze out of home-partner bundelen we expertise en verscherpen we onze focus op de Italiaanse markt.”**

Na ruim 25 jaar de Italiaanse retailmarkt bediend te hebben via een distributeur, opende Lotus Bakeries in 2019 een eigen salesoffice in Italië. Het doel: meer slagkracht hebben in het versnipperde Italiaanse retaillandschap.

Buitenlandse markten benaderen, doet Lotus Bakeries al van oudsher door ofwel met een gespecialiseerde distributeur samen te werken, ofwel zelf een kantoor te openen. “Een distributeur is een commerciële partner die ons merk ter plaatse voor ons opbouwt en zich ontfermt over de verkoop en logistiek”, begint Bart Bauwens, General Manager International Distributors. “Soms ontstaat er na een tijd een momentum om zelf een kantoor te openen in dat land. Dat gebeurde het afgelopen jaar in Italië.”

### Sneller groeien

Lotus Bakeries is al 25 jaar actief in het land. Naar goede gewoonte startte alles met het out of home-kanaal, waarna de stap naar de retail volgde. Voor beide kanalen werd samengewerkt met gespecialiseerde distributeurs. “We werken al vele jaren goed samen”, vertelt Eef Wauters, Trade Marketing & Category Development Manager. “Onze distributeurs weten de weg naar de klant en beschikken over de logistiek en de kennis van de markt. Na onze jarenlange samenwerking hebben we besloten dat het moment gekomen

was om de handen in elkaar te slaan met onze distributeur voor het out of home-kanaal.” Dat gebeurde in een joint venture. “Via deze nieuwe samenwerking willen we sneller groeien in Italië, de marktpenetratie in dit land verhogen en meer impact uitoefenen op het retailkanaal.” Aldus Eef.

“Met onze partner aan onze zijde bundelen we onze expertises en kunnen we ons richten op het uitbouwen van ons salesteam, zonder meteen ook alle logistiek, administratie en dergelijke te moeten opzetten. Het stelt ons in staat om samen snel vooruitgang te boeken. We kunnen ons verhaal verder uitbouwen, de nadruk leggen op de juiste retailers en de focus brengen waar we naar op zoek waren.”

### Best practices van andere salesoffices

Vanaf 2020 is de uitbouw van de Italiaanse markt in handen van het Sales Offices EU team van Lotus Bakeries, dat een heel aantal van de landen binnen Europa begeleidt waar Lotus Bakeries een eigen verkoopkantoor heeft. “Ons salesteam zal zich in een eerste fase richten op het uitbreiden van de distributie van Lotus Biscoff binnen het Italiaanse retaillandschap”, zegt Els De Smet, General Manager Sales Offices Europe. “Een aanzienlijk werk, gezien het complexe gefragmenteerde retaillandschap. Er zijn niet alleen zo'n 20.000 winkelpunten, maar ook heel veel retailers én verschillende niveaus waarop je als leverancier moet onderhandelen. Het is bovendien al een hele uitdaging om aan de tafel van de retailer te geraken. We komen immers niet langs voor een hele portefeuille, maar voor één merk. Gelukkig zien retailers doorgaans snel in dat samenwerken met een partij die kan en wil investeren in haar merk zo zijn voordelen heeft.”

Via deze nieuwe samenwerking willen we sneller groeien in Italië, de marktpenetratie in dit land verhogen en meer impact uitoefenen op het retailkanaal.

Eef Wauters,  
Trade Marketing & Category Development Manager



Bart Bauwens, General Manager International Distributors, Eef Wauters, Trade Marketing & Category Development Manager en Els De Smet, General Manager Sales Offices Europe

Dat Lotus Bakeries dergelijke situaties al eerder meemaakte in andere landen, is een belangrijke troef. “We weten ondertussen welk verhaal we moeten vertellen, wat werkt en wat niet, en met welke zaken we retailers kunnen overtuigen. Er bestaan sowieso synergiën en gelijkheden tussen Italië en andere landen. De best practices kunnen we nu toepassen op Italië.”

### Stap voor stap verder bouwen

Daarna volgt wellicht de introductie van de Lotus Biscoff pasta, en later ook het ijs. “We doen alles stap voor stap, en kiezen voor de juiste dingen in de juiste fase”, zegt Bart. “Eerst moet de basis goed zitten. We zijn al sterk in het out of home-kanaal, maar er is nog veel groeipotentieel. In 2020 willen we via dit kanaal het individueel verpakte Lotus Biscoff koekje tot 50 miljoen keer laten proeven door de Italiaanse bevolking. Dat is een goede opstap naar een mooie aanwezigheid in de retail. Daar willen we uiteindelijk meer volume neerzetten, zodat het retailkanaal op termijn voor de grootste omzet zorgt.

Tot slot gaat onze aandacht de komende tijd ook nog uit naar het verder uitbouwen van een slagvaardig team.”

---

We zijn al sterk in het out of home-kanaal, maar er is nog veel groeipotentieel. In 2020 willen we via dit kanaal het individueel verpakte Lotus Biscoff koekje tot 50 miljoen keer laten proeven door de Italiaanse bevolking.

Bart Bauwens,  
General Manager International Distributors



## 04. TOPJAAR VOOR BEAR MET GLOEDNIEUWE PRODUCTIESITE EN RECORDVERKOOP IN DE VS

**“In de VS gaan mensen specifiek op zoek naar het schap met gezonde fruitsnacks. En in dat assortiment vallen wij op met ons clean, lekker en vrolijk product.”**

Met een recordomzet in de Verenigde Staten en een gloednieuwe productiesite in Zuid-Afrika was 2019 voor BEAR — een merk dat staat voor gezonde tussendoortjes op basis van puur fruit — een jaar om niet snel te vergeten.

Nadat Lotus Bakeries het van oorsprong Britse Urban Fresh Foods — met als bekendste merk BEAR — overnam in 2015, scoorde het merk het afgelopen jaar hoge toppen. In 2019 werd er met name in de VS heel wat momentum gecreëerd voor BEAR. “2019 was het jaar van de doorbraak”, gaat Isabelle Maes, CEO Natural Foods, van start. “Onze eerste stappen op Amerikaanse bodem zetten we in 2017. Vandaag hebben bijna alle nationale healthstores ons opgenomen in het assortiment. Het afgelopen jaar wist BEAR ook het gewone retailkanaal te veroveren, en zetten we mooie rotatiecijfers neer. We kunnen dus van een succes spreken. Het is nu aan ons om die goede start in 2020 te bestendigen.”

### **Mature markt**

Dat BEAR zo succesvol is in de VS, komt onder meer doordat de markt van gezonde snacks er al matuur is. “Dat klinkt misschien



Paul Hunter, General Manager Urban Fresh Foods en Sabien Dejonckheere, Global Brand Director BU Natural Foods

Onze eerste stappen op Amerikaanse bodem zetten we in 2017. Vandaag hebben bijna alle nationale healthstores ons opgenomen in het assortiment.

Isabelle Maes,  
CEO Natural Foods



verrassend, want de VS wordt vaak gelinkt met slechte voedingsgewoontes. Maar net daarom wordt er al langer gezocht naar gezondere alternatieven”, aldus Isabelle. “In heel wat winkels is het assortiment gezonde snacks zelfs even groot als het aanbod aan snoep, repen en chocolade. En in dat gezonde segment vallen wij op met ons kleurrijke, leuke en kwalitatieve product. In heel wat andere landen staat het segment gezonde snacks nog maar in de kinderschoenen.”

Ook het Verenigd Koninkrijk is al een relatief mature markt voor producten zoals BEAR. “Daar zijn wij marktleider in de categorie van gezonde fruitsnacks voor kinderen”, zegt Paul Hunter, General Manager Urban Fresh Foods, trots. “Omdat de categorie al goed ontwikkeld is, worden we continu uitgedaagd om creatief te blijven en *out of the box* te denken.”

### Eigen productiesite in Zuid-Afrika

Een andere mijlpaal voor BEAR was de opening van de Zuid-Afrikaanse productiesite begin juni 2019. “We zijn erg trots op de fabriek”, gaat Isabelle verder. “Ze ligt ons nauw aan het hart omdat we er veel werkgelegenheid creëren in een landelijk gebied met veel werkloosheid en seizoenswerk. Zo’n 300 mensen kunnen nu het jaar rond bij ons aan de slag. Dat komt hun leven én dat van hun families ten goede.”

Dat ook de medewerkers zelf trots zijn, mochten de marketing- en salesverantwoordelijken van de salesoffices van Lotus Bakeries ondervinden toen ze in oktober afzakten naar Zuid-Afrika voor de BEAR-days. “Met dat initiatief wilden we best practices van over de hele wereld uitwisselen, en alle beschikbare kennis uit onze verschillende teams samenbrengen. Drie dagen lang dompelden we ze onder in de wereld van BEAR. Op de agenda: tal van workshops, presentaties, teambuilding en een bezoek aan de fabriek natuurlijk.”

### Internationale focus

De Zuid-Afrikaanse site is alvast afgestemd op een verdere groei. “Onze ambitie is om BEAR tot bij zo veel mogelijk huishoudens te brengen in verschillende landen”, zegt Sabien Dejonckheere, Global Brand Director BU Natural Foods.

Maar er is meer: want Lotus Bakeries wil groeien met het hele productassortiment van Natural Foods. “Daarvoor moeten we ook zaadjes planten in andere landen”, besluit Isabelle. “We gaan sterk focussen op onze internationale business. Om die reden werd het Natural Foods team verder uitgebreid. Onze ambitie is om van BEAR wereldwijd het gezonde tussendoortje bij uitstek te maken voor ouders en kinderen.”

## 05. LOTUS BISCOFF IJS VEROVERT VS

**“Met ons Lotus Biscoff ijs hebben we een extra tool in handen om de unieke smaak van Lotus Biscoff tot bij de consument te brengen.”**

Sinds 2019 is Lotus Biscoff ijs—naast het koekje en de Lotus Biscoff pasta—een belangrijke derde categorie voor Lotus Bakeries om de unieke smaak van speculoos internationaal nog bekender te maken. Een cruciale stap daarin, was de oversteek naar de Verenigde Staten. Niet zonder reden: de VS is hét ijsland bij uitstek. Amper een jaar later liggen we er met maar liefst 5 smaken van onze ijsbeker in het vriesvak.

Een koekjesfabriek die in de ijsbusiness stapt: het is niet voor de hand liggend. Toch had Lotus Bakeries zo haar redenen om 10 jaar geleden speculoosijs te maken. “Het was een antwoord op de vele artisanale ijsmakers die huisgemaakt speculoosijs verkochten”, zegt Florian De Leersnyder, Global Brand Manager Lotus Biscoff Ice Cream. “Intussen groeide ijs uit tot een belangrijk onderdeel van onze Belgische speculoos business.”

### Lotus Biscoff ijs trekt de wereld in

Lotus Bakeries trok met haar ijs dan ook de wereld in. “De Verenigde Staten vormden een cruciale eerste stap”, legt Christian Tesoro, Sales Director US, uit. “Dat komt doordat er enorm veel ijs gegeten wordt. De ijscategorie in de VS is daardoor van strategisch belang voor retailers: ze is niet alleen erg groot, ze lokt ook heel wat consumenten naar de winkel. In totaal is ze goed voor zo’n 6.3 miljard USD, het out of home-kanaal niet inbegrepen. Hier Lotus Biscoff ijs lanceren, was een goed idee. Dat wisten we. Bovendien was het een kans om de smaak van onze speculoos opnieuw tot voorbij het koekjesrek te brengen, iets wat we met de Lotus Biscoff pasta ook reeds doen. Met dien verstande dat we ditmaal in een heel ander deel van de winkel terecht komen. Kruisbestuiving tussen verschillende rayons zal onze naamsbekendheid ten goede komen.”

### Nieuwe smaken voor Amerikaanse markt

In nauw overleg begonnen de teams in Lembeke en de VS te sleutelen aan een aanbod voor de Amerikaanse markt. Nog binnen het jaar vertrokken de eerste palletten naar de grootste ijsmarkt ter wereld. “Ik ben nog steeds

De Verenigde Staten vormden een cruciale eerste stap. Dat komt doordat er enorm veel ijs gegeten wordt. De ijscategorie in de VS is daardoor van strategisch belang voor retailers: ze is niet alleen erg groot, ze lokt ook heel wat consumenten naar de winkel.

Christian Tesoro, Sales Director US

verbaasd hoe snel en efficiënt alles verlopen is: van idee over product- en verpakkingontwikkeling tot de eerste leveringen”, gaat Florian verder. “Naast onze Original Speculoos smaak creëerden we 4 nieuwe smaakvarianten met als basis de speculoos smaak: blueberry cheesecake, chocolate chips, salted caramel en chocolate brownies. Een voor een vormen ze een perfecte match met onze speculoos smaak, en geven op zichzelf ook een nieuwe unieke smaakbeleving.” Vandaag wordt er bovendien gewerkt aan andere bijkomende smaken. “Die creatieve aanpak vinden retailers alvast een plus. “Onze productlijn wordt enorm goed ontvangen”, vertelt Christian. “We voelen veel commitment om een partnership met ons aan te gaan.”



Nog binnen het jaar vertrokken de eerste palletten naar de grootste ijsmarkt ter wereld. Ik ben nog steeds verbaasd hoe snel en efficiënt alles verlopen is: van idee over producten en verpakkingontwikkeling tot de eerste leveringen.

Florian De Leersnyder,  
Global Brand Manager Lotus Biscoff Ice Cream

### Verdere mondialisering

Eind 2020 wil Lotus Bakeries de distributie in de VS nog verder opdrijven. “We willen ervoor zorgen dat we onze promotionele zomeracties tot in de perfectie uitvoeren”, zegt Christian. “De zomermaanden worden immers doorslaggevend voor ons succes op de langere termijn. Tegelijk bouwen we ook al aan 2021: Amerikaanse retailers plannen namelijk ver vooruit, maar we zijn er klaar voor. Met nieuwe ideeën voor verdere innovatie maken we duidelijk aan de retailer dat we geëngageerd zijn, en in deze categorie gestapt zijn voor de lange termijn.”

Daarnaast heeft Lotus Bakeries ook plannen in andere werelddelen. “We zijn nu al beschikbaar in Azië en het Midden-Oosten. In 2020 lanceren we het ijs bovendien in een tiental andere Europese landen. Daarbij bouwen we verder op onze ervaringen in de VS. Elke dag leren we nog bij, en enkel zo kunnen we groeien”, besluit Florian.



Christian Tesoro, Sales Director US



## 06. LOTUS BAKERIES STEUNT BELOFTEVOLLE JONGE GROEIBEDRIJVEN VIA FF2032-FONDS

**“Door in een vroeg stadium in te stappen, brengen we jonge ondernemingen *fast forward* naar 2032.”**

In 2019 richtte Lotus Bakeries het incubatorfonds FF2032 op. Met dat fonds willen we jonge, beloftevolle merken in de voedingssector financieel ondersteunen op weg naar verdere groei. Tegelijk is het voor Lotus Bakeries een manier om nu al zaadjes te planten voor de toekomst en zich te laten inspireren door jonge innovatieve ondernemers.

“In het verleden hebben we een aantal mooie acquisities gerealiseerd”, begint Jan Boone, CEO van Lotus Bakeries. “We stapten op het juiste moment in in de categorie van gezonde snacks, en konden een aantal prachtige merken kopen aan relatief haalbare prijzen. Dat soort innovatieve groeibedrijven is vandaag echter onbetaalbaar geworden. Via FF2032 willen we nu in een vroeger stadium instappen in bedrijven waarin we geloven, door hen financieel te steunen.”

### Langetermijn-engagement

Lotus Bakeries richt zich daarbij met name op jonge bedrijven in de voedingssector die het start-upstadium voorbij zijn. “We mikken dus op bedrijven die nog tijd nodig hebben om te groeien. Wij helpen hen door in een vroeg stadium in te stappen, en brengen hen zo *fast forward* naar 2032”, legt Jan uit. “Dat geeft meteen ons engagement weer: we doen dit niet voor even, maar willen deze bedrijven voor een heel aantal jaren ondersteunen in hun groeitraject.”

Voor deze beloftevolle ondernemingen heeft Lotus Bakeries de komende jaren alvast 30 tot 40 miljoen euro beschikbaar om te investeren. Daarbij neemt het een minderheidsaandeel in de bedrijven. “We kiezen enkel voor bedrijven met producten én oprichters waar we in geloven. Het is een en-en-verhaal”, gaat Jan verder. “Onze inbreng bevindt zich op het financiële en het bestuursniveau. Opera-

tioneel willen we ons niet verstrengelen. Daarom is het een absolute voorwaarde dat de oprichters het bedrijf verder leiden en naar de volgende fase brengen.”

### Toekomstige groei verzekeren

Een integratie van deze minderheidsparticipaties binnen de Groep Lotus Bakeries is dus niet meteen aan de orde. Toch is het incubatorfonds voor Lotus Bakeries een manier om nu al toekomstige groei te verzekeren. Benoit Graulich, bestuurder van zowel Lotus Bakeries NV als het incubatorfonds FF2032 NV en Managing Partner van het investeringsbedrijf Bencis, legt uit: “Op dit moment heeft Lotus Bakeries geen nieuwe grote

We mikken dus op bedrijven die nog tijd nodig hebben om te groeien. Wij helpen hen door in een vroeg stadium in te stappen, en brengen hen zo *fast forward* naar 2032.

Jan Boone, CEO



Benoit Graulich, onafhankelijk bestuurder Lotus Bakeries, bestuurder FF2032 en Managing Partner van investeringsbedrijf Bencis en Jan Boone, CEO Lotus Bakeries en bestuurder FF2032

acquisitie nodig. We focussen met name op verdere interne groei met de merken die vandaag in het assortiment zitten. Met het fonds planten we echter zaadjes voor toekomstige acquisities. Bedrijven die het in FF2032 erg goed blijken te doen en zich in een interessant segment bevinden, kunnen uiteindelijk deel worden van de corebusiness van Lotus Bakeries. Er zouden op termijn een aantal participaties tot volledige overnames kunnen leiden waardoor die bedrijven geïntegreerd worden binnen de activiteiten van de Groep. Maar het is geen must.”

### Innovatief ondernemerschap

Daarnaast wil Lotus Bakeries zich laten inspireren door de frisse ideeën van de jonge ondernemers. “We zijn ondertussen een groot en internationaal bedrijf geworden”, zegt Jan. “Wanneer we praten met kandidaten voor FF2032 doen ze ons *out of the box* denken. Het gaat doorgaans om

jongere mensen die mee zijn met de nieuwste evoluties en verrassend goede ideeën hebben. Met dat soort prikkels dagen ze ons uit en halen ze ons uit onze comfortzone. We geloven in de wisselwerking tussen jonge ondernemers en de expertise van een gevestigd merk.”

### Proactief op zoek

Vandaag heeft Lotus Bakeries alvast een minderheidsbelang in Peter’s Yard — een Brits bedrijf dat knäckebröd maakt op basis van zuurdesem. “Nadat we voor het eerst communiceerden over FF2032 werden we door heel wat jonge bedrijven gecontacteerd om samen te werken”, vertelt Jan nog. “Vandaag willen we ook zelf op zoek gaan naar potentieel interessante bedrijven. We hebben daartoe iemand in dienst genomen die het fonds dagelijks zal leiden, en proactief op zoek gaat naar jonge, veelbelovende consumentenmerken in Europa, de VS en Canada.”



Van links naar rechts: Bart Bauwens (General Manager International Distributors), Ignace Heyman (COO), Els De Smet (General Manager Sales Offices Europe), Michelle Singer (General Manager US), Mike Cuvelier (CFO), Twan Thorn (Managing Director Kiddylicious), Ronald Drieduite (General Manager Asia), William Du Pré (Corporate Director Quality, Procurement and R&D), Isabelle Maes (CEO Natural Foods), Paul Hunter (Managing Director BEAR), Jan Boone (CEO), Leon Broer (Global Business Development Director Natural Foods), Jean-Philippe Kloutz (General Manager France), John Van de Par (General Manager Belgium), Han van Welie (General Manager Netherlands)

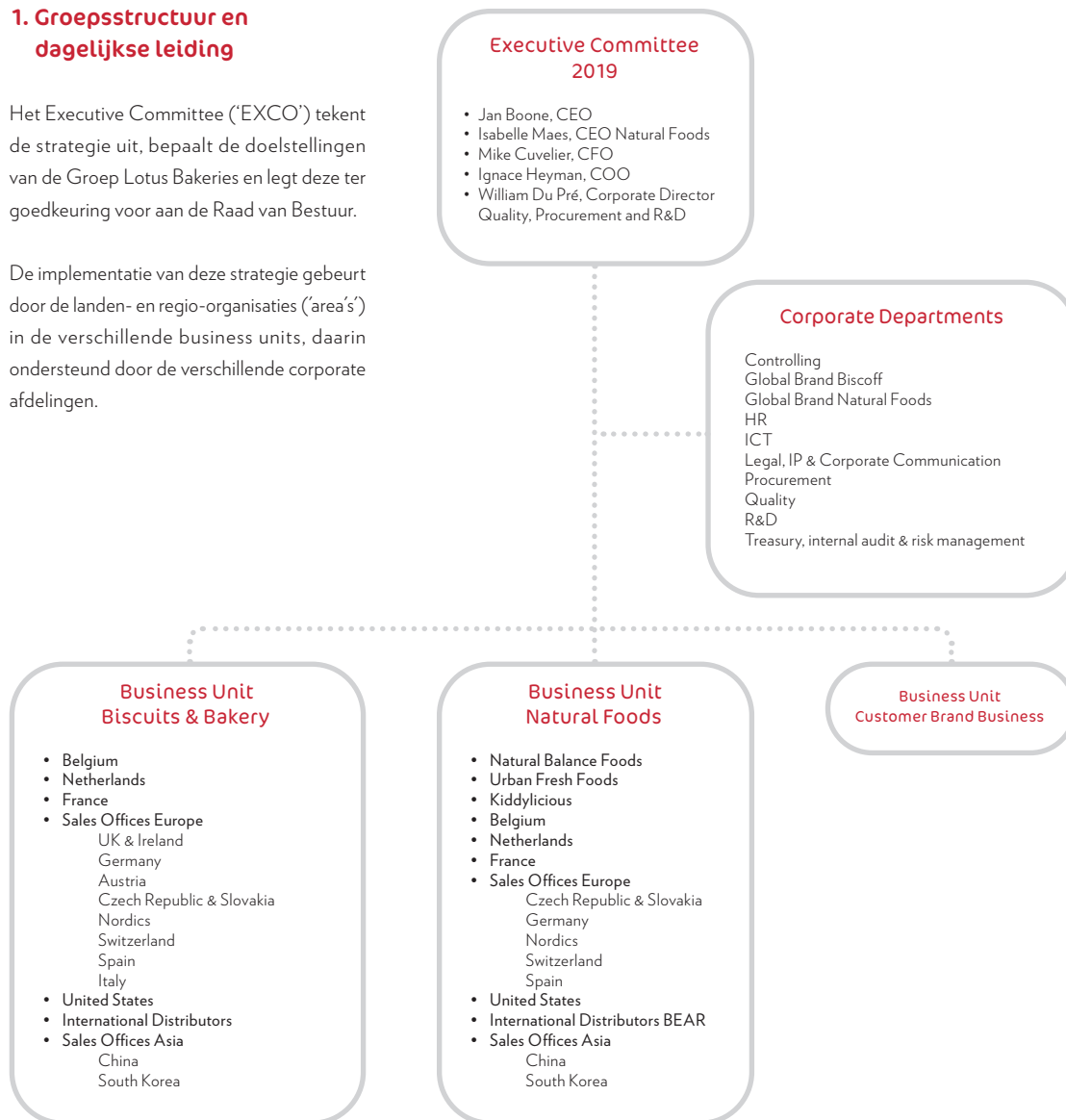


# 5. ORGANISATIE

## 1. Groepstructuur en dagelijkse leiding

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

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







**Jan Boone** is CEO van de Groep Lotus Bakeries sinds 2011 en stuurt dagdagelijks de leden van het EXCO aan. Hij startte zijn loopbaan in de afdeling 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.

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

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

<

Van links naar rechts:

Mike Cuvelier – CFO

Isabelle Maes – CEO Natural Foods

Jan Boone – CEO

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

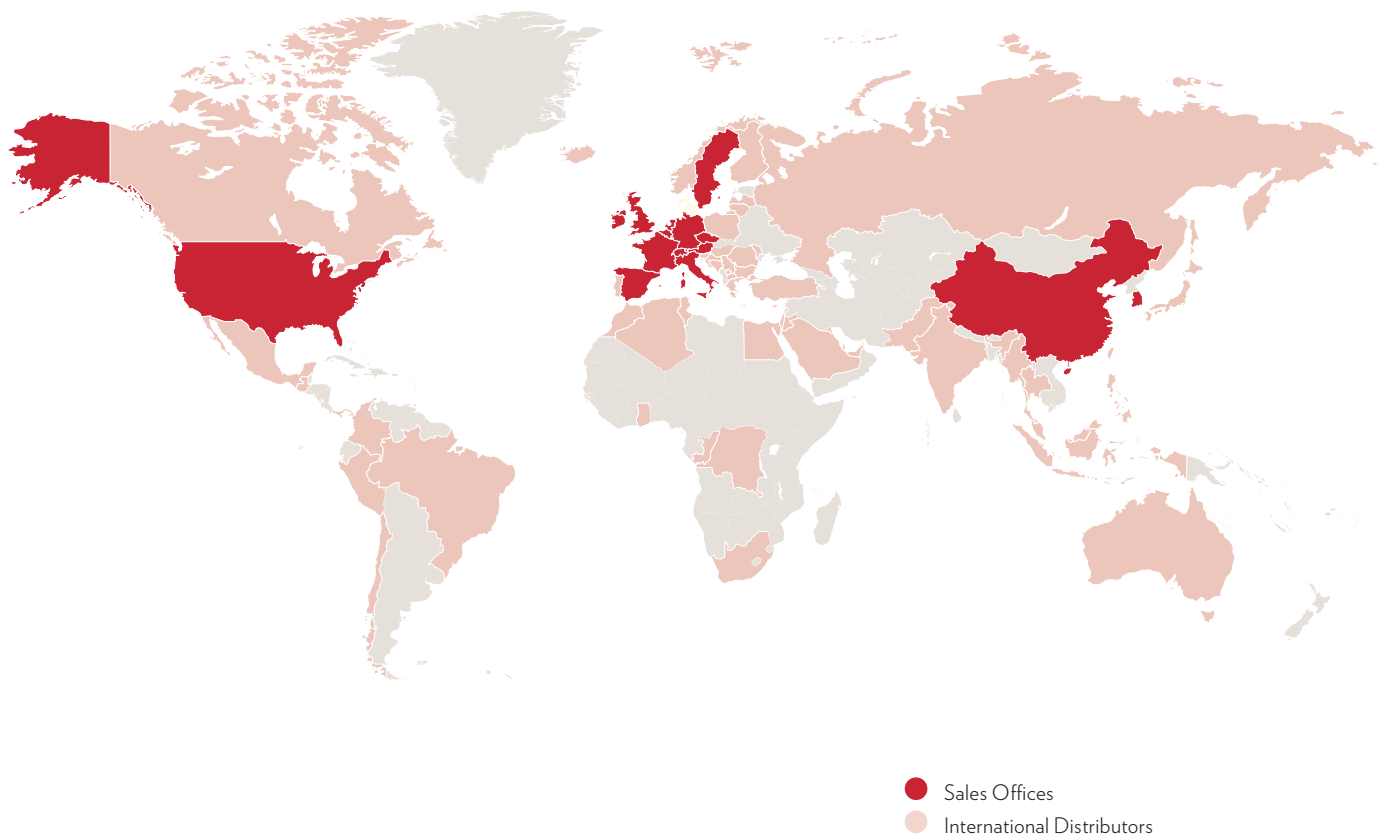
Ignace Heyman – COO

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

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

## 2. Verkoopstructuur

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



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

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, Kiddylicious, alsook de Natural Foods verkoopteams voor Europa en de Verenigde Staten, en een team dat samenwerkt met commerciële partners voor BEAR.

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



**België**

Lembeke	Lotus Biscoff, Lotus Biscoff pasta en Lotus Dinosaurus
Courcelles	Lotus wafelfabriek
Oostakker	Lotus gebakspecialiteiten
Eeklo	Speculoos, speculoospasta

**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

In 2016 maakte Lotus Bakeries de locatie bekend waar de eerste Lotus speculoosfabriek buiten België zou worden gebouwd, namelijk in Mebane, North Carolina (Verenigde Staten). De bouwwerkzaamheden werden afgerond in het voorjaar 2019, met een eerste commerciële productie van Amerikaanse Lotus speculoosjes in augustus 2019.

In maart 2018 is de Lotus Bakeries Groep een overeenkomst aangegaan met de huidige co-manufacturer van BEAR om het productieproces van deze natuurlijke tussendoortjes in eigen handen te krijgen. De overname omvatte de opbouw van een nieuwe fabriek in Wolseley, Zuid-Afrika. Deze opbouw startte in september 2018. In juni 2019 werd de fabriek in gebruik genomen en rolden de eerste BEAR Yoyo's fruitrolletjes van de band.

**Zweden**

Tyresö	Annas Pepparkakor
--------	-------------------

**Zuid-Afrika**

Wolseley	BEAR
----------	------

**VS**

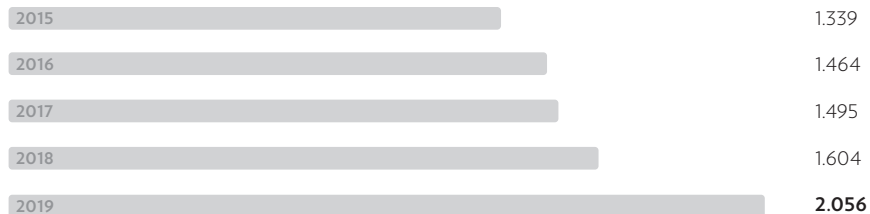
Mebane	Lotus Biscoff
--------	---------------

Het kantorencomplex in Lembeke (België) werd grondig vernieuwd het afgelopen jaar. Een nieuwe administratieve vleugel werd sinds mei 2019 in gebruik genomen. Ook de gebakfabriek in Enkhuizen (Nederland) werd volledig gerenoveerd. Na het optrekken van twee nieuwe magazijnen in 2018, werden in een tweede fase de kantoren volledig vernieuwd. Deze fase is sinds februari 2019 voltooid.

Het Kiddylicious team, dat sinds 2018 deel uitmaakt van de Lotus Bakeries Groep, verhuisde in februari 2019 naar gloednieuwe kantoren in Amersham (VK).

### 4. Personeel

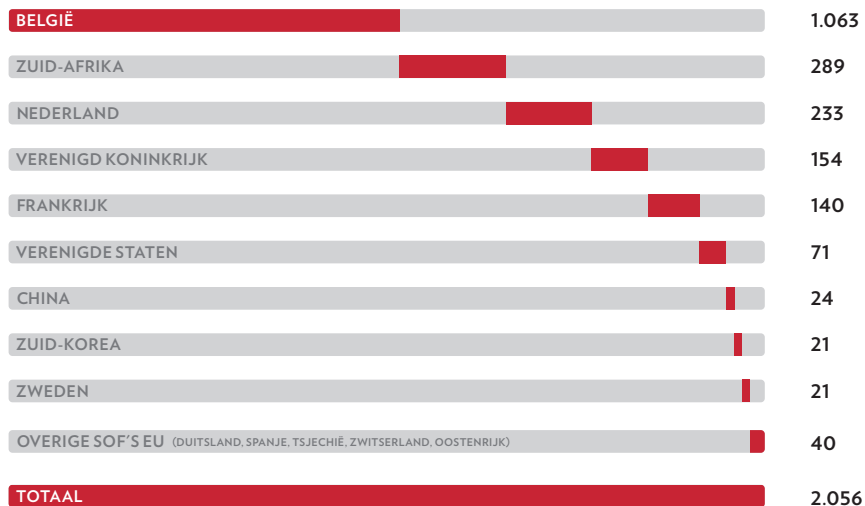
#### Evolutie



#### Aantal medewerkers volgens geslacht



#### Aantal medewerkers per land





Via de Lotus Inside Projecten gaat Lotus Bakeries partnerships aan met andere grote, bekende voedingsmerken.

HOOFDSTUK 2

# VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR



# 1. ACTIVITEITEN IN 2019

## 1.1 Marktsituatie en verkoopresultaten in 2019

### Algemene verkoepevolutie

In 2019 steeg de geconsolideerde omzet van de Groep Lotus Bakeries met 56,3 miljoen EUR tot 612,7 miljoen EUR, een groei van 10,1%. De solide groei van het eerste semester heeft zich dus in het tweede semester doorgezet. De gerapporteerde groei werd positief beïnvloed doordat Kiddylicious voor een volledig jaar werd meegeconsolideerd, wat 2,4% van de groei vertegenwoordigt. Daarnaast hebben de wisselkoersen een licht positief effect gehad op het omzetcijfer van 2019.

De eerste en grootste strategische pijler, **Lotus Biscoff**, groeide opnieuw het sterkst in absolute waarde. De internationalisatie van Lotus Biscoff, Lotus Biscoff pasta en Lotus Biscoff ijs zet zich onverminderd verder wat resulteerde in een double digit groei in 2019. De grote consumentenmarkten, de Verenigde Staten (VS), het Verenigd Koninkrijk (VK), Frankrijk en China, blijven sterk groeien. Daarnaast is er ook solide groei in veel andere landen zoals Zuid-Korea, Australië, Spanje, Tsjechië en Zwitserland.

De verkoop van Lotus Biscoff in de VS is gestart in 1986, het eigen verkoopkantoor werd geopend in 2009 en in 2016 werd de VS het grootste Biscoff land van de Groep. Biscoff heeft in de voorbije jaren deze significante groei in de VS kunnen continueren. De penetratie, het aantal huishoudens dat minstens één keer per jaar Lotus Biscoff koopt, is in de VS gestegen tot bijna 5% of 6 miljoen huishoudens. In de grootste consumentenmarkt van de wereld vertegenwoordigt dat 1 miljard koekjes. Het geeft ook meteen aan dat er nog veel potentieel is om heel wat meer Amerikanen voor Biscoff en de Biscoff-smaak te winnen.

2019 was ook het jaar van de internationale lancering van Lotus Biscoff ijs, als derde globale categorie onder Lotus Biscoff. Het ijs werd al verkocht in België en Nederland maar een nieuw en internationaal assortiment is recent ingestroomd in de supermarkten in de VS, het VK, Frankrijk en Zuid-Korea.

De tweede en eveneens double digit groeiende, strategische pijler van Lotus Bakeries zijn de natuurlijke tussendoortjes binnen **Natural Foods**. De groei van Nākd werd in 2019 voor de eerste keer met een tv-commercial ondersteund, zowel in het VK, België als in Nederland. Ook BEAR zag zijn omzet internationaal sterk groeien. In de VS verwerft het merk stilaan een belangrijke nationale positie in de categorie van de 'kids fruit snacking'. Kiddylicious blijft verder sterk groeien in het VK, vooral door distributie uitbreiding en de succesvolle introductie van nieuwe producten.

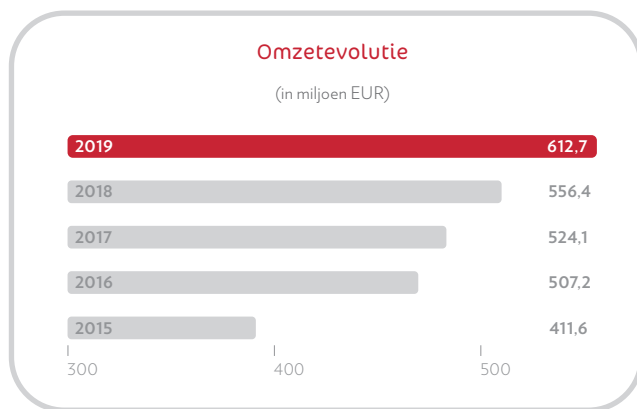
De derde pijler van de Lotus Bakeries strategie is focus op de '**local heroes**' in de thuismarkten België, Nederland, Frankrijk en Zweden.

In België heeft Lotus als merk een bijzonder hoog marktaandeel en penetratiegraad bij de gezinnen kunnen realiseren in de afgelopen jaren. Deze verwezenlijking is te danken aan een sterke focus op onze 'hero'-producten in het wafel- en gebakassortiment. Daarbij wordt blijvend ingezet op productvernieuwingen met in 2019 de introductie van de Madeleine gevuld met chocolade, de Suzy Luikse Wafel met melkchocolade en de uitbreiding van het Tartélice assortiment.

Hoewel de categorie van de ontbijtkoek onder druk staat, bleef de omzet in Nederland stabiel over de verschillende merken heen. De ambitie van Lotus Bakeries als 'category captain' om de categorie van ontbijtkoek opnieuw te doen groeien, werd in 2019 kracht bijgezet met een geïntegreerd actieplan. De meest zichtbare acties zijn de introductie van het nieuwe Peijnenburg verpakkingsdesign en de lancering begin januari 2020 van de nieuwe mediacampagne ('starring Frans Bauer') voor Peijnenburg, allemaal onder de baseline 'Van Happen word je Happie'.

Veruit het belangrijkste ‘local hero’ product in Frankrijk is de wafel. Deze Lotus wafels zijn opnieuw double digit gegroeid in 2019 en gespreid over vrijwel alle retailers. Er zal dan ook verder geïnvesteerd worden in de categorie met tv-reclame en de nodige commerciële ondersteuning in de verschillende regio’s.

Binnen deze pijler van de lokale specialiteiten is ook Annas Pepparkakor een belangrijk merk van het portfolio. Annas is een vaste waarde in Zweden en Finland en realiseerde in 2019 voor het vijfde jaar op rij een mooie groei. Daarnaast werd dit jaar ook met succes Annas Pepparkakor ijs geïntroduceerd.



## 1.2 Belangrijke projecten en investeringen

In 2018 en 2019 heeft Lotus Bakeries meer dan 200 miljoen EUR geïnvesteerd in zowel de acquisities van Kiddylicious en de BEAR-fabriek in Zuid-Afrika als belangrijke CAPEX-projecten, met uiteraard de speculoosfabriek in de VS als strategische mijlpaal.

### Succesvolle opstart van fabriek in de VS levert belangrijke, positieve bijdrage aan ‘sustainability’

Zoals reeds aangekondigd met de halfjaarresultaten is de nieuwe speculoosfabriek in de VS sinds begin augustus operationeel. De ‘US-made’ Biscoff ligt sinds september in de Amerikaanse winkel en wordt door verschillende Amerikaanse luchtvaartmaatschappijen aan boord geserveerd.

De opstart van de fabriek was een mijlpaal voor Lotus Bakeries en een fantastische verwezenlijking van het projectteam, evenals een voorbeeld van echte Lotus Bakeries teamspirit tussen het projectteam, het team in Lembeke en het team in de VS.

Momenteel zijn twee productielijnen opgestart in twee ploegen maar de uitbreiding naar de derde ploeg is volop bezig. Deze twee productielijnen kunnen bij volcontinue bezetting een belangrijk deel van de huidige Amerikaanse vraag voorzien. Het overige volume wordt nog steeds in de fabriek in Lembeke geproduceerd. Het stuk land en de basisinfrastructuur zijn voorzien om de huidige capaciteit verder uit te breiden. Een verhoging van de capaciteit zal nog steeds gepaard gaan met verdere, belangrijke investeringen.

Op het vlak van ‘sustainability’ zet Lotus Bakeries hiermee een belangrijke stap voorwaarts door in de grootste Biscoff markt ook lokaal te produceren. Het meest tastbare effect is dat er jaarlijks duizend containers minder de oceaan oversteken.

Naast het realiseren van een meer duurzame en ecologische 'footprint', is de investering in de VS ook strategisch en op lange termijn om tal van andere redenen een juiste keuze. Het biedt de garantie van het beste, meest verse en lokaal geproduceerde product voor de grootste Biscoff markt. Er kan sneller gereageerd worden naar klanten toe. Lokale sourcing van grondstoffen vormt een buffer voor mogelijke import of export beperkende maatregelen of heffingen. En er is de beperking van wisselkoerseffecten. Vanuit een puur financieel perspectief biedt de fabriek op korte termijn geen bijkomende winst. Echter, zoals hierboven aangegeven, is de bouw van de speculoosfabriek in de VS op lange termijn ook de meest duurzame oplossing.

Daarbovenop zetten we ook met de duurzame productie van BEAR een belangrijke stap vooruit. Mede door het succes en de snelle groei van BEAR in de VS, is in de fabriek in Mebane gestart met de investering in een verpakkingsinstallatie voor BEAR YoYo's. Hiermee kunnen vanaf het tweede kwartaal van 2020 de in bulk aangevoerde producten lokaal ingepakt worden en zullen versere BEAR YoYo's op een milieuvriendelijke manier bij de Amerikaanse consument gebracht worden.

### Investeringen

(in miljoen EUR)

2019	95,6
2018	111,9
2017	28,2
2016	37,5
2015	16,1

## 2. FINANCIËLE INFORMATIE

### 2.1 Rentabiliteit en evolutie van de kosten

In 2019 realiseerde Lotus Bakeries een recurrent bedrijfsresultaat REBIT van 102,9 miljoen EUR en een recurrente bedrijfs-cashflow REBITDA van 123,6 miljoen EUR. Beide rentabiliteitsparameters zijn gestegen met respectievelijk 7,9 en 13,2 miljoen EUR. De recurrente bedrijfs-cashflow is inclusief 3 miljoen EUR gerelateerd aan de nieuwe IFRS 16 'Leasing' standaard die van toepassing is vanaf 2019. Op het recurrent bedrijfsresultaat daarentegen, is de impact van de nieuwe standaard minimaal.

De omzetgroei gaat gepaard met een positieve commerciële en operationele margecontributie. Daarnaast blijft de Groep ook investeren in media-ondersteuning, versterking en uitbreiding van verkoopteams en de ondersteunende functies die mee evolueren met de groeiende en steeds verder uitbreidende internationale Groep.

De BEAR-fabriek in Zuid-Afrika werd in juni officieel onderdeel van de Groep en heeft in de tweede jaarhelft positief bijgedragen tot het bedrijfsresultaat, dankzij sterke operationele rendementen.

De speculoosfabriek in de VS is operationeel sinds augustus. In de opstartfase waarin de fabriek zich nu bevindt, gaven de geproduceerde volumes, zoals voorzien, nog onvoldoende dekking voor de vaste kosten en de afschrijvingen. Het resultaat van de fabriek heeft in de tweede jaarhelft dan ook een negatief effect gehad op het recurrente bedrijfsresultaat.

De belangrijke investeringen van de afgelopen jaren in de fabrieken van België, de VS en Zuid-Afrika verhogen de jaarlijkse afschrijvingslast en hebben een significant effect op het recurrente bedrijfsresultaat. Voor de komende jaren moet rekening worden gehouden met een jaarlijkse afschrijvingslast van 21 miljoen EUR.

Het niet-recurrente bedrijfsresultaat bedraagt -2,3 miljoen EUR. Dit resultaat omvat voornamelijk de aanloopkosten gerelateerd aan de opstart van de speculoosfabriek in de VS en tevens ook het resultaat van de overname en de opstart van de BEAR-fabriek in Zuid-Afrika.

Het financiële resultaat van -2,5 miljoen EUR bestaat uit de normale interestlasten en bankkosten. Daarnaast werd de kost van de vervroegde terugbetaling van een interest derivaat naar aanleiding van de herfinanciering van langetermijnschulden gecompenseerd door positieve, gerealiseerde wisselkoersresultaten op balansposities in vreemde munten.

De belastinglast bedraagt 22,3 miljoen EUR waarbij de effectieve belastingvoet is gedaald naar 22,8%. De belastinglast bevat een éénmalige positieve impact op uitgestelde belastingen als gevolg van de toekomstige tariefverlaging in Nederland.

De nettowinst is met 11,6% gestegen tot 75,8 miljoen EUR. Het recurrente nettoresultaat, dat bestaat uit het gerapporteerde nettoresultaat zonder de niet-recurrente kosten, stijgt met 10,5% tot 77,5 miljoen EUR.

## 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.

Het voornaamste en meest urgente risico is de uitbraak van het coronavirus (COVID-19). Het Executive Committee van Lotus Bakeries volgt de ontwikkelingen rondom de crisis en de eventuele impact op het bedrijf zeer nauw op en heeft sinds de uitbraak van het virus snel de noodzakelijke maatregelen genomen om de Lotus Bakeries medewerkers zoveel als mogelijk te beschermen. Zij stelt bovendien alles in het werk om de impact op haar operationele activiteiten te beperken.

Lotus Bakeries voorziet dat de maatregelen die wereldwijd van overheidswege opgelegd worden om de verspreiding van het coronavirus tegen te gaan, de verkoop aan het out of home-kanaal (o.a. hotels, cafés en restaurants) en de vliegtuigmaatschappijen negatief zal beïnvloeden.

Voor het overige blijven de belangrijkste marktrisico's voor de Groep Lotus Bakeries de fluctuaties in grondstof- en verpakkingsprijzen en de 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 afgerekend. De voornaamste vreemdemuntransacties met betrekking tot aan- en verkoop gebeuren in USD, GBP, CHF, SEK, CNY, ZAR en KRW. De Groep Lotus Bakeries streeft ernaar zoveel mogelijk aan- en verkopen in vreemde munten te balanceren en netto wisselkoersrisico's worden ingedeckt 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 2.781 kEUR in totaliteit. Een hogere gemiddelde koers van de voor Lotus Bakeries belangrijkste vreemde munten met 5% zou een positief effect hebben gehad op het nettoresultaat van ongeveer 3.074 kEUR in totaliteit.



**WISSELKOERSRISICO**

	EFFECT OP HET NETTORESULTAAT VAN EEN LAGERE GEMIDDELTE KOERS VAN 5% (BEDRAG IN KEUR)	EFFECT OP HET NETTORESULTAAT VAN EEN HOGERE GEMIDDELTE KOERS VAN 5% (BEDRAG IN KEUR)
USD	(426)	471
GBP	(1.700)	1.879
CNY	(169)	187
CZK	(146)	161
Andere	(340)	376
Totaal	(2.781)	3.074

**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 rentekasstromen van het onderliggende financiële instrument zullen schommelen door toekomstige wijzigingen in de markrentevoeten.

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

In het kader van het beheer van haar renterisico's sluit de Groep indien nodig renteovereenkomsten af die een variabele rentevoet omzetten in een vaste rentevoet. Op 31 december 2019 zijn de financiële rentedragende verplichtingen (61.500 kEUR) met variabele interestvoet ingedekt met dergelijke renteovereenkomsten.

Een wijziging in Euribor rente in 2019 van tien basispunten zou een effect hebben gehad op de interestlasten van ongeveer 86 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 kasequivalenten te centraliseren. Bovendien volgt Lotus Bakeries de hoeveelheid kortetermijnmiddelen en de verhouding van kortetermijnmiddelen tegenover haar totale schulden nauwlettend op, evenals de beschikbaarheid van toegewezen kredietlijnen in verhouding tot het niveau van de uitstaande kortetermijnschulden.

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 langetermijn-businessplan. Verdere details zijn opgenomen in toelichting 21 van de financiële bijlage bij het jaarverslag 2019.

Door de belangrijke kasstromen uit operationele activiteiten ten opzichte van de netto financiële schuldpositie, en door de ter beschikking zijnde

toegewezen kredietlijnen, is het liquiditeitsrisico van de Groep Lotus Bakeries beperkt.

### 2.2.6 Vermogensstructuur

Lotus Bakeries streeft naar een vermogensstructuur (balans tussen schulden en eigen vermogen) die haar de gewenste financiële flexibiliteit geeft om haar groeistrategie uit te voeren. Men streeft ernaar om de verhouding tussen de netto financiële schulden (gedefinieerd als rentedragende financiële schulden – geldbeleggingen - kasequivalenten - eigen aandelen) en de recurrente bedrijfskasstroom (REBITDA), te behouden op een niveau dat in de financiële markt als een normaal gezond niveau wordt beschouwd.

FINANCIËLE RATIO'S	2019	2018	2017	2016	2015
Dagen klantenkrediet	47	45	42	37	45
Solvabiliteit (%)	49,5	48,8	49,1	45,3	38,1
Netto financiële schuld / REBITDA*	1,10	0,87	0,55	0,93	1,98
Netto rentabiliteit van het eigen vermogen (%)	18,8	19,6	22,0	25,1	21,0

(\*) 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 vinden externe audits plaats.

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

### 2.2.8 Pensioenplanrisico's

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

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

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

In Nederland is er een toegezegde bijdrageregeling afgesloten met BPF. Aangezien de werkgevers een vaste bijdrage betalen, wordt het stelsel verwerkt onder de toegezegde bijdrageregeling.

Bij de dochterondernemingen in Nederland en Duitsland bestaan er toegezegde pensioenregelingen. Daarnaast bestaan er in bepaalde ondernemingen voorzieningen voor 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, evenals 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. Lotus Bakeries kiest 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 2019

Het voornaamste en meest urgente risico is de uitbraak van het coronavirus (COVID-19). Het Executive Committee van Lotus Bakeries volgt de ontwikkelingen rondom de crisis en de eventuele impact op het bedrijf zeer nauw op en heeft sinds de uitbraak van het virus snel de noodzakelijke maatregelen genomen om de Lotus Bakeries medewerkers te beschermen. Zij stelt bovendien alles in het werk om de impact op haar operationele activiteiten te beperken.

Lotus Bakeries is van oordeel dat er geen materiële impact is op de jaarrekening per 31 december 2019 van de gevolgen van de wereldwijde verspreiding van het COVID-19 virus. Lotus Bakeries voorziet dat

de maatregelen die wereldwijd van overheidswege opgelegd worden om de verspreiding van het coronavirus tegen te gaan, de verkoop aan het out of home-kanaal (o.a. hotels, cafés en restaurants) en de vliegtuigmaatschappijen negatief zal beïnvloeden. De eventuele financiële impact van COVID-19 kan op dit moment nog niet bepaald worden. Dit wordt versterkt door de onzekerheid omtrent de duur van de crisis en de daarmee gepaard gaande maatregelen.

Na 31 december 2019 hebben er zich voor het overige geen belangrijke feiten voorgedaan die een materiële impact hebben op de jaarrekening 2019.

## 3. VOORUITZICHTEN 2020

De internationalisatie van Lotus Biscoff blijft onze belangrijkste interne groeimotor met een heel solide en gespreide groei in zowel de grote consumentenmarkten als in een lange lijst van andere landen. In 2020 willen we onder andere Lotus Biscoff ijs verder internationaal uitrollen in een 10-tal landen.

Er is ook hard gewerkt aan productinnovatie. Met veel enthousiasme wordt dan ook uitgekeken naar de lancering van ons nieuw Lotus Biscoff koekje. Dit koekje zal bestaan uit twee ronde speculoosjes met daartussen een vulling. Er zullen drie varianten zijn van de vulling: onze eigen Lotus Biscoff pasta, vanille en chocolade. Het nieuwe koekje past binnen een jong en dynamisch concept en zal verpakt zijn in een rolletje.

Op dit moment wordt hard gewerkt om de productiecapaciteit hiervoor klaar te hebben. De plannen zijn ook goedgekeurd voor de aankoop en installatie van een nieuwe, unieke lijn voor dit product in Lembeke. De lancering in 2020 van dit koekje zal initieel in vier landen gebeuren.

De groei en internationalisatie van de 'healthy snacking' business blijft een essentiële tweede groeipijler. Na de acquisitie midden 2018 van Kiddylicious blijft de groei van het merk in het VK heel solide en in 2020 zal de basis gelegd worden voor verdere internationale groei. Ook de andere Natural Foods merken kennen een mooie internationale groei met een speciale vermelding voor BEAR in de VS dat, twee jaar na de introductie, een belangrijke nationale positie in de categorie van de 'kids fruit snacking' heeft weten te verwerven.

Voor onze 'local heroes' blijft het uitbouwen van een sterke marktpositie in de thuismarkten de focus. De acties die genomen zijn in Nederland om de categorie van de ontbijtkoek opnieuw te doen groeien moeten in 2020 resultaten brengen.

Naar aanleiding van de publicatie van de halfjaarresultaten werd ook de oprichting van het incubatorfonds FF2032 aangekondigd. Er werden in de afgelopen maanden heel wat mogelijke investeringsdossiers voorgesteld, die nu verder worden bestudeerd.



## 4. RESULTATEN EN VOORSTEL TOT WINSTVERDELING

### Geconsolideerd

De geconsolideerde nettowinst van het boekjaar 2019 bedroeg 75,8 miljoen EUR tegenover 67,9 miljoen EUR in 2018.

### Statutair

Voor de moedermaatschappij Lotus Bakeries NV zijn de resultaten van het boekjaar 2019 als volgt:

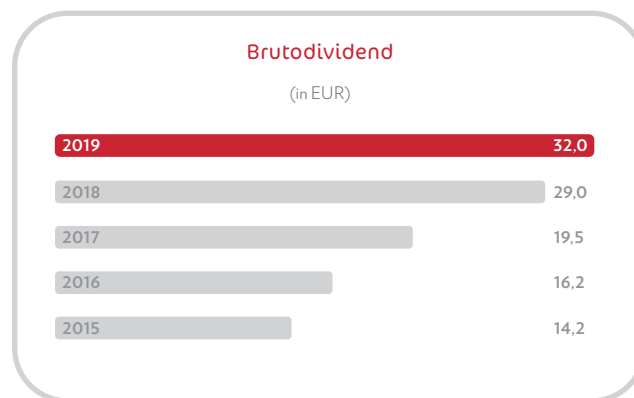
INEUR	
Winst van het boekjaar	34.880.393,09
Onttrekking aan de belastingvrije reserves	-
Overboeking naar de belastingvrije reserves	-
<b>Te bestemmen winst van het boekjaar</b>	<b>34.880.393,09</b>

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

INEUR	
Toevoeging aan de wettelijke reserves	123,20
Toevoeging/(Onttrekking) aan de overige reserves	8.517.853,89
Uitkering van een brutodividend <sup>(1)</sup>	26.112.416,00
Uitkering van tantièmes aan de bestuurders	250.000,00
<b>TOTAAL</b>	<b>34.880.393,09</b>

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

De Raad van Bestuur zal aan de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 8 mei 2020 voorstellen om over 2019 een brutodividend uit te keren van 32 EUR per aandeel tegenover 29 EUR per aandeel in 2018.



Vorig jaar hebben we beslist om het brutodividend te verhogen tot één derde van de recurrente nettowinst. Hiermee zijn we tot een juiste balans gekomen tussen een degelijke vergoeding voor de aandeelhouders en het herinvesteren van de winst in de onderneming. We zijn dan ook tevreden dat we dit jaar opnieuw een mooie groei van het nettoresultaat kunnen realiseren en op die manier nog meer herinvesteren in de Groep Lotus Bakeries maar ook ons dividend met 10% kunnen laten stijgen.

Jan Boone, CEO

## 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](http://www.lotusbakeries.com)).

Het charter wordt momenteel herzien in het licht van het nieuwe Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen en de Corporate Governance Code 2020. Gezien de overeenstemming tussen bepaalde onderwerpen die in het Charter behandeld worden en de agendapunten die de Raad van Bestuur zal voorleggen aan de Algemene Vergadering van 2020 zal de Raad van Bestuur het nieuwe charter finaliseren na de Algemene Vergadering van 2020. Het aangepaste charter zal vervolgens gepubliceerd worden op de website.

In dit jaarverslag vermelden we de feitelijke toepassingen van het Corporate Governance Charter. Er zijn geen afwijkingen ten opzichte van de bepalingen van de Corporate Governance Code

### 5.1 Kapitaal en aandelen

#### 5.1.1 Kapitaal

Ingevolge de uitoefening van warrants werd het maatschappelijk kapitaal van Lotus Bakeries NV op 3 april 2019 verhoogd met 1.232,0 EUR, van 3.589.951,65 EUR naar 3.591.183,65 EUR.

#### 5.1.2 Aandelen

Door de uitoefening van warrants en daaropvolgende kapitaalverhogingen werden nieuwe aandelen van Lotus Bakeries NV uitgegeven: 280 op 3 april 2019. Hierdoor steeg het totaal aantal aandelen van Lotus Bakeries van 815.733 naar 816.013.

Op 31 december 2019 waren er 816.013 aandelen van Lotus Bakeries NV, op naam of gedematerialiseerd.

### 5.1.3 Aandelenopties

In het kader van het aandelenoptieplan van Lotus Bakeries werden 1.199 nieuwe aandelenopties uitgegeven in 2019. Op 31 december 2019 bedroeg het totaal aantal nog niet-uitgeoefende aandelenopties 8.568.

JAAR VAN UITGIFTE VAN DE OPTIES	AANTAL TOEGEKENDE OPTIES <sup>(1)</sup>	AANTAL UITGEOEFENDE OPTIES <sup>(2)</sup>	BESCHIKBAAR SALDO OPTIES
2014	5.333	(5.333)	-
2015	3.337	(1.155)	2.182
2016	2.351	-	2.351
2017	1.697	-	1.697
2018	1.139	-	1.139
2019	1.199	-	1.199

(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 15 mei 2018 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 en Verenigingen. 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 7:221 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen; 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 2019 werden 2.250 eigen aandelen ingekocht. Het totaal aantal ingekochte eigen aandelen in portefeuille op het einde van het boekjaar bedraagt 9.681. Ze vertegenwoordigen een fractiewaarde van 42.596,4 EUR of 1,19% van het geplaatste kapitaal.

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

## 5.2 Aandeelhouders en aandeelhouderstructuur

Het aandeelhouderschap van Lotus Bakeries NV op 31 december 2019:

	AANTAL STEMRECHTEN	% STEMRECHTEN
Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries <sup>(1)</sup>	455.417	55,81%
Lotus Bakeries NV <sup>(2)</sup>	9.681	1,19%
Publiek	350.915	43,00%
<b>Totaal</b>	<b>816.013</b>	<b>100,00%</b>

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

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

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

### Mededeling in het kader van artikel 14, eerste lid, van de wet van 2 mei 2007 op de openbaarmaking van belangrijke deelnemingen

Lotus Bakeries NV heeft een op 16 augustus 2019 gedateerde transparantiekennisgeving ontvangen, waaruit blijkt dat Holding Biloba bv ingevolge de overdracht van aandelen op 13 augustus 2019 (direct dan wel via de door haar gecontroleerde vennootschap Christavest bv), nu minder dan 5% van de stemrechten van de vennootschap bezit. Zij heeft aldus de deelnemingsdrempel van 5% onderschreden.

### 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 Comit es van de Raad van Bestuur

### 5.3.1 Raad van Bestuur

#### 5.3.1.1 Samenstelling

De samenstelling van de Raad van Bestuur:

**Voorzitter:**

Vasticom BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele

*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2021*

**Gedelegeerd bestuurder:**

Mercur Consult BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone

*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2021*

**Niet-uitvoerende bestuurders:**

- Beneconsult BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benedikte Boone  
*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2020*
- PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Johan Boone  
*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2021*
- Concellent NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sofie Boone  
*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2020*
- Anton Stevens  
*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2021*

**Onafhankelijke bestuurders:**

- Peter Bossaert  
*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2021*
- Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich  
*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2021*
- Lema NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Michel Moortgat  
*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2022*
- Sabine Sagaert BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert  
*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2023*

**Secretaris:**

- Brechtje Haan

**Benedikte Boone** Niet-uitvoerend bestuurder

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

**Jan Boone** CEO / Gedelegeerd bestuurder

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

**Johan Boone** Niet-uitvoerend bestuurder

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

**Sofie Boone** Niet-uitvoerend bestuurder

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

**Peter Bossaert** Onafhankelijk bestuurder

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

**Benoit Graulich** Onafhankelijk bestuurder

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

**Michel Moortgat** Onafhankelijk bestuurder

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

**Sabine Sagaert** Onafhankelijk bestuurder

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

**Anton Stevens** Niet-uitvoerend bestuurder

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

**Jan Vander Stichele** Voorzitter van de Raad van Bestuur

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

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 artikel 7:86 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen. Ook wijst zij er in dit verband op dat de voormelde onafhankelijke bestuurders beantwoorden aan de onafhankelijkheidscriteria van artikel 7:87 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen en de Corporate Governance Code 2020. Naast deze wettelijk verankerde diversiteitscriteria streeft Lotus Bakeries naar diversiteit in kennis en ervaring en maakt zij bij het selecteren van kandidaten een gedegen afweging naar competenties die het bedrijf in het licht van de reeds aanwezige competenties onder de leden van de Raad van Bestuur aanvullend ten goede zouden komen. 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 2019 vergaderde de Raad van Bestuur zes keer. Enkel Lema NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Michel Moortgat en Sabine Sagaert BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert waren eenmaal afwezig op 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
- opstart nieuwe fabriek in de Verenigde Staten
- opstart nieuwe fabriek in Zuid-Afrika
- evolutie grondstofprijzen en verpakkingen
- productontwikkelingen en productinnovaties
- verslagen en aanbevelingen van de Comités
- remuneratiebeleid EXCO
- oprichting incubatorfonds FF2032
- Brexit voorbereidingen
- M&A beleid
- Corporate Governance
- agenda Algemene Vergadering
- initiatieven op het vlak van MVO

In de loop van 2019 deden zich binnen de Raad van Bestuur geen situaties voor die de toepassing vereisen van de belangenconflictprocedure zoals voorzien in artikel 7:96 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.



### 5.3.2 Auditcomité

Het Auditcomité bestaat uit twee onafhankelijke bestuurders en één niet-uitvoerende bestuurder. De twee onafhankelijke bestuurders zijn Lema NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Michel Moortgat (Voorzitter) en Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich. De niet-uitvoerende bestuurder is Vasticom BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele. Alle leden hebben ervaring op het gebied van boekhouding en audit.

In 2019 vergaderde het Auditcomité drie keer. Op elke vergadering waren alle bestuurders aanwezig. De Commissaris nam deel aan de drie vergaderingen en stelde telkens zijn bevindingen voor aan het Auditcomité.

De behandelde onderwerpen waren:

- risicomangement
- bespreking rapportage en interne controle / aanbevelingen van de Commissaris
- bespreking jaar- en halfjaarresultaten
- toekomstige toepassing IFRS 16

### 5.3.3 Remuneratie- en Benoemingscomité

Het Remuneratie- en Benoemingscomité bestaat uit twee onafhankelijke bestuurders en één niet-uitvoerende bestuurder. De onafhankelijke bestuurders zijn Sabine Sagaert BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert (Voorzitter) en Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich. De niet-uitvoerende bestuurder is Vasticom BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele. Alle leden hebben ervaring op het gebied van personeelszaken en remuneratie. Het Comité vergaderde tweemaal in 2019 waarbij telkens alle leden aanwezig waren. De behandelde onderwerpen waren:

- remuneratie Executive Committee
- remuneratiepolitiek en toepassing ervan
- impact nieuw Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen en de Corporate Governance Code 2020

### 5.3.4 Evaluatie van de Raad van Bestuur en zijn Comités

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

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

## 5.4 Executive Committee

Samenstelling van het Executive Committee:

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

De leden van het Executive Committee zijn benoemd door het Remuneratie- en Benoemingscomité. Het 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 35 keer in 2019. Alle leden waren aanwezig op alle vergaderingen.

## 5.5 Remuneratieverslag

### 5.5.1 Introductie

Het remuneratieverslag 2019 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 8 mei 2020 en de ondernemingsraad wordt geïnformeerd conform de bepalingen van de wet. Het remuneratieverslag is ook afgetoetst bij de Commissaris.

## 5.5.2 Procedure van remuneratiebeleidsbepaling en remuneratie

### 5.5.2.1 Bestuurders

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

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

### 5.5.2.2 Uitvoerende managers

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

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

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

### 5.5.2.3 Kaderleden

Het remuneratiebeleid van de kaderleden wordt bepaald door het Executive Committee, het Remuneratie- en Benoemingscomité keurt goed. 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 2019

### 5.5.3.1 Niet-uitvoerende en uitvoerende bestuurders

#### Beleidscriteria

Niet-uitvoerende bestuurders ontvangen een vergoeding zoals aangegeven in de tabel op de pagina hiernaast, met uitsluiting van een prestatiegebonden remuneratie zoals bonussen, 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 2019 voor elk lid van de Raad van Bestuur weergegeven.

NAAM	RAAD VAN BESTUUR	AUDITCOMITÉ	REMUNERATIE- EN BENOEMINGS-COMITÉ	TOTALE VERGOEDING 2019
Vasticom BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele	Voorzitter	Lid	Lid	50.000 EUR
Mercur Consult BV, 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 BV, 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 BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich	Onafhankelijk bestuurder	Lid	Lid	30.000 EUR
Lema NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Michel Moortgat	Onafhankelijk bestuurder	Voorzitter	-	25.000 EUR
Sabine Sagaert BV, 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 2019 zijn de belangrijkste performance indicatoren gebaseerd op de doelstellingen van het jaar 2019. 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.

### 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 2019 werden voorgelegd aan het Remuneratie- en Benoemingscomité. De gehanteerde evaluatiecriteria voor de variabele vergoeding in 2019 zijn de belangrijkste performance indicatoren gebaseerd op de doelstellingen voor het jaar 2019. 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 2018-2020 vastgelegd en voorgelegd aan het Remuneratie- en Benoemingscomité. De belangrijkste performance indicatoren komen uit het strategische plan van de Groep Lotus Bakeries.

#### 5.5.5 Remuneratie van de CEO in 2019

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 2019 bedraagt 829.202 EUR. Het variabele gedeelte op basis van de doelstellingen in 2019 bedraagt

437.142 EUR en wordt uitbetaald in 2020. De uitgestelde betaling gerelateerd aan de 2017-2019 doelstellingen en de afrekening van de lange termijn variabele vergoeding op basis van de 2017-2019 doelstellingen bedraagt 472.114 EUR en wordt uitbetaald in 2020. De bijdrage voor de pensioenregeling bedraagt 132.745 EUR. De andere bestanddelen van de vergoeding bedragen 43.064 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 2019 (exclusief CEO)

In 2019 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 2019 zijn de gezamenlijke vergoedingen op basis van een volledig jaar als volgt.

Het vaste basissalaris in 2019 bedraagt 1.587.327 EUR. Het variabele gedeelte op basis van de doelstellingen in 2019 bedraagt 658.115 EUR en wordt uitbetaald in 2020. De uitgestelde betaling gerelateerd aan de 2017-2019 doelstellingen en de afrekening van de lange termijn variabele vergoeding op basis van de 2017-2019 doelstellingen bedraagt 710.764 EUR en wordt uitbetaald in 2020. De bijdrage voor de pensioenregeling bedraagt 251.635 EUR. De andere bestanddelen van de vergoeding bedragen 87.839 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 2019

In 2019 werden aandelenopties over het boekjaar 2018 toegekend aan de leden van het toenmalige Executive Committee.

NAAM	JAAR TOEKENNING	AANTAL OPTIES	UITOEFENPRIJS
Jan Boone	2019	255	2.352 EUR
William Du Pré	2019	128	2.352 EUR
Ignace Heyman	2019	128	2.352 EUR
Isabelle Maes	2019	128	2.352 EUR
Mike Cuvelier	2019	128	2.352 EUR

#### 5.5.8.2 Uitoefening aandelenopties en/of warrants in 2019

De leden van het Executive Committee hebben volgende aandelenopties of warrants uitgeoefend in 2019:

DATUM	NAAM	TRANSACTIE	AANTAL	PRIJS	TOT. WAARDE
02/09/2019	William Du Pré	Uitoef. opties	2	1.243,57 EUR	2.487,14 EUR
03/09/2019	William Du Pré	Uitoef. opties	98	1.243,57 EUR	121.869,86 EUR
03/10/2019	Ignace Heyman	Uitoef. opties	150	1.243,57 EUR	186.535,50 EUR

In 2019 zijn er geen vervallen niet-uitgeoefende opties die betrekking hebben op de leden van het Executive Committee.

### 5.5.9 Vertrekvergoeding

De leden van het Executive Committee die op zelfstandige basis en middels een aantal bestuursmandaten worden vergoed, hebben een vertrekvergoeding van maximaal 12 maanden van de vaste en variabele vergoeding. Het andere lid van het Executive Committee is gebonden door een arbeidsovereenkomst voor werknemers. In 2019 werden geen vertrekvergoedingen betaald aan leden van het Executive Committee.

## 5.6 Interne gedragsregels

Het respect voor 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. De Gedragscode voor onze medewerkers is in 2019 bijgewerkt en wordt in 2020 uitgerold.

In de Gedragscode zijn zes hoofdprincipes opgenomen die te allen tijde door alle medewerkers van Lotus Bakeries gerespecteerd dienen te worden:

**1. Transparantie:** Lotus Bakeries streeft naar nauwkeurige en duidelijke communicatie met haar klanten, leveranciers, consumenten en zakelijke partners en stimuleert open communicatie met al haar stakeholders om topkwaliteit en voedselveiligheid blijvend te garanderen.

**2. Respect voor de medemens:** Lotus Bakeries draagt zorg voor een veilige werkomgeving en hecht veel belang aan integriteit & respect voor de rechten van de mens op en buiten de werkvloer alsook aan respect voor persoonsgegevens.

**3. Handel eerlijk & compliant:** Lotus Bakeries ziet toe op eerlijke mededinging, respect voor exportregelgeving en het voorkomen van handel met voorkennis.

**4. Corruptie tegengaan:** Lotus Bakeries heeft een zerotolerancebeleid aangaande corruptie en omkoping en ziet toe op een duidelijke procedure inzake belangenvermenging en een nauwkeurige administratie, rapportage en boekhouding.

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

**6. Respect voor het milieu & verantwoord inkoopbeleid:** Lotus Bakeries volgt nauwgezet de impact van haar activiteiten op het milieu op en streeft er voortdurend naar haar ecologische voetafdruk te verkleinen.

Deze hoofdprincipes borgen dat elk van onze medewerkers juist handelt en dekt de risico's af die een bedrijf als Lotus Bakeries raakt in het licht van alle marktomstandigheden.

De principes uit de Lotus Bakeries Gedragscode worden eveneens opgelegd aan al onze leveranciers van verpakking, grondstoffen, apparatuur en eindproducten. We verwachten van deze leveranciers dat ze de Gedragscode voor Leveranciers implementeren en hun werknemers, agenten en onderaannemers op een zorgvuldige en transparante manier informeren.

## 5.7 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.

### 5.7.1 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, kostprijberekening, 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.

### 5.7.2 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 Quality, Procurement and R&D is verantwoordelijk voor de coördinatie.

Er werden door het EXCO specifieke risico's gedefinieerd die op groepsniveau als de meest 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.

### 5.7.3 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.

#### 5.7.4 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.

#### 5.7.5 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).

### 5.8 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 15 mei 2018 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 7:202 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen. Deze machtiging is toegekend voor een periode van drie jaar vanaf 15 mei 2018.
2. Door een beslissing van de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 mei 2018 is de Raad van Bestuur gemachtigd om in overeenstemming met de bepalingen van artikel 7:215 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen 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 15 mei 2018 en kan worden vernieuwd.

### 5.9 Externe audit

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

<b>AUDIT FEE VOOR DE GROEP AUDIT 2019</b>	IN DUIZENDEN EUR
Lotus Bakeries NV	84
Groep Lotus Bakeries	317
<b>Totaal</b>	<b>401</b>



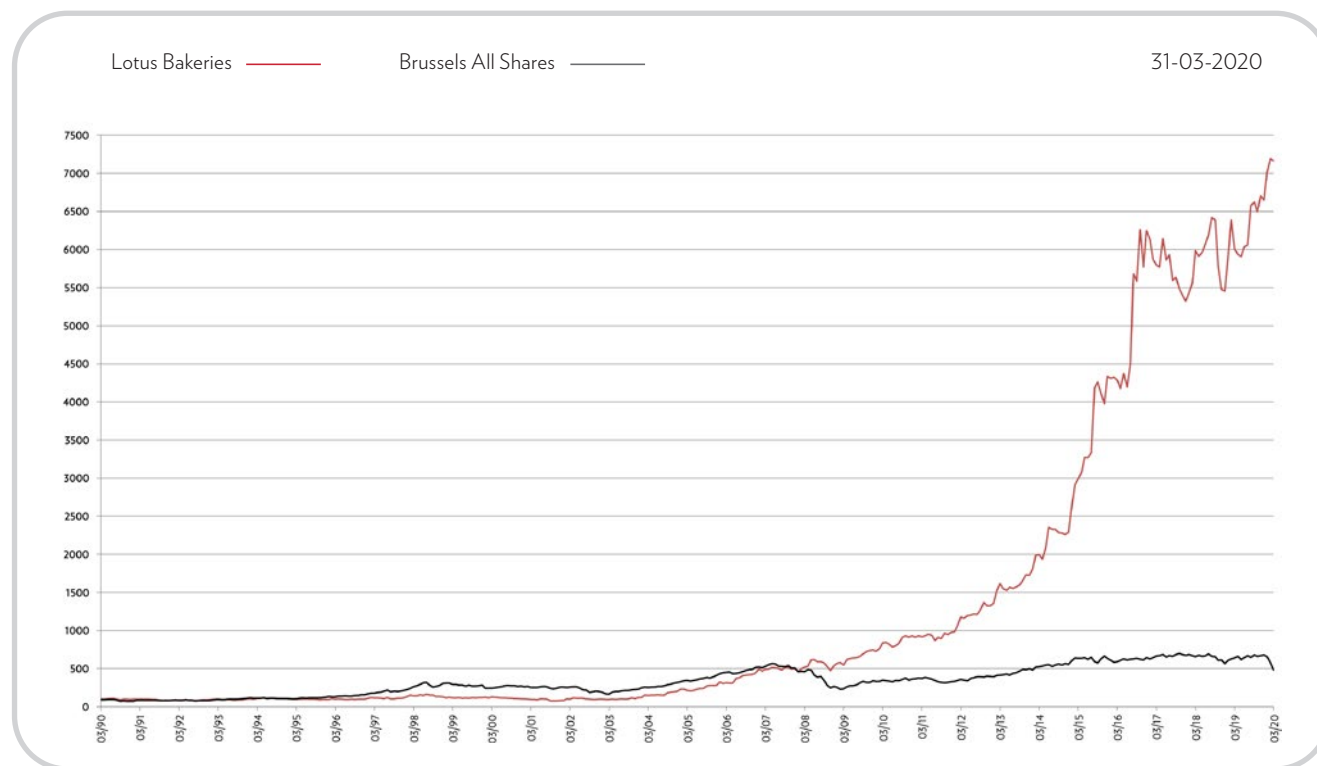
Lotus Biscoff trekt met zijn unieke smaak de wereld rond en verovert grote consumentenmarkten zoals het VK en de VS.



HOOFDSTUK 3

# BEURS- EN AANDEELHOUDERS- INFORMATIE

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



Beide koersevoluties zijn met wederbelegd nettodividend.

GEGEVENS OVER HET AANDEEL LOTUS BAKERIES IN EUR	31-03-2020	2019	2018	2017	2016	2015
Hoogste koers t.e.m. 31/12 (t.e.m. 31/03 in 2020)	3.090,00	2.680,00	2.690,00	2.529,00	2.617,95	1.845,00
Laagste koers t.e.m. 31/12 (t.e.m. 31/03 in 2020)	2.500,00	2.080,00	2.010,00	2.025,00	1.550,00	926,10
Koers per 31/12 (per 31/03 in 2020)	2.790,00	2.590,00	2.150,00	2.116,95	2.500,00	1.750,00
Beurskapitalisatie per 31/12 in miljoen EUR (per 31/03 in 2020 in miljoen EUR)	2.276,68	2.113,47	1.753,83	1.724,11	2.031,28	1.420,76
Aantal aandelen per 31/12 (per 31/03 in 2020)	816.013	816.013	815.733	814.433	812.513	811.863
Verhouding koers/winst (PER) <sup>(1)</sup> per 31/12 (per 31/03 in 2020)	30,39	28,21	26,21	27,13	33,17	31,29

(1) PER: Price Earnings Ratio: de beurskoers op het einde van het jaar (respectievelijk per 31 maart in 2020) 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 marktactiveringsovereenkomst 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 2019 bedroeg de beurskapitalisatie van Lotus Bakeries 2.113,47 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 12-15 en 104 van dit jaarverslag.

## 7. Corporate website

Op de corporate website is een belangrijk deel voorbehouden voor Investor Relations. De website ([www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)) speelt aldus een belangrijke rol in de financiële communicatie van de Groep Lotus Bakeries.

## 8. Financiële kalender

### Woensdag 8 april 2020

Jaarverslag 2019 beschikbaar op [www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)

### Vrijdag 8 mei 2020

Gewone en Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders om 16.30 uur

### Vrijdag 22 mei 2020

Betaalbaarstelling van het dividend over het boekjaar 2019

### Vrijdag 14 augustus 2020

Bekendmaking van de halfjaarresultaten 2020

### Maandag 8 februari 2021

Bekendmaking van de jaarresultaten 2020

## 9. Jaarverslag

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



Lotus Bakeries richt het incubatorfonds FF2032 op en wil zo een platform creëren om jonge bedrijven sneller hun groeiplannen te doen realiseren en om zich tegelijkertijd te laten inspireren door het ondernemerschap, de snelheid en innovaties van deze bedrijven, die hiermee een versnellend en positief effect kunnen hebben op de groeirealisaties van Lotus Bakeries.



HOOFDSTUK 4

# FINANCIËLE GEGEVENS

In dit gedeelte van het jaarverslag 2019 worden enkel de geconsolideerde balans, de geconsolideerde resultatenrekening en het verkort financieel vijfjarenoverzicht van de Groep Lotus Bakeries opgenomen. De financiële bijlage bij dit jaarverslag bevat de volledige geconsolideerde jaarrekening, inclusief het geconsolideerde verslag van de Commissaris, en is beschikbaar in het Nederlands en het Engels.

De hierna weergegeven financiële gegevens voor 2019 zijn gebaseerd op de geconsolideerde jaarrekening van 2019 die is opgesteld volgens IFRS zoals goedgekeurd voor toepassing binnen de Europese Unie met een vergelijking voor 2018 eveneens volgens IFRS.

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

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

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

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

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

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

## Inhoud

Geconsolideerde financiële gegevens . . . . .	109
- Geconsolideerde balans . . . . .	109
- Geconsolideerde resultatenrekening . . . . .	110
Verkort financieel vijfjarenoverzicht Groep Lotus Bakeries . . . . .	112

## GECONSOLIDEERDE BALANS

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2019	31-12-2018
<b>ACTIVA</b>		
<b>VASTE ACTIVA</b>	<b>641.122</b>	<b>545.647</b>
Materiële vaste activa	263.793	219.897
Goodwill	229.365	177.639
Immateriële vaste activa	142.709	138.887
Deelnemingen	-	2.448
Investerings in andere vennootschappen	2.243	12
Uitgestelde belastingvorderingen	2.505	3.936
Andere vorderingen op lange termijn	507	2.828
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>	<b>171.507</b>	<b>165.925</b>
Voorraden	44.461	39.066
Handelsvorderingen	79.072	71.097
Terugvorderbare BTW	5.280	4.503
Terugvorderbare belastingen	1.075	523
Overige vorderingen	172	2.993
Geldmiddelen en kasequivalenten	40.093	45.597
Overlopende rekeningen	1.354	2.146
<b>TOTAAL DER ACTIVA</b>	<b>812.629</b>	<b>711.572</b>

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2019	31-12-2018
<b>PASSIVA</b>		
<b>EIGEN VERMOGEN</b>	<b>402.477</b>	<b>346.927</b>
Kapitaal	16.388	16.319
Geconsolideerde reserves	422.724	369.114
Eigen aandelen	(15.866)	(11.406)
Overige reserves	(20.848)	(27.156)
Minderheidsbelangen	79	56
<b>LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN</b>	<b>239.584</b>	<b>198.042</b>
Rentedragende verplichtingen	158.010	116.500
Uitgestelde belastingschulden	50.737	52.725
Pensioenverplichtingen	3.712	3.519
Voorzieningen	285	377
Afgeleide financiële instrumenten	2.340	2.319
Overige langlopende verplichtingen	24.500	22.602
<b>KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN</b>	<b>170.568</b>	<b>166.603</b>
Rentedragende verplichtingen	36.579	36.655
Pensioenverplichtingen	325	234
Voorzieningen	21	21
Handelsschulden	88.716	86.794
Personeelsgerelateerde schulden	24.146	21.330
BTW schulden	254	300
Belastingen	11.630	14.761
Overige verplichtingen	5.240	3.102
Overlopende rekeningen	3.657	3.406
<b>TOTAAL DER PASSIVA</b>	<b>812.629</b>	<b>711.572</b>

# GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

IN DUIZENDEN EUR	2019	2018
<b>OMZET</b>	<b>612.737</b>	<b>556.435</b>
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	(197.799)	(184.804)
Diensten en diverse goederen	(168.966)	(150.732)
Personeelskosten	(123.493)	(111.977)
Afschrijvingen en waardeverminderingen op immateriële en materiële vaste activa	(17.754)	(12.942)
Waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen	(2.135)	(1.706)
Andere bedrijfskosten	(3.254)	(2.123)
Andere bedrijfsopbrengsten	3.555	2.879
<b>RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT)<sup>(1)</sup></b>	<b>102.891</b>	<b>95.030</b>
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	(2.292)	(3.005)
<b>BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)<sup>(2)</sup></b>	<b>100.599</b>	<b>92.025</b>
Financieel resultaat	(2.514)	(3.324)
Interest opbrengsten (kosten)	(4.460)	(2.435)
Wisselkoers winsten (verliezen)	2.232	(596)
Overige financiële opbrengsten (kosten)	(285)	(293)
<b>RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN</b>	<b>98.086</b>	<b>88.701</b>
Belastingen	(22.317)	(20.829)
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>	<b>75.769</b>	<b>67.872</b>
<b>NETTORESULTAAT</b>	<b>75.769</b>	<b>67.872</b>
Toe te rekenen aan:		
Minderheidsbelangen	857	964
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	74.912	66.908

(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	2019	2018
<b>OVERIG RESULTAAT</b>		
<b>Die later zouden kunnen opgenomen worden in het nettoresultaat</b>	<b>7.417</b>	<b>(1.726)</b>
Wisselkoersverschillen bij omrekening buitenlandse vestigingen	7.929	(587)
Winst/(Verlies) op kasstroomafdekkingen, na belastingen	(512)	(1.139)
<b>Die nooit zullen opgenomen worden in het nettoresultaat</b>	<b>(124)</b>	<b>276</b>
Herwaarderingswinsten/(-verliezen) op toegezegde pensioenregelingen	(124)	276
<b>Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen</b>	<b>7.293</b>	<b>(1.450)</b>
<b>Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>	<b>83.062</b>	<b>66.422</b>
Toe te rekenen aan:		
Minderheidsbelangen	1.842	793
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	81.220	65.629
<b>WINST PER AANDEEL</b>		
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	807.476	803.878
<b>Gewone winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:</b>		
Minderheidsbelangen	1,06	1,20
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	92,77	83,23
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect	809.848	808.813
<b>Verwaterde winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:</b>		
Minderheidsbelangen	1,06	1,19
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	92,50	82,72
Totaal aantal aandelen <sup>(1)</sup>	816.013	815.733
<b>Winst per aandeel (EUR) - toe te rekenen aan:</b>		
Minderheidsbelangen	1,05	1,18
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	91,80	82,02

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



# VERKORT FINANCIËEL VIJFJARENOVERZICHT

## Geconsolideerde balans

IN DUIZENDEN EUR	31-12-2019	31-12-2018	31-12-2017	31-12-2016	31-12-2015
<b>VASTE ACTIVA</b>	<b>641.122</b>	<b>545.647</b>	<b>447.693</b>	<b>437.310</b>	<b>442.884</b>
Materiële vaste activa	263.793	219.897	174.426	161.590	139.377
Goodwill	229.365	177.639	141.001	144.368	93.229
Immateriële vaste activa	142.709	138.887	123.924	126.006	107.901
Deelnemingen	-	2.488	-	-	-
Investerings in andere vennootschappen	2.243	12	12	37	96.244
Uitgestelde belastingvorderingen	2.505	3.936	4.310	4.854	5.889
Andere vorderingen op lange termijn	507	2.828	4.020	455	244
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>	<b>171.507</b>	<b>165.925</b>	<b>149.801</b>	<b>110.692</b>	<b>128.337</b>
Voorraden	44.461	39.066	33.653	32.175	35.659
Handelsvorderingen	79.072	71.097	60.104	50.922	56.143
Geldmiddelen en kasequivalenten	40.093	45.597	48.129	19.932	18.547
<b>TOTAAL DER ACTIVA</b>	<b>812.629</b>	<b>711.572</b>	<b>597.494</b>	<b>548.002</b>	<b>571.221</b>
<b>EIGEN VERMOGEN</b>	<b>402.477</b>	<b>346.927</b>	<b>293.213</b>	<b>248.464</b>	<b>217.525</b>
<b>Langlopende verplichtingen</b>	<b>239.584</b>	<b>198.042</b>	<b>193.923</b>	<b>197.245</b>	<b>169.242</b>
Rentedragende verplichtingen	158.010	116.500	117.500	118.500	97.000
Uitgestelde belastingschulden	50.737	52.725	49.206	50.666	44.607
Overige langlopende verplichtingen	24.500	22.602	20.987	19.560	22.815
<b>Kortlopende verplichtingen</b>	<b>170.568</b>	<b>166.603</b>	<b>110.358</b>	<b>102.293</b>	<b>184.454</b>
Rentedragende verplichtingen	36.579	36.655	1.750	7.533	99.086
Handelsschulden	88.716	86.794	68.542	54.742	42.498
Personeelsgerelateerde schulden	24.146	21.330	18.383	18.418	18.336
<b>TOTAAL DER PASSIVA</b>	<b>812.629</b>	<b>711.572</b>	<b>597.494</b>	<b>548.002</b>	<b>571.221</b>

## Geconsolideerde resultatenrekening

IN DUIZENDEN EUR	2019	2018	2017	2016	2015
<b>OMZET</b>	612.737	556.435	524.055	507.208	411.576
<b>RECURRENT BEDRIJFSRESULTAAT (REBIT)</b>	<b>102.891</b>	<b>95.030</b>	<b>89.349</b>	<b>83.945</b>	<b>64.764</b>
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	(2.292)	(3.005)	(91)	4.507	(1.748)
<b>BEDRIJFSRESULTAAT (EBIT)</b>	<b>100.599</b>	<b>92.025</b>	<b>89.258</b>	<b>88.452</b>	<b>63.016</b>
Financieel resultaat	(2.514)	(3.324)	(2.228)	(2.675)	(778)
<b>RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN</b>	<b>98.086</b>	<b>88.701</b>	<b>87.030</b>	<b>85.777</b>	<b>62.238</b>
Belastingen	(22.317)	(20.829)	(22.397)	(23.322)	(16.623)
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>	<b>75.769</b>	<b>67.872</b>	<b>64.633</b>	<b>62.455</b>	<b>45.615</b>
<b>NETTORESULTAAT - toe te rekenen aan:</b>	<b>75.769</b>	<b>67.872</b>	<b>64.633</b>	<b>62.455</b>	<b>45.615</b>
Minderheidsbelangen	857	964	1.094	1.210	202
Houders van de eigenvermogensinstrumenten van Lotus Bakeries	74.912	66.908	63.539	61.245	45.413



BEAR schiet na succes in het VK nu ook internationaal uit de startblokken met de integratie van de BEAR-fabriek in Zuid-Afrika en belangrijke listings in onder meer de VS en Europa.

HOOFDSTUK 5

# MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

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.

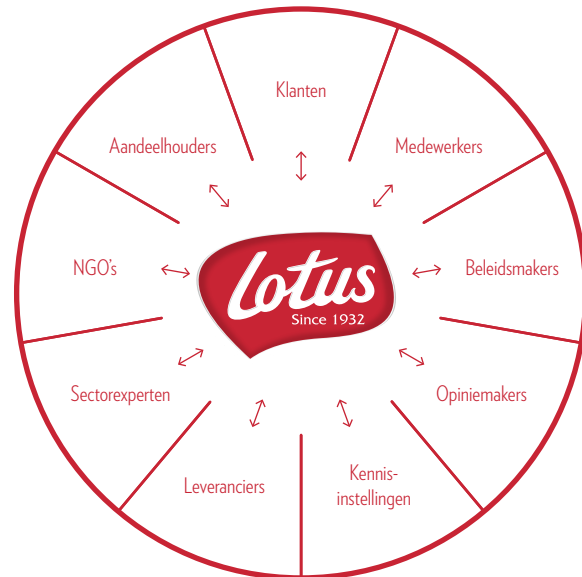
Onze producten steeds duurzamer maken is het streefdoel van Lotus Bakeries. Deze ambitie reikt veel verder dan het productieproces. Mensen, milieu en maatschappij behandelen we met zorg en respect. Zo blijven we als bedrijf succesvol, vandaag en morgen. En kunnen consumenten blijven genieten van onze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

## HET STARTPUNT: DE MATERIALITEITSMATRIX

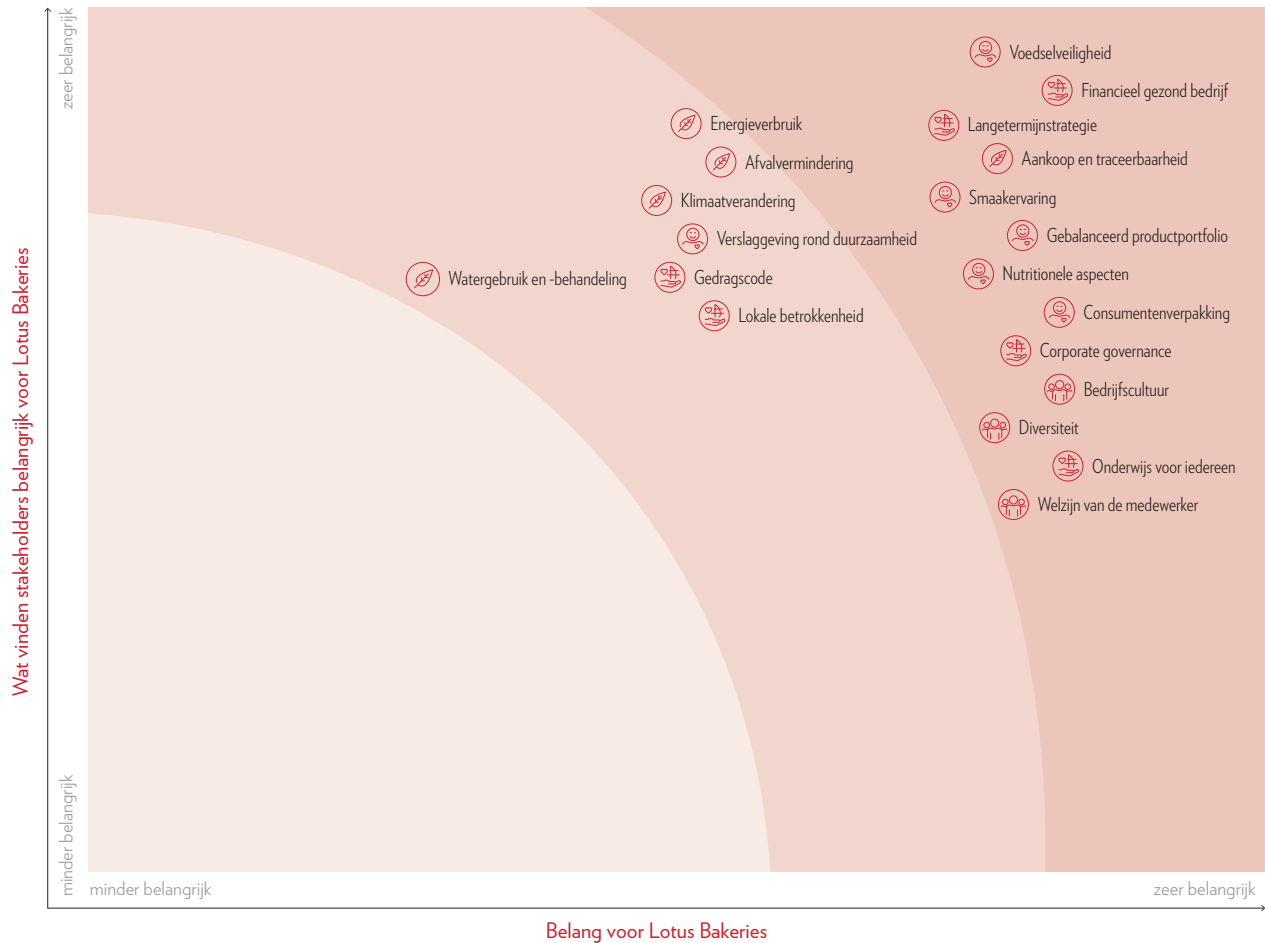
De aanpak van Lotus Bakeries op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) wordt weerspiegeld in ons duurzaamheidsprogramma 'Care for Today - Respect for Tomorrow'.

Om de buitenwereld voldoende te vertegenwoordigen binnen ons MVO-beleid, voerden we 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 (EXCO).







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’.

Deze materialiteitsmatrix werd zowel door externe stakeholders als door het EXCO in 2019 geactualiseerd. Het resultaat van deze actualisatie ziet u in de materialiteitsmatrix.

Rechtsboven in de materialiteitsmatrix zijn de onderwerpen weergegeven die zowel door Lotus Bakeries als door haar stakeholders als het meest belangrijk gezien worden. Deze onderbouwen de vier duurzaamheidspijlers die de basis vormen voor het ‘Care for Today - Respect for Tomorrow’ programma: maatschappij, medewerker, mens en milieu.

Lotus Bakeries kiest ervoor om te rapporteren over haar duurzaamheidsprogramma volgens de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG-rapportering) zoals vooropgesteld door de Verenigde Naties.

### Onze 4 duurzaamheidspijlers



#### Maatschappij

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



#### 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.

# ONS DUURZAAMHEIDSPROGRAMMA IN DE PRAKTIJK



## 01. 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 eerste MVO-pijler nemen we die rol met veel enthousiasme op.

Alles start met onze eigen integere bedrijfsvoering. Daarnaast ondersteunen we concrete maatschappelijke projecten. Lokaal, uiteraard, waar we met onze fabrieken en verkooporganisaties aanwezig zijn, maar ook over de grenzen heen steunen we sociale en ontwikkelingsprojecten.

### Integere bedrijfsvoering

#### Lotus Bakeries Gedragscode

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

- 1. Transparantie:** Lotus Bakeries streeft naar nauwkeurige en duidelijke communicatie met haar klanten, leveranciers, consumenten en zakelijke partners en stimuleert open communicatie met al haar stakeholders om topkwaliteit en voedselveiligheid blijvend te garanderen.
- 2. Respect voor de medemens:** Lotus Bakeries draagt zorg voor een veilige werkomgeving en hecht veel belang aan integriteit & respect voor de rechten van de mens op en buiten de werkvloer alsook aan respect voor persoonsgegevens.

**3. Handel eerlijk & compliant:** Lotus Bakeries ziet toe op eerlijke mededinging, respect voor exportregelgeving en het voorkomen van handel met voorkennis.

**4. Corruptie tegengaan:** Lotus Bakeries heeft een zero-tolerancebeleid aangaande corruptie en omkoping en ziet toe op een duidelijke procedure inzake belangenvermenging en een nauwkeurige administratie, rapportage en boekhouding.

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

**6. Respect voor het milieu & verantwoord inkoopbeleid:** Lotus Bakeries volgt nauwgezet de impact van haar activiteiten op het milieu op en streeft er voortdurend naar haar ecologische voetafdruk te verkleinen.



Deze hoofdprincipes borgen dat elk van onze medewerkers juist handelt en dekt de risico's af waar Lotus Bakeries in de markt aan blootgesteld wordt. De Gedragscode voor onze medewerkers is in 2019 bijgewerkt en wordt in 2020 uitgerold.

#### **Verantwoordelijkheden**

Iedere werknemer van Lotus Bakeries heeft de verantwoordelijkheid om gezond verstand te gebruiken en de principes in de Gedragscode te volgen. De verantwoordelijkheid voor implementatie van de Gedragscode ligt bij de Compliance Officer, hierbij ondersteund door het HR departement.

#### **Training & implementatie**

Wat betreft de aangepaste Lotus Bakeries Gedragscode zullen de volgende stappen genomen worden:

Het duurt jaren om reputatie op te bouwen, maar slechts een seconde om die te verliezen. Vertrouwen in ons bedrijf zorgt ervoor dat consumenten onze producten willen kopen, retailers onze producten in hun assortiment willen opnemen, investeerders aandelen wensen aan te houden en getalenteerde mensen zich aansluiten bij onze Lotus-gemeenschap. We kunnen het langetermijnsucces van ons bedrijf niet riskeren omdat iemand onze manier van zakendoen niet naleeft.

Jan Boone, CEO

- De Gedragscode zal vertaald worden in de lokale talen van die landen waar Lotus Bakeries een verkoopkantoor of een fabriek heeft.
- De Gedragscode wordt toegevoegd aan het onboarding pakket voor nieuwe medewerkers en mondeling toegelicht door het Compliance departement tijdens het onboarding programma.
- Voorts wordt aan alle huidige werknemers van Lotus Bakeries gevraagd de Gedragscode af te tekenen.

#### **Whistleblowing**

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

### **Rapportering**

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

### **KPI's**

Lotus Bakeries streeft ernaar om al haar huidige en nieuwe werknemers tegen eind 2020 de aangepaste Gedragscode te laten aftekenen en alle medewerkers op een duidelijke en transparante manier te informeren over hun verplichtingen onder de Gedragscode.

### **Gedragscode voor Leveranciers**

De principes uit de Lotus Bakeries Gedragscode worden eveneens opgelegd aan al onze leveranciers van verpakking, grondstoffen, apparatuur en eindproducten. We verwachten van deze leveranciers dat ze de Gedragscode voor Leveranciers implementeren en hun werknemers, agenten en onderaannemers op een zorgvuldige en transparante manier informeren.

### **Verantwoordelijkheden**

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

### **Implementatie**

De Gedragscode voor Leveranciers wordt als volgt geïmplementeerd:

- De Gedragscode voor Leveranciers wordt aangeleverd in de taal van het contract.
- De huidige leveranciers van verpakking, grondstoffen, apparatuur en eindproducten zullen gevraagd worden de Gedragscode afzonderlijk te ondertekenen.

- Voor nieuwe leveranciers van verpakking, grondstoffen, apparatuur en eindproducten wordt de Gedragscode voor Leveranciers toegevoegd aan het contract.

### **Whistleblowing**

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

### **Monitoring**

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

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

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

### **KPI's**

Lotus Bakeries streeft ernaar om de Gedragscode voor Leveranciers tegen eind 2020 te laten aftekenen door al haar leveranciers van verpakking, grondstoffen, apparatuur en eindproducten.



---

## LOTUS BAKERIES FOUNDATION FOR EDUCATION

---

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

Lotus Bakeries is een familiebedrijf, waarin familiewaarden sinds de oprichting in 1932 centraal staan. “Zorgen voor elkaar” zit in het DNA van ons bedrijf. Op de werkvloer, maar ook ver daarbuiten.

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

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

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

Onze uitgangspunten zijn duidelijk:

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



<  
Oprichter van de Kusasa school,  
Doug Gurr, verwelkomt Jan  
Boone, CEO Lotus Bakeries







the KUSASA project  
Early Learning Centre

De Lotus Bakeries Foundation for Education steunt de volgende 4 projecten:



Het Kusasa Project is niet zomaar een project, het is een geloof. Het raakt je precies daar waar het er het meeste toe doet. Iedereen heeft het recht om groots te dromen en ook in die dromen te geloven, het is fantastisch dat wij deel kunnen uitmaken van die van hun.

Annelies van Hoorick,  
Global Brand Manager Nākd,  
TREK & Kiddylicious

<

De kinderen uit de Kusasa school starten samen de dag

### Kusasa school

Sinds 2018 is Lotus Bakeries de hoofdsponsor van de Kusasa school. De Kusasa school is een onderwijsproject in de Westkaap in Zuid-Afrika dat ons bedrijf nauw aan het hart ligt.

De Kusasa school werd in 2006 opgericht om de systemische tekortkomingen op het gebied van onderwijs, voeding en sport voor kansarme kinderen aan te pakken. Het gebrek aan basisonderwijs is een van de grootste oorzaken van de steeds terugkerende armoedecyclus in de regio, terwijl juist in die fase onderwijs een grote impact heeft op de toekomstige menselijke ontwikkeling. Daarom hebben de mensen achter Kusasa een nieuwe basisschool gebouwd en zeer competente en gepassioneerde leerkrachten aangetrokken om kinderen uit de sloppenwijken onderwijs van een hoog niveau aan te bieden. Het niveau van onderwijs op de school ligt inmiddels even hoog als dat van vooraanstaande private scholen in de regio. Het biedt getalenteerde doch kansarme kinderen toekomstperspectief.

Jaarlijks kunnen zo'n 130 kinderen goed basisonderwijs krijgen en worden ze ondersteund in hun verdere ontwikkeling. Hierdoor hebben ze een betere toekomst in het vooruitzicht, wat ook de samenleving in de regio ten goede komt.

### Peterschappen Lotus Bakeries

Dit project is samen met Cunina opgezet in de school van Reichenau, Underberg in Zuid-Afrika. 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 is aan de medewerkers van Lotus Bakeries Corporate de mogelijkheid geboden peetouder te worden. Alle petekinderen krijgen onderwijs aangeboden van hun eerste jaar lager onderwijs tot en met hun laatste jaar middelbaar. Dit betekent dus een langetermijnengagement van 12 jaar. De betrokken Lotus-medewerkers zullen meermaals per jaar met hun petekind communiceren, hun foto en schoolrapport ontvangen en hun ontwikkeling opvolgen. Hierdoor kan een persoonlijke band opgebouwd worden. Wij hebben gekozen voor een school in Zuid-Afrika, gezien de link met de productie van onze BEAR-producten aldaar.

Wij zijn bijzonder fier dat onze medewerkers massaal en positief gereageerd hebben bij de voorstelling van dit project. Zij geven aan dat ze trots zijn te mogen werken voor een bedrijf waarin een dergelijk initiatief wordt voorgesteld en uitgevoerd. Eén peetouder kan niet alle kinderen ter wereld redden, maar kan wel de wereld van één kind redden. Wij zijn dan ook blij met onze keuze om samen met onze medewerkers van de corporate afdelingen een honderdtal kinderen toegang te kunnen geven tot degelijk onderwijs en zo hun toekomstkansen te vergroten.



Altijd een mooi moment wanneer je post ontvangt van je petekindje! Het is fantastisch om een persoonlijke connectie op te bouwen via het uitwisselen van briefjes, rapporten en zelfgemaakte tekeningen. Dat maakt Cunina echt uniek en meer dan de moeite waard om te ondersteunen.

Brechtje Haan, General Counsel





Talentatelier  
voor jongeren  
Gent



## TAJO

Uit het Armoederapport Stad Gent 2018 volgt dat in Gent (België) 23% van de kinderen in kansarmoede geboren wordt en 20% van de Gentse jongeren het secundair onderwijs zonder diploma verlaat.

Door steun aan het Gentse Talentatelier voor jongeren ('TAJO'), kiest Lotus Bakeries ervoor om maatschappelijk kwetsbare jongeren in de regio Gent nieuwe kansen aan te bieden en hun motivatie aan te wakkeren om te gaan studeren. Via interactieve ateliers worden deze jongeren ondergedompeld in de meest uiteenlopende vakgebieden. Zo willen we hen enthousiasmeren en stimuleren om de juiste richting te kiezen, in het onderwijs en in hun verdere leven.

## City Pirates

“Voetbal de motor, sociaal engagement de brandstof, diversiteit de kracht!”, zo luidt het motto van de City Pirates, een maatschappelijk voetbalproject in het Antwerpse (België) dat voetbal inzet om jongeren een kans te geven en competenties aan te leren. Ook hier staat onderwijs centraal. Het sociale aspect gaat bovendien hand in hand met het sportieve, wat voor Lotus Bakeries een belangrijke beweegreden was om dit project te ondersteunen. Via City Pirates willen we kansarme jongeren uit het Antwerpse een kans geven op een opleiding, een diploma, een job.

## Overige sociale en ontwikkelingsprojecten

### 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.

### 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.



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

### Human capital

#### Rekruteringsbeleid

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

Daarnaast is Lotus Bakeries ook gestart met een 'Young Graduate Programme': een intensief tweearig programma specifiek voor afgestudeerde master of MBA studenten. Gedurende twee jaar draaien deze young graduates mee op één van onze afdelingen, waardoor ze niet alleen operationele ervaring opdoen maar ook ons bedrijf door en door leren kennen. Bovendien krijgen ze ook de mogelijkheid om te participeren in een cross-departementaal strategisch project en kunnen ze hun vaardigheden en kennis verder ontwikkelen via een Young Graduate training & development programma. Op deze manier geven we bij Lotus kans aan jong talent.



&lt;

Werknemers zetten het nieuwe jaar goed in op de Lotus Bakeries Nieuwjaarsreceptie.



### 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 inspirerende werkomgeving.

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

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



## Diversiteitsbeleid

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 waarden, ongeacht afkomst, leeftijd, geslacht en nationaliteit. We constateren dat het objectieve recruiteringsbeleid van Lotus Bakeries een mooie genderdiversiteit tot gevolg heeft, met 53% vrouwelijke en 47% mannelijke medewerkers. Ook indien we dit verder uitsplitsen blijft een mooie balans bewaard:

Raad van Bestuur	30% vrouwelijk, 70% mannelijk
Leadership team <sup>1</sup>	40% vrouwelijk, 60% mannelijk
Management team totaal <sup>2</sup>	41% vrouwelijk, 59% mannelijk

Lotus Bakeries vindt het belangrijk om diversiteit te stimuleren, zowel op vlak van gender als op vlak van leeftijd en ervaring.

## Onboarding

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

## Human capital blijven ontwikkelen

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

(1) De groep van het Executive Committee, de General Managers, Managing Directors en Corporate Heads

(2) De groep van het Executive Committee, de General Managers, Managing Directors en Corporate Heads en alle overige managers binnen de Groep.

## Veiligheid op de werkvloer staat centraal

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.

## Veiligheidsprocedures en trainingen

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. In dat kader zijn er verschillende procedures in voege aangaande een veilige werkomgeving.

Eerst en vooral is veiligheid op de werkvloer een vast onderdeel in de onboarding programma's van iedereen die in de fabriek actief is. Alle medewerkers nemen jaarlijks deel aan een heropfrissing van de HACCP-training.

Voorts staat 'safety first' telkens bovenaan de agenda tijdens werkvergaderingen. Dagelijks overleggen onze medewerkers en leidinggevenden over veiligheidssituaties en zetten we in op structurele verbeteringen. Een mooi voorbeeld is het VAM-traject (VeiligheidsActieMoment) in Lembeke, waarbinnen om de zes weken een veiligheidsthema in de kijker wordt gezet. Via eigen filmpjes, flyers, posters en vooral veel gesprekken, raakt iedereen betrokken met het thema en leren onze medewerkers de



veiligheidsreflex aan.

### Status 2019 en KPI's

In 2019 gebeurden er in alle vestigingen van de Groep Lotus Bakeries samen 45 arbeidsongevallen met afwezigheid tot gevolg. Dit is een daling ten opzichte van vorig jaar, ondanks het feit dat twee nieuwe fabrieken werden geopend in 2019 waar meer dan 350 nieuwe medewerkers zijn gestart. Desalniettemin is Lotus Bakeries zich ervan bewust dat er additionele aandacht voor veiligheid nodig is om het aantal arbeidsongevallen te verlagen, zo mogelijk te vermijden.

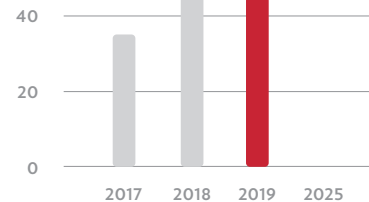
Lotus Bakeries benadrukt wel dat geen enkel arbeidsongeval gekwalificeerd kan worden als zwaar arbeidsongeval.

Wij zullen extra inspanningen blijven leveren om de resultaten in de toekomst verder te verbeteren. Lotus Bakeries streeft elk jaar naar een ongevallenvrij jaar, voor al haar vestigingen.

Het feit dat sommige afdelingen, zelfs sommige fabrieken, de teller 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.



### Aantal arbeidsongevallen met afwezigheid in onze huidige productiesites



### 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 fabriek in Enkhuizen als de fabriek in Geldrop hebben ook in 2019 bewezen te kunnen voldoen aan de hoge kwaliteitsstandaarden en hebben het vignet behaald.



## Werk aangenaam maken voor onze medewerkers

### Aangename werkomgeving

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

Onder meer in Lembeke (BE) en Enkhuizen (NL) werden de kantoren grondig gerenoveerd met veel aandacht voor het creëren van een aangename werkplek. In 2019 werden beide kantorencomplexen in gebruik genomen. Ook het Kiddylicious team verhuisde naar nieuwe kantoren in het Britse Amersham, volledig in de look en feel van het Kiddylicious merk.





### **Gezond en fit voor de dag**

Lotus Bakeries gelooft dat aandacht voor gezondheid en fitheid zowel de medewerker als het bedrijf ten goede komt. Op het Lotus Hoofdkantoor, bijvoorbeeld, wordt sinds 2019 de mogelijkheid gegeven aan alle werknemers om deel te nemen aan een wekelijks fitness-uurtje.

Ook in andere Lotus vestigingen komen soortgelijke initiatieven aan bod: mogelijkheid tot instappen in een fietslease programma, bedrijfsfitnessabonnement, wekelijkse gezonde lunch, boot camps, etc.



## 03. VERANTWOORD GENIETEN VAN ONSE 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 derde duurzaamheidspijler.

---

### NUTRITIEEL BELEID

---

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

#### 1. Superieure smaakervaring

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

voor het voortdurend verbeteren van kwaliteit en smaak.

#### 2. Gediversifieerd aanbod

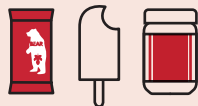
Lotus Bakeries streeft ernaar om elke consument op elk consumptiemoment te kunnen bedienen met een kwalitatief aanbod aan tussendoortjes. Zij doet dit door een portfolio aan te bieden van producten met diverse nutritionele samenstellingen.

Met de acquisitie van merken zoals Nākd, TREK, BEAR en Urban Fruit werd ingezet op tussendoortjes op basis van fruit en noten. De overname van Kiddylicious betekende anderzijds een uitbreiding van ons aanbod met snacks voor de allerkleinsten.



1

Superieure  
smaakervaring



2

Gediversifieerd en  
kwalitatief aanbod



3

Geen artificiële  
smaak- en  
kleurstoffen



4

Verscheidenheid  
in portiegroottes



5

Heldere en  
consistente  
informatie naar  
consumenten

### 3. Geen artificiële smaak- en kleurstoffen

Het streven naar gezonde en kwaliteitsvolle producten uit zich in onze keuze om geen artificiële smaak- of kleurstoffen te gebruiken in onze producten. Sinds de oprichting in 1932, vinden we het als bedrijf belangrijk om pure ingrediënten te gebruiken en consumenten bewust te maken van deze weloverwogen keuze.

### 4. Verscheidenheid in portiegroottes

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

### 5. Heldere informatie & verantwoorde marketing

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

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

### 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 met onze merken Nākd, BEAR, Snelle Jelle en Peijnenburg Zero.



## Productveiligheid

### Product veiligheidsprogramma

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.

De Afdeling Corporate Quality Assurance staat in voor de controle op de kwaliteit van onze producten. Gespecialiseerde interne laboratoria analyseren dagelijks stalen van elk product dat binnen de Groep Lotus Bakeries verkocht wordt op vooraf bepaalde kwaliteitscriteria. Daarnaast worden eventuele kwaliteitsproblemen nauw opgevolgd via een corporate reporting tool.

De afdeling Corporate Quality Assurance staat ook 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.

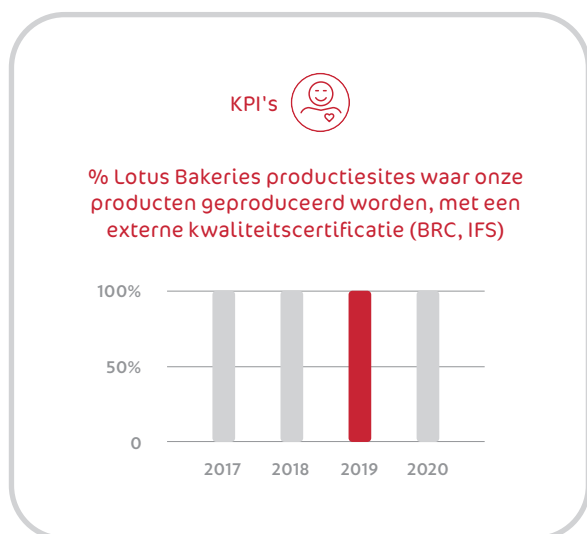
### Interne en externe Audits

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.

Zowel onze eigen productievestigingen, als onze productiepartners en leveranciers dienen een GFSI certificaat (Global Food Safety Initiative) te behalen. Dit kan zowel een BRC of IFS certificaat zijn. Deze certificatie dient periodiek te worden vernieuwd. Door de opmerkingen of suggesties uit deze audits wordt continue verbeteren gestimuleerd. Een paar (hele kleine) leveranciers die dit nog niet hebben behaald, worden onderworpen aan een extra traceerbaarheidsoefening tijdens onze audit.

### KPI's

Al de Lotus Bakeries productiesites en alle externe productiesites waar Lotus Bakeries producten worden geproduceerd zijn BRC en IFS gecertificeerd en Lotus Bakeries streeft ernaar dit in de toekomst vast te houden.







## 04. ONZE IMPACT OP HET MILIEU STELSELMATIG VERMINDEREN

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

### Milieubeleid

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 belangrijke 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 zes landen, waarbij we rekening houden met de steeds veranderende wetgeving, ook op het vlak van milieu. Voorts is het verminderen van afval en het gebruik van recycleerbare verpakking een aandachtspunt in de voedingssector. Ook het verlagen van energie en CO<sub>2</sub> verdient aandacht. 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.

### Verantwoorde inkoop

Elke leverancier van verpakking, grondstoffen, apparatuur, eindproducten dient de principes te handhaven die Lotus Bakeries in navolging van haar eigen Gedragscode heeft geformuleerd. Respect voor het milieu en traceerbaarheid van grondstoffen zijn hierbij twee van de speerpunten.

### Verantwoordelijkheid voor milieubeleid

Binnen het Executive Committee is de Corporate Director Quality, Procurement and R&D verantwoordelijk voor diverse topics die binnen het milieubeleid kaderen. Wat betreft duurzame verpakking wordt die verantwoordelijkheid gedragen door de COO. Beiden rapporteren geregeld over de toepassing van het milieubeleid aan de Raad van Bestuur.

Het Executive Committee wordt hierbij ondersteund door de afdeling R&D en de afdeling Corporate Quality Assurance. Zo is er een 'sustainable packaging' team opgericht dat zich bezighoudt met duurzame verpakking en dat rapporteert aan de COO.

---

## DUURZAME VERPAKKING

---



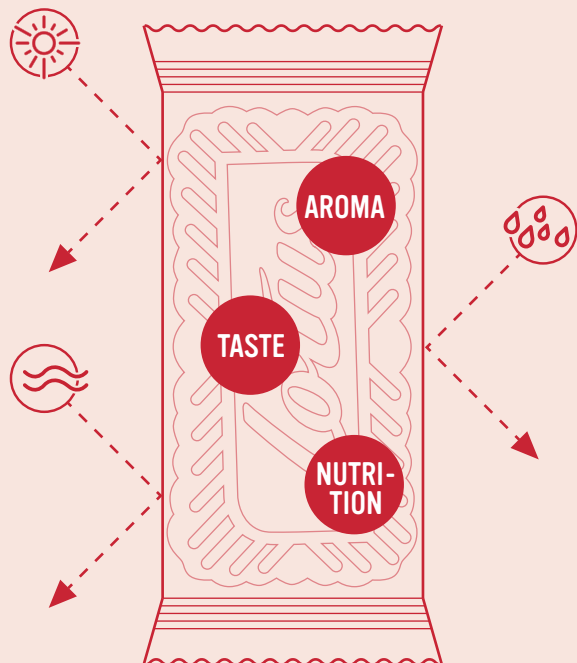
### Alle verpakkingen van Lotus Bakeries recycleerbaar tegen 2025

Plastic verpakkingen liggen overal ter wereld onder vuur. Lotus Bakeries deelt de bezorgdheid en wil haar verantwoordelijkheid opnemen. Daarom streeft het er niet alleen naar om minder verpakking te gebruiken, maar ook om die beter recycleerbaar te maken. Meer zelfs: Lotus Bakeries engageert zich om ervoor te zorgen dat al haar verpakkingen uiterlijk 2025 recycleerbaar zullen zijn.

### Garantie voor een superieure smaak

Een producent in de voedingssector kan niet zonder verpakkingen. Er zijn de omkartons die de producten van de fabriek naar de retailers brengen, en de verpakkingen rond de producten zelf. Ze hebben een duidelijk doel: het product beschermen. Zowel onderweg naar de retailer, als van het winkelrek naar de voorraadkast van de consument, en zelfs tot op het moment van consumptie.

“Enkel door ons product goed te beschermen, kunnen we een superieure smaakbeleving creëren voor onze consumenten”, zegt Ignace Heyman, COO van Lotus Bakeries. “En wat dat betreft willen we geen enkele toegeving doen. Onze speculoos moet crunchy en vers zijn, onze frangipane smeugig en zacht. Als we die smaakbeleving en productkwaliteit willen garanderen, dan moeten we ons product dus verpakken. Zo creëren we namelijk een barrière tegen invloeden van buitenaf.”



### Langere houdbaarheid, minder verspilling

Maar een kwalitatieve verpakking zorgt er ook voor dat de producten van Lotus Bakeries langer houdbaar blijven, en helpt zo om voedselverspilling te voorkomen. Een minstens even zorgwekkend thema als het verpakkingsafval. Naar schatting 1/3 van wat wereldwijd geproduceerd wordt aan voedingsproducten — ofwel zo'n 1.3 miljard ton — gaat immers verloren door voedselverspilling.

“En dat vooral op het winkelpunt en bij de consument”, zegt Ignace. “Heel wat voeding dus, waarvoor niet alleen grondstoffen gebruikt zijn, maar ook heel wat energie en water verbruikt zijn. Om nog te zwijgen van alle onnodige transporten.”

Voeding kan dus niet (altijd) zonder verpakking. Toch is ook Lotus Bakeries bezorgd over de berg verpakkingsafval. Het beperkt de voetafdruk van haar verpakkingsmateriaal daarom tot een minimum door zo weinig mogelijk en zo duurzaam mogelijke verpakkingen te gebruiken. Het stelt de verhouding tussen verpakking en inhoud scherp, en neemt voortdurend de gebruikte materialen onder de loep. “Zo zijn we er recent in geslaagd om dankzij technische vernieuwingen en heel veel onderzoek het gewicht van het plastic rond de 250g-verpakking van onze Biscoff met 11% te verlagen”, aldus Ignace. “Dat vertaalt zich in een grote hoeveelheid plastic die er vandaag minder op de markt — en dus de afvalberg — komt.”

### 100% van de verpakkingen recycleerbaar tegen 2025

Lotus Bakeries spreekt het engagement uit om al haar verpakkingen tegen uiterlijk 2025 recycleerbaar te maken. Het heeft er alle vertrouwen in dat het dit engagement zal waarmaken. Een heel aantal producten in haar gamma heeft intussen al een recycleerbare verpakking. Voor een aantal andere zoekt Lotus Bakeries samen met haar leveranciers naar nieuwe oplossingen. Zo kan plastic bijvoorbeeld beter gerecycled worden als het gemaakt is van slechts één materiaal en niet de component PVdC bevat. Die verbrandt immers tijdens het recyclageproces, waardoor het recycelaat heel wat minderwaardig wordt. Maar de component was tot hertoe wel essentieel om een goede barrière te creëren. Na twee jaar intens onderzoek en heel wat testen met leveranciers, is Lotus Bakeries erin geslaagd om een geschikt alternatief te vinden.

Ignace Heyman legt uit: “De verpakking van heel wat producten in ons assortiment is nu al volledig recycleerbaar. Onze Lotus Biscoff pasta bijvoorbeeld zit in een glazen pot met recycleerbaar plastic deksel, en voor de kleine ijscups schakelen we in 2020 over van plastic naar karton. We maken in 2020 bovendien de overstap naar een 100% recycleerbare plastic verpakking voor de per stuk en per twee stuks verpakte speculoos. Het gaat om een monolayer folie zonder de component PVdC maar mét een optimale bescherming voor onze speculoos. Die nieuwe folie brengt een iets hogere kostprijs met zich mee, maar die investering doen we vanuit ons engagement om zo duurzaam mogelijk te werken.

Voor een aantal andere producten zoeken we nog naar een oplossing. Zo is de folie rond de 250g-verpakking van onze speculoos een gemetalliseerde plastic folie. Die is daardoor moeilijk te recycleren: de infrarooddetectie in de afvalsorteercentra maakt het namelijk niet mogelijk de verschillende gemetalliseerde plastics (PP, PE en PET) van elkaar te onderscheiden. Als bedrijf zijn we natuurlijk ook afhankelijk van verschillende andere partijen. Gelukkig evolueren de technieken snel.

KPI's 

1.  
**In 2020, 100% recycleerbare plastic verpakking voor de per stuk en per twee stuks verpakte speculoos**

2.  
**Tegen 2025, 100% van de verpakking van Lotus Bakeries recycleerbaar**

We vertrouwen er dan ook in dat we ook voor deze folie een oplossing zullen vinden.

Onze omkartons bestaan tot slot vandaag gemiddeld al voor 90% uit gerecycleerd materiaal. We gaan voor het technische maximum dat op dit moment behaald kan worden. We zorgen er bovendien voor dat ze zo licht mogelijk zijn, zonder weliswaar aan stabiliteit in te boeten. Dat zou namelijk weer nadelig kunnen zijn op het vlak van voedselverspilling. Het papier dat we voor onze omkartons gebruiken, is tot slot FSC gecertificeerd. Dat betekent dat het afkomstig is uit bossen die op een verantwoorde manier beheerd worden.”

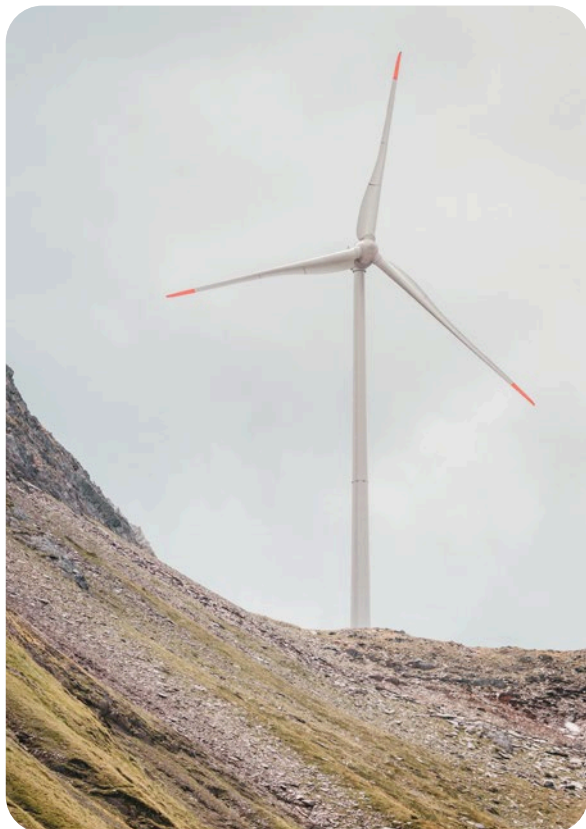
### **Biscoff Sustainable Packaging team maakt engagement concreet**

Een engagement uitspreken is een ding, het waarmaken is nog iets anders. Daarom heeft Lotus Bakeries een team samengesteld dat zich enkel bezighoudt met verpakkingen en de verbeteringen die het op dat vlak kan realiseren. Dit team bestaat uit Els van Parys (Program Manager Strategic Projects Biscoff) en Laetitia Vlaminck (R&D Engineer), die beiden rapporteren aan COO Ignace Heyman. De medewerkers in dit team zijn stuk voor stuk experts. Ze werken nauw samen met interne stakeholders alsook met leveranciers en onderzoekscentra, en volgen ook de wetgeving op de voet.

“Bij elke potentiële nieuwe verpakking evalueren we wat de impact is op de houdbaarheid en de productkwaliteit”, verduidelijkt Ignace. “Want zoals we eerder al aangaven: op dat vlak doen we geen toegevingen. In een eerste fase spits het team zich toe op de verpakkingen van onze speculoosproducten. Nadien gaan we de expertise die we zo verzamelen ook toepassen op de andere producten in ons assortiment. Zodat we uiteindelijk dat engagement waarmaken voor al onze merken en producten. Ten laatste in 2025.”







## Aandacht voor ecologische voetafdruk

### Afvalbeleid

Door het productieproces stelselmatig te optimaliseren, houden we ons productieafval zoveel 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 een kleine hoeveelheid kunststof voor het apart verpakken van porties. De ecologische voetafdruk van het productieproces in de brede zin van het woord (kweek, teelt, assemblage...) is doorgaans beduidend groter dan die van de verpakking. Als Lotus kiezen we voor flexibiliteit in onze verpakkingsformaten en een oplossing voor verschillende huishoudgroottes en consumptiemomenten, afhankelijk van hoe vaak men van ons koekje wil genieten.

Ook onze medewerkers worden betrokken in het verminderen van afval en uitstoot. Zo heeft Lotus onder meer waterkoelers en dispensers geïntroduceerd op de werkvloer en wordt het gebruik van eigen drinkbussen of glazen aangemoedigd. De waterflessen zijn bovendien gemaakt van 100% recycleerbaar materiaal en kunnen tot wel 60 keer hergebruikt worden. Dit is een belangrijke bijdrage tot het verkleinen van de plastic afvalberg. Als gevolg van deze inspanningen is de totale hoeveelheid afval (restafval, productieafval, vet, papier, karton) per geproduceerde ton verminderd met 10% ten opzichte van 2017.

---

## CARBON FOOTPRINT – STATUS & KPI'S

---

Sinds haar oprichting heeft Lotus Bakeries steeds geijverd om zorgzaam om te gaan met de natuur, en dus ook zorgvuldig om te gaan met verbruik van energie en het beperken van afval.

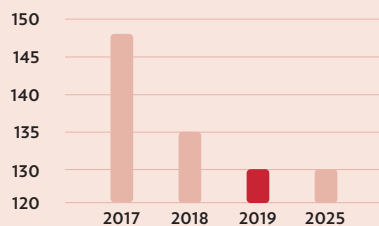
Lotus Bakeries laat zich sinds 2011 bijstaan door een onafhankelijke partij voor het meten en rapporteren van haar CO<sub>2</sub>-emissies. In 2019 zijn onze CO<sub>2</sub>-emissies (scope 1 & 2) opnieuw met 4% gedaald ten opzichte van 2018. Wanneer we vergelijken met het referentiejaar 2011, zijn onze emissies per geproduceerde ton (scope 1 & 2) bijna gehalveerd (-46%). Dit is het resultaat van blijvende inspanningen om ieder jaar weer beter te doen.

In al onze productievestigingen wordt groene stroom gebruikt, ook in onze twee nieuwe vestigingen in Zuid-Afrika en de VS.

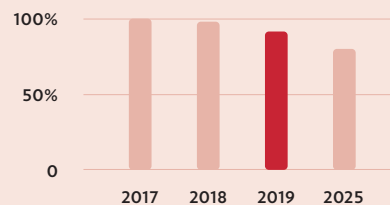


KPI's 

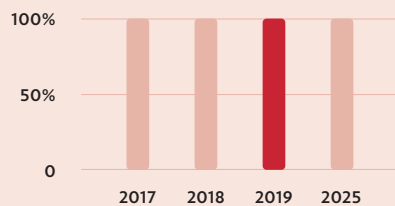
Uitstoot van CO<sub>2</sub> equivalente emissies per geproduceerde ton (in kgCO<sub>2</sub>e/ton)\* in onze productiesites



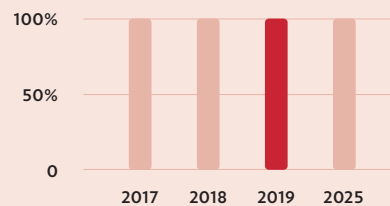
Reductie van afval (restafval, productieafval, vet, papier, karton)



% van onze productiesites dat het CO<sub>2</sub>-neutraal label heeft behaald\*



% van onze productiesites die palmolie verwerken, 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.



Bovendien wordt de uitstoot van de CO<sub>2</sub>-emissies gecompenseerd via het WWF Gold Standard-programma, waarbinnen onze steun concreet uitgaat naar een windmolenproject in Anantapur, India. Het doel: duurzame energie opwekken door middel van 50 windturbines, en zo een positieve bijdrage leveren aan de lokale gemeenschap. Het resultaat van al deze inspanningen: sinds 2015 produceert Lotus Bakeries CO<sub>2</sub>-neutraal.

Van bij de start in 2019 werd voor de twee nieuwe vestigingen in Zuid-Afrika en US onmiddellijk geopteerd om het CO<sub>2</sub>-neutraal label te bekomen.







Ook bij het verminderen van uitstoot worden onze medewerkers betrokken. Zo wordt het gebruik van moderne communicatiemiddelen gestimuleerd om reizen te beperken. Daarnaast is er aandacht voor een groener wagenpark en werd er een fietsleaseplan geïntroduceerd voor onze medewerkers in België. Ondertussen hebben meer dan 400 enthousiaste werknemers ervoor gekozen om via dit programma een fiets aan te schaffen en regelmatig met de fiets naar het werk te komen. Allen samen legden zij bijna 450.000 km af. Dit draagt niet alleen bij tot de gezondheid van de medewerkers, maar heeft ook een positief effect op de CO<sub>2</sub>-uitstoot.

### Lokaal produceren in grootste exportmarkt

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

Voor de bevoorrading van onze grootste exportmarkt voor speculoos gaan we nog een stap verder. In North Carolina in de Verenigde Staten werd de eerste Lotus speculoosfabriek buiten België gebouwd. Door in de grootste Biscoff markt lokaal te produceren, zetten we een belangrijke stap vooruit op het vlak van 'sustainability'. Niet alleen zullen er jaarlijks duizend containers minder de oceaan oversteken, onze productielijnen zijn ook uitgerust met moderne technieken van energierecuperatie. Bovendien worden onze grondstoffen en verpakkingsmaterialen zoveel mogelijk lokaal ingekocht.

Hieronder volgt een overzicht waarin de vier duurzaamheidspijlers van Lotus Bakeries' MVO-beleid volgens de Sustainable Development Goals (SDG) in kaart worden gebracht.

Lotus Bakeries' duurzaamheidspijlers	Sustainable Development Goals	Lotus Bakeries' rapportering	
MAATSCHAPPIJ	 <p>2 GEEN HONGER</p>	<p>Beëindig honger, bereik voedselzekerheid en verbeterde voeding en promoot duurzame landbouw</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partner van 'Ondernemers voor Ondernemers'</li> <li>• Peterschappen Lotus Bakeries</li> <li>• Ondersteuning Project Kusasa</li> </ul>
	 <p>4 KWALITEITS-ONDERWIJS</p>	<p>Verzeker gelijke toegang tot kwaliteitsvol onderwijs en bevorder levenslang leren voor iedereen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lotus Bakeries Foundation for Education               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ondersteuning Project Kusasa</li> <li>- Peterschappen Lotus Bakeries</li> <li>- Ondersteuning TAJO</li> <li>- Ondersteuning City Pirates</li> </ul> </li> </ul>
	 <p>12 VERANTWOORDE CONSUMPTIE EN PRODUCTIE</p>	<p>Verzeker duurzame consumptie- en productiepatronen (afvalbeheer, duurzame productie- en consumptiepatronen, duurzame toeleveringsketen, enz.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partner van 'Ondernemers voor Ondernemers'</li> <li>• Opleiding van boeren in Benin</li> <li>• Opvolging reductie van afval</li> <li>• CO<sub>2</sub>-neutraal</li> </ul>
	 <p>16 VREDE, JUSTITIE EN STERKE PUBLIEKE DIENSTEN</p>	<p>Bevorder vreedzame en inclusieve samenlevingen met het oog op duurzame ontwikkeling, verzeker toegang tot justitie voor iedereen en bouw op alle niveaus doeltreffende, verantwoordelijke en toegankelijke instellingen uit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lotus Bakeries Gedragscode</li> </ul>
MEDEWERKERS	 <p>5 GENDER-GELIJKHEID</p>	<p>Bereik gendergelijkheid en empowerment voor alle vrouwen en meisjes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lotus Bakeries kent een mooie genderdiversiteit met 53% vrouwelijke en 47% mannelijke medewerkers</li> <li>• De genderdiversiteit binnen Lotus Bakeries is in balans op alle managementniveaus: 30%/70% binnen de Raad van Bestuur, 40%/60% binnen het leadership-team en 41%/59% binnen het hele management team (vrouw/man).</li> </ul>
	 <p>8 EERLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI</p>	<p>Bevorder aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TOP-waarden</li> <li>• 'Safety First' strategie</li> <li>• VAM-traject</li> <li>• Het Arbovignet (Nederland)</li> </ul>



## MENS



Beëindig honger, bereik voedselzekerheid en verbeterde voeding en promoot duurzame landbouw

- Gespecialiseerde afdeling Corporate Quality Assurance
- Interne en externe audit voor kwalitatief hoogwaardige producten en processen (IFS, BRC)



Verzeker een goede gezondheid en promoot welzijn voor alle leeftijden

- Doelstellingen nutritioneel beleid:
  - Superieure smaakervaring
  - Gediversifieerd aanbod
  - Geen artificiele smaak- en kleurstoffen
  - Verscheidenheid portiegroottes
  - Heldere communicatie en verantwoorde marketing
- JOGG (Nederland)



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



Neem dringend actie om klimaatverandering en haar impact te bestrijden

- Energieverbruik en emissiereductie + offset via WWF Gold Standard
- Verkleining ecologische voetafdruk door het creëren van Lotus Biscoff productievestiging buiten België (in North Carolina, VS)



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
- Gebruik van omkartons met FSC certificatie

## MILIEU





## MAATSCHAPPELIJKE ZETEL

Lotus Bakeries NV  
Gentstraat 1  
B-9971 Lembeke  
T + 32 9 376 26 11  
[www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)

Rechtspersonenregister van Gent,  
Ondernemingsnummer 0401.030.860

## CONTACT

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

Lotus Bakeries NV  
Corporate Secretary  
Gentstraat 1  
B-9971 Lembeke  
T + 32 9 376 26 11  
[corporate@lotusbakeries.com](mailto:corporate@lotusbakeries.com)

## Concept en realisatie

Focus Advertising en Lotus Bakeries  
[www.focus-advertising.be](http://www.focus-advertising.be)

## Illustratie cover

Flore Deman  
[www.floredeman.com](http://www.floredeman.com)





Lotus  
Since 1932

Biscoff®

ICE CREAM



with BELGIAN  
CHOCOLATE CHIPS



15.55 FL OZ  
(460 ml)

CHOCOLATE CHIPS  
CHOCOLATE CHIPS  
with BELGIAN



15.55 FL OZ  
(460 ml)





[www.lotusbakeries.com](http://www.lotusbakeries.com)