



JAAROVERZICHT 2013



INHOUD

Geconsolideerde kerncijfers	3	4. Resultaten en voorstel tot winstverdeling	31
Markante feiten	4	5. Corporate Governance Verklaring	33
1. Boodschap van de Voorzitter en de CEO	6	5.1 Kapitaal en aandelen	33
2. Lotus Bakeries' strategie	8	5.2 Aandeelhouders en aandeelhoudersstructuur	34
3. Profiel van de Groep Lotus Bakeries	10	5.3 Raad van Bestuur en comités van de Raad van Bestuur	35
4. Verslag Raad van Bestuur	18	5.4 Executive Committee	38
1. Activiteiten in 2013	19	5.5 Remuneratieverslag	38
1.1 Marktsituatie en verkoopresultaten	19	5.6 Interne controle en risicobeheer	42
1.2 Investerings en industriële werking	24	5.7 Vermeldingen in het kader van art. 34 van het KB van 14/11/2007- Beschermingsconstructies	44
1.3 Personeel en organisatie	25	5.8 Externe audit	44
2. Financiële informatie	26	5. Beurs- en aandeelhoudersinformatie	46
2.1 Evolutie van de kosten	26	6. Management van de Groep Lotus Bakeries	50
2.2 Rentabiliteit	26	7. Financiële gegevens	52
2.3 Voornaamste risico's en onzekerheden	27	Geconsolideerde jaarrekening	54
2.4 Financiële instrumenten	29	Financieel vijfjarenoverzicht Groep Lotus Bakeries	57
2.5 Research and development, innovatie en duurzaamheid	29	8. Algemene inlichtingen	58
2.6 Belangrijke feiten na 31 december 2013	29	'Care for today - Respect for tomorrow'	60
3. Vooruitzichten 2014	29		

A photograph of two children, a boy and a girl, sitting on a yellow rope climbing structure at a beach. The boy, on the left, has brown hair and is wearing a red and white striped long-sleeved shirt over a white shirt and blue jeans. He is holding a red and white sippy cup. The girl, on the right, has blonde hair in a ponytail and is wearing a red cardigan over a white shirt, white leggings, a denim skirt, and white sneakers with red socks. She is holding a waffle. They are both smiling and looking at each other. The background is a sandy beach with some driftwood.

GECONSOLIDEERDE
KERNCIJFERS

in miljoen EUR

RESULTATENREKENING

	2013	2012	2011	2010	2009
Omzet	332,32	288,46	275,60	264,82	261,07
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	(111,43)	(91,15)	(85,74)	(81,06)	(86,93)
Diensten en diverse goederen	(87,26)	(78,39)	(73,25)	(69,63)	(63,80)
Personeelskosten	(78,90)	(69,97)	(68,72)	(65,53)	(65,00)
Afschrijvingen en waardeverminderingen ⁽¹⁾	(14,16)	(12,84)	(12,07)	(12,50)	(12,08)
Andere bedrijfsopbrengsten en -kosten (netto)	0,80	0,57	0,55	(1,15)	1,32
Recurrent bedrijfsresultaat (REBIT)	41,37	36,68	36,37	34,96	34,59
Recurrente bedrijfscashflow (REBITDA) ⁽²⁾	55,62	49,85	49,36	48,71	48,20
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	(3,65)	(1,95)	(2,70)	(0,87)	(0,29)
Bedrijfsresultaat (EBIT) ⁽³⁾	37,72	34,73	33,67	34,09	34,30
Financieel resultaat	(1,74)	(1,57)	(0,69)	(2,96)	(2,83)
Resultaat vóór belastingen	35,98	33,16	32,98	31,13	31,47
Belastingen	(8,06)	(7,41)	(9,17)	(8,06)	(8,20)
Resultaat na belastingen	27,92	25,75	23,81	23,07	23,27
Resultaat uit beëindiging activiteiten	-	-	-	-	1,89
NETTORESULTAAT	27,92	25,75	23,81	23,07	25,16
Nettoresultaat: aandeel derden	-	0,01	0,01	0,01	0,10
Nettoresultaat: aandeel Groep	27,92	25,74	23,80	23,06	25,06

AUTOFINANCIERING EN INVESTERINGEN

Netto cash flow ⁽⁴⁾	45,41	42,99	36,41	38,15	40,47
Investerings ⁽⁵⁾	33,16	40,54	16,98	17,09	9,18

BALANS

Balanstotaal	334,10	270,62	237,89	224,73	226,11
Eigen Vermogen	171,38	145,21	126,76	109,80	101,20
Netto financiële schulden ⁽⁶⁾	48,89	24,16	10,88	23,76	26,99

AANTAL PERSONEELSLEDEN

	1.244	1.218	1.198	1.198	1.224
--	-------	-------	-------	-------	-------

GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS PER AANDEEL in EUR ⁽⁷⁾

	2013	2012	2011	2010	2009
Recurrent bedrijfsresultaat (REBIT)	54,09	49,17	48,54	46,52	45,08
Recurrente bedrijfscashflow (REBITDA) ⁽²⁾	72,72	66,82	65,90	64,83	62,81
Nettoresultaat: aandeel Groep	36,50	34,50	31,77	30,68	32,67
Brutodividend ⁽⁸⁾	10,80	9,80	9,40	8,80	7,80
Nettodividend	8,10	7,35	7,05	6,60	5,85
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	764.828	746.052	749.088	751.377	767.320

Totaal aantal aandelen per 31 december

	795.113	779.643	772.563	772.563	803.037
--	---------	---------	---------	---------	---------

GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS VAN DE GROEP LOTUS BAKERIES

(1) Afschrijvingen en waardeverminderingen omvatten de afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa, en de waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen.

(2) Recurrente bedrijfscashflow wordt gedefinieerd als recurrent bedrijfsresultaat + afschrijvingen + voorzieningen en waardeverminderingen + niet-kaskosten waardering optie- en warrantenplan.

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

(4) Netto cash flow wordt gedefinieerd als nettoresultaat + alle niet-kaskosten - alle niet-kasopbrengsten.

(5) Omvat investeringen in materiële en immateriële vaste activa.

(6) Netto financiële schulden worden gedefinieerd als financiële schulden - geldbeleggingen - liquide middelen - eigen aandelen.

(7) T.o.v. gewogen gemiddeld aantal aandelen.

(8) Voor 2013: het voor te stellen dividend aan de Gewone Algemene Vergadering van 9 mei 2014.

MARKANTE FEITEN



Verhuizing frangipane naar Oostakker

JANUARI

FEBRUARI

MAART

APRIL

MEI

JUNI

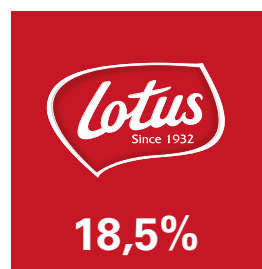
Overname
Biscuiterie
Willems



Uitbreiding
Sintjohannesga



LOTUS voor de eerste keer het belangrijkste merk binnen 'Bakery and sweet biscuits' in België in 2013



Marktaandeel in volume -
Bron: Nielsen



Go live van Lotus Link



Publicatie Lotus Kookboek

JULI

AUGUSTUS

SEPTEMBER

OKTOBER

NOVEMBER

DECEMBER



Lancering Dinosaurus koeken in België en Frankrijk



Nieuw LOTUS logo en restyling verpakking



Lotus Bakeries 25 jaar op de beurs

MARKANTE FEITEN



Jan Vander Stichele
Executive Director

Matthieu Boone
Voorzitter

Jan Boone
CEO

1 BOODSCHAP VAN DE VOORZITTER EN DE CEO

Wat moeten we onthouden van het afgelopen jaar en meenemen naar 2014?

Ons inziens is de belangrijkste boodschap: 'Lotus Bakeries investeert!'.

Wij zijn een gezonde onderneming. Een gezonde onderneming met veel ambitie. En we mogen ambitieus zijn. Want we hebben een sterke strategie én de mensen om deze te realiseren. Daarom durft Lotus Bakeries te investeren in de toekomst. Het toont onze rotsvaste overtuiging dat een duurzame en gezonde toekomst voor ons ligt.

Graag overlopen we een aantal van deze investeringsprojecten van het afgelopen jaar.

Vooreerst hebben we in Nederland vernieuwingswerkzaamheden in onze ontbijtkoekfabrieken in Geldrop en Sintjohannesga afgerond. Door de optimalisatie van de productieplant in Geldrop in combinatie met de capaciteitsuitbreiding in Sintjohannesga kan beter én flexibeler ingespeeld worden op de toenemende en veranderende vraag naar ontbijtkoek in Nederland.

Eveneens in 2013 werd de frangipanelijn verhuisd van Lembeke naar Oostakker. Daarvoor hebben we de gebouwen in Oostakker uitgebreid. Het hele verhuisproject was een echt huzarenstukje. Onze plant Oostakker staat nu in voor alle gebakproductie in België.

Begin vorig jaar hebben we Biscuiterie Willems in Eeklo overgenomen. Vóór de overname produceerden wij speculoos op één site. De overname van Biscuiterie Willems sluit goed aan bij de gewenste bedrijfscontinuïteit voor speculoos. Het is een geweldige kans om naast Lembeke nog een speculoosfabriek binnen de Groep te bezitten. Laat het wel duidelijk zijn dat we enkel en alleen in Lembeke de unieke Lotus speculoos zullen produceren.

Verder hebben we besloten om alle commerciële activiteiten van de Customer Brands - de huismerken - te centraliseren. Op die manier krijgen we in België twee sterke teams met elk zijn eigen focus. Vanuit Eeklo een Customer Brand Business team én vanuit Lembeke een commercieel team voor de ondersteuning van het merk Lotus.

Ook op het vlak van ICT hebben we in 2013 mooie stappen gezet, onder meer met de 'go live' van het employee portal 'Lotus Link'. Deze tool zal het databasebeheer aanzienlijk verbeteren. Bovendien zal Lotus Link zorgen voor een eigentijdse en duidelijke manier van communicatie binnen de Lotus Groep. Dat geldt voor al onze medewerkers, waar ook ter wereld. Een ander belangrijk ICT-project is de SAP-implementatie van de plant Eeklo. Minder dan één jaar na de overname draait Biscuiterie Willems integraal op de SAP-omgeving van de Groep Lotus Bakeries.

Een ander vermeldenswaardig project is de aankoop en installatie van de Dinosaurus productielijn in Lembeke. We hebben gekozen voor een sterk geautomatiseerde lijn met een hoge output. Op die manier kunnen we Dinosaurus koekjes produceren aan een competitieve kostprijs. Zo krijgt het Dinosaurus concept alle troeven in handen om op termijn sterk bij te dragen tot de groei van Lotus Bakeries.

Verder investeren we als bedrijf voortdurend in gerichte marketingactiviteiten in de verschillende landen. In onze thuismarkt België hebben we opnieuw significante marketing en sales activiteiten kunnen realiseren en daardoor commercieel verder succes geboekt. Als kers op de taart hebben we het hoogste marktaandeel ooit kunnen optekenen voor het merk Lotus binnen 'Bakery and sweet biscuits' in België.

Zoals u kunt lezen zijn we als bedrijf bezig met belangrijke investeringen en inspirerende projecten. Deze dynamiek willen we voortzetten. We willen verder groeien in onze thuismarkten, we willen de landen waar we reeds mooie posities hebben opgebouwd goed ondersteunen en bovendien inzetten en investeren in nieuwe markten zoals China en Zuid-Amerika. Stap voor stap groeien. Om te kunnen investeren, is een heldere strategie noodzakelijk. Daarom hebben we het afgelopen jaar onze basisstrategie verder aangescherpt. Hierin is een apart hoofdstuk gewijd aan de internationalisatie van Lotus speculoos. We geloven bijzonder sterk in de unieke smaak van ons koekje. Wij weten als geen ander dat als je onze Lotus speculoos eenmaal hebt geproefd, je er direct van houdt.

Daarom willen we dat iedereen ons koekje proeft. De beste manier om deze zogenoemde 'trial' te genereren is als mensen van huis zijn. We willen dat mensen ons koekje aangeboden krijgen bij de koffie in restaurants, cafés, hotels, het vliegtuig, op school, bij de kapper en ga zo maar door. Zo komen mensen makkelijk in aanraking met de unieke smaak van onze speculoos en zullen ze Lotus speculoos ook voor thuis kopen.

'Household penetration' is één van de sleutelindicatoren die we gebruiken om de opmars van Lotus speculoos in de verschillende landen te meten. Onder 'household penetration' verstaan wij het percentage gezinnen die minstens éénmaal per jaar onze Lotus speculoos koopt. Op deze indicator gaan we heel gericht sturen. Elk land krijgt zijn eigen doelstelling die past bij de fase waarin het land zich bevindt. We wensen in alle landen waar we Lotus speculoos verkopen, de 'household penetration' dit jaar verder te verhogen. We werken dus met alle medewerkers aan hetzelfde doel, van België tot China en van Zweden tot Chili.

Investeren, projecten opstarten en mooie resultaten realiseren is belangrijk. Echter, we willen als bedrijf ook onze maatschappelijke en sociale verantwoordelijkheid opnemen. We hebben hiervoor een kader gecreëerd met name 'Care for today - Respect for tomorrow'. We hebben via 'Ondernemers voor Ondernemers' het project 'De boot naar Kinshasa' in Kongo gesteund vanaf de opstart in 2003 tot op vandaag. De investeringen in basisinfrastructuur, zoals boten, wegen en bruggen heeft het mogelijk gemaakt voor de families rond het Mai-Ndombemeer om hun producten tot in Kinshasa te brengen en daar te verkopen. We zijn trots dat we hieraan kunnen meewerken. Als bedrijf zullen we in de toekomst een aantal specifieke projecten ondersteunen om op die manier ons steentje te blijven bijdragen aan de maatschappij.

Graag willen we afsluiten met een quote van Debby Fields, oprichtster van de Mrs. Fields koekjeswinkels in de Verenigde Staten:

"I've never felt like I was in the cookie business. I've always been in a feel good business. My job is to sell joy. My job is to sell happiness. My job is to sell an experience."

Laat ons dit in gedachten houden voor 2014. Elk Lotus product moet voor onze consument een 'experience', een unieke ervaring zijn!



Jan Boone
CEO



Matthieu Boone
Voorzitter



2 LOTUS BAKERIES' STRATEGIE

MISSION STATEMENT

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

LOTUS BAKERIES' STRATEGIE

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

De sterkte van onze merken wordt bepaald door de waarde die ze leveren voor onze consumenten. De merken worden ondersteund door kwaliteit, prijs en innovatieve kracht. We trachten onze producten aantrekkelijker te maken en verplichten onszelf onze merken steeds competitiever te maken door een langetermijnvisie met aangepaste investeringen in marketing, productie, research en productontwikkeling.

- Lotus is het merk voor speculoos, speculoospasta en -ijs, gebak, wafels & galetten en peperkoek in de verschillende wereldwijde markten.
 - Internationaal wordt Biscoff gehanteerd als productnaam voor speculoos.
 - Onder het merk Dinosaurius, door Lotus Bakeries verworven in 2013, willen we een sterke positie opbouwen in het koekjessegment.
- Peijnenburg en Snelle Jelle zijn de merken in Nederland voor ontbijtkoek en andere specialiteiten.
- Annas is het merk voor de pepparkakor-specialiteiten. Een sterk merk in vooral Scandinavië met een sterke distributie in Noord-Amerika.

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

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



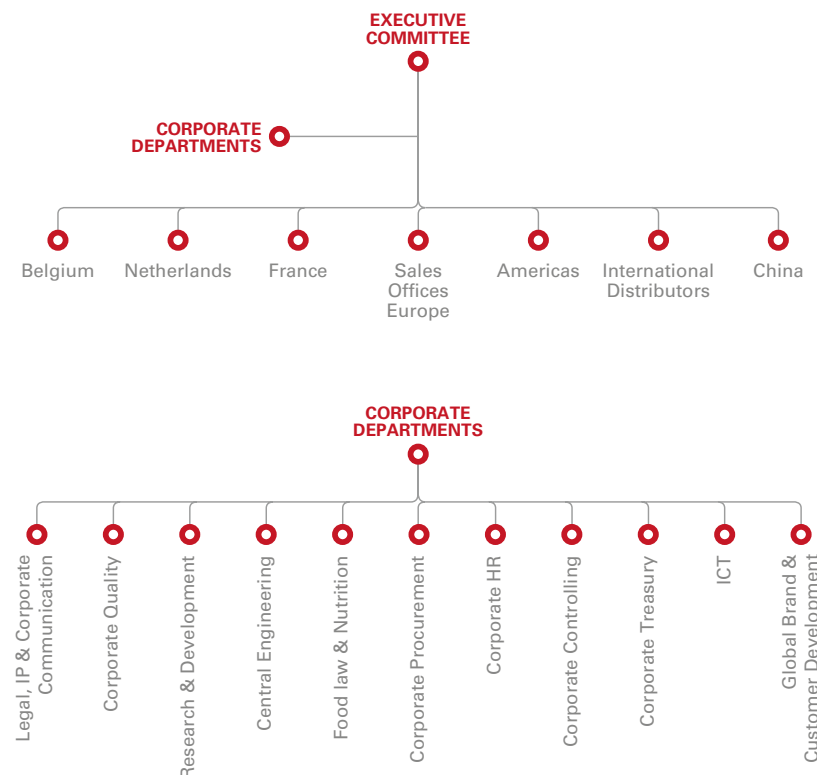
3 PROFIEL
VAN DE
GROEP
LOTUS
BAKERIES

1 | GROEPSFUNCTIES EN LANDENORGANISATIE

Om de strategie en daaruit geformuleerde uitdagende doelstellingen van de Groep Lotus Bakeries zo coherent en efficiënt mogelijk te kunnen realiseren, werd gekozen voor een groepsbeleid dat wordt uitgevoerd onder aansturing van het Executive Committee (EXCO) en wordt uitgedragen naar de verschillende corporate afdelingen, landen- en regio-organisaties ('area's'). Tot eind 2013 zag onze areastructuur er als volgt uit: Belgium, Netherlands, France, Northern & Eastern Europe, Southern & Western Europe/Middle East/Africa (SWEMEA), Americas, Asia Pacific en China. Het organigram op deze pagina geeft de huidige areastructuur weer die vanaf 1 januari 2014 gehanteerd wordt. De areastructuur werd gewijzigd voor de drie 'multi-country area's' zijnde

Northern and Eastern Europe, SWEMEA en Asia Pacific. Alle landen waar we actief zijn met eigen Sales Offices worden samen gegroepeerd in één area: Sales Offices Europe. De landen waar we samenwerken met distributeurs worden eveneens gegroepeerd in één area: International Distributors.

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



Het Executive Committee bestond in 2013 uit de volgende personen:

Naam	Functie
Jan Boone	CEO
Jan Vander Stichele	Executive Director
Jos Destrooper	Corporate director finance & human resources
John Van de Par	Corporate director EMEA & ICT

Vanaf mei 2014 zal het Executive Committee als volgt samengesteld zijn:

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



2 | PRODUCTEN

Lotus Bakeries heeft gekozen voor een merkpolitiek in authentieke specialiteiten uit de koekjes- en gebakwereld: speculoos, peperkoek/ontbijtkoek, wafels en galetten, gebakspecialiteiten, pepparkakor koekjes en Dinosaurus koekjes. Deze merkpolitiek realiseert Lotus Bakeries door haar leiderschap te versterken in de regio van de specialiteit en de internationalisatie van deze producten te stimuleren.

SPECULOOS

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

Lotus speculoos kent steeds meer internationale bijval, inmiddels wordt ruim 75% van de verkoop buiten België gerealiseerd.

De unieke smaakbeleving van Lotus speculoos wil de consument ook ervaren in andere producten welke sterk verankerd zijn in zijn verbruikspatroon. Daarom werden Lotus speculoospasta en Lotus speculoosjes ontwikkeld op basis van Lotus speculooskoekjes zodat de consument zijn vertrouwde en unieke Lotus speculoosmaak in deze producten terugvindt.



ONTBIJTKOEK (benaming in Nederland)

PEPERKOEK (benaming in België)

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



GEBAKSPECIALITEITEN

Deze groep van authentieke producten is moeilijk onder één noemer te plaatsen. In vrijwel alle gevallen gaat het om specialiteiten die zeer populair zijn in hun regio en land van oorsprong. De specialiteiten hebben een uitstekende kwaliteit en een sterke branding. Deze producten zoals frangipane, madeleine, carré confiture en Zebra in België, Glacés en Enkhuizer koeken in Nederland en Bretoense boterspecialiteiten zijn

belangrijke steunpunten voor de populariteit van het merk Lotus.



WAFELS EN GALETTEN

België heeft reeds lang een goede reputatie voor zijn wafels. Lotus Bakeries heeft in dit segment een zeer uitgebreid gamma dat met name bestaat uit Luikse wafels, Soft wafels, gevulde wafels, galetten (knapperige en dunne wafels) en vanillewafels.



PEPPARKAKOR KOEKJES

Pepparkakor koekjes zijn een Zweedse traditionele specialiteit. Het is een dun en krokant koekje met kaneel en gember. Annas Pepparkakor heeft dit product als specialiteit geïntroduceerd in Zweden, Finland, de Verenigde Staten, Canada en veel andere landen.



DINOSAURUS KOEKJES

Eind 2012 kon Lotus het merk Dinosaurus verwerven van Galletas Artiach. Onder het merk Dinosaurus kan Lotus een positie opbouwen in het segment van kinderkoekjes. Het Dinosaurus koekje is reeds jaren het favoriete koekje voor kinderen in België en Frankrijk. De focus ligt op de verdere internationalisatie van het merk.



3 | PRODUCTIEVESTIGINGEN

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

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

Hieronder volgt een overzicht van de productievestigingen en logistiek centrum:

België

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

Nederland

Enkhuizen	Enkhuizer koeken en gebakspecialiteiten
Geldrop	ontbijtkoek
Sintjohannesga	ontbijtkoek

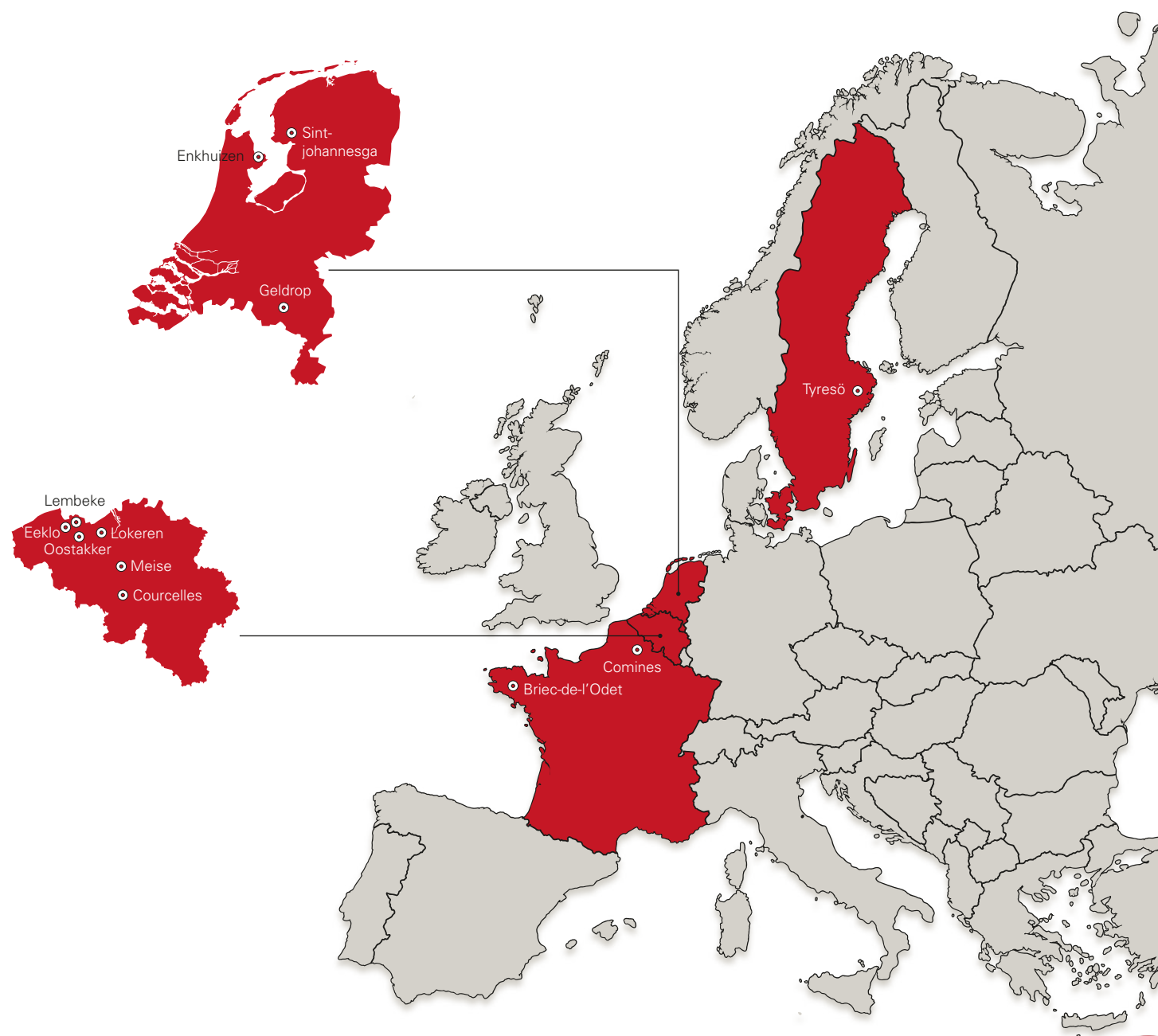
Frankrijk

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

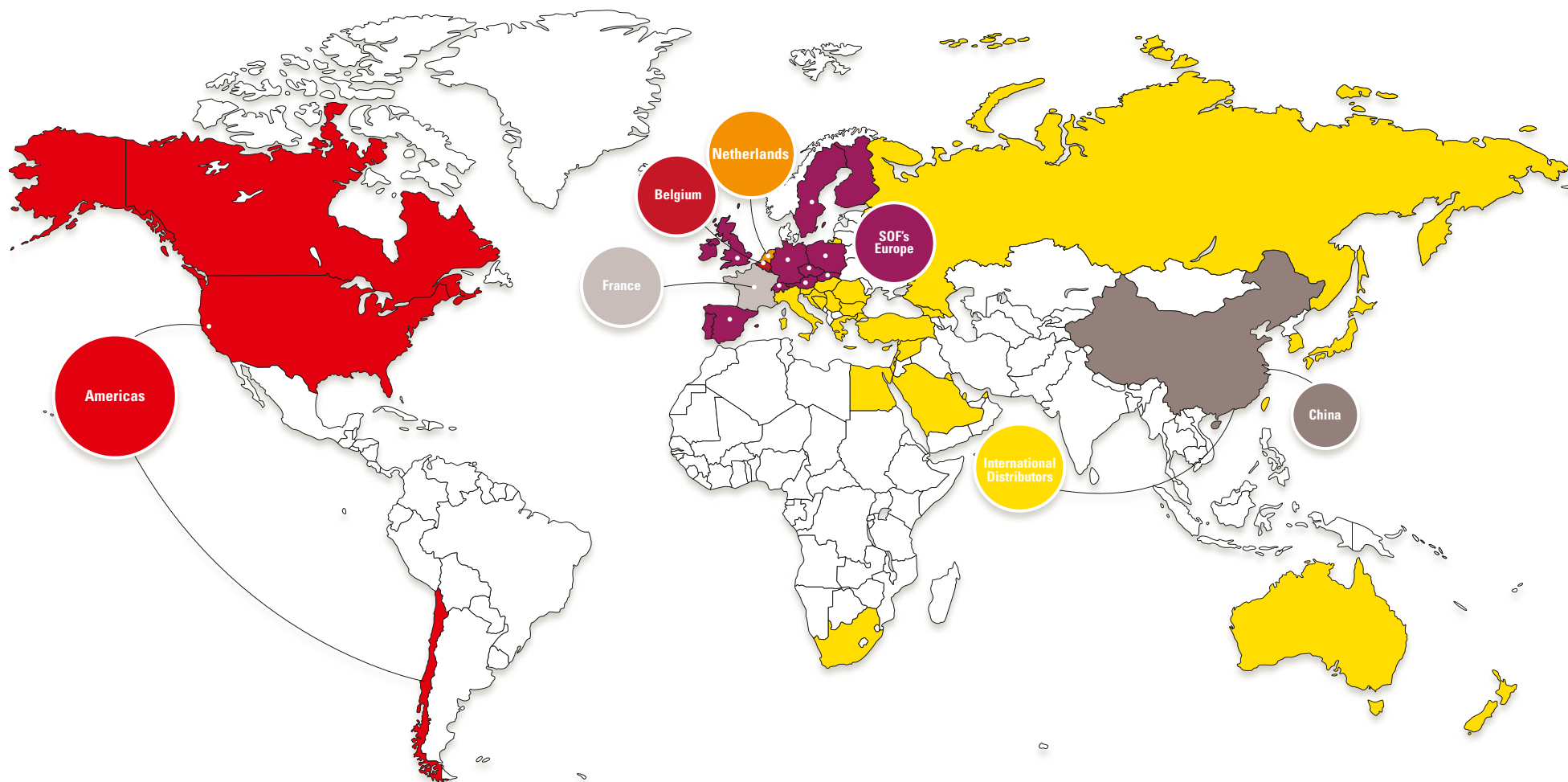
Zweden

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

(*) Vanaf tweede helft van 2014



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



■ Sales Offices Europe: Central Europe (Germany/Austria, Czech Republic/Slovakia, Poland), Iberica (Spain/Portugal), Nordics (Sweden/Finland), Switzerland, United Kingdom and Ireland

3 PROFIEL VAN DE GROEP LOTUS BAKERIES



^ Tv-spot Dinosaur



^ Tv-spot Lotus Original Speculoos Rolls

3 PROFIEL VAN DE GROEP LOTUS BAKERIES



4

VERSLAG
RAAD VAN
BESTUUR

1 | ACTIVITEITEN IN 2013

1.1 MARKTSITUATIE EN VERKOOPRESULTATEN

ALGEMENE VERKOOPEVOLUTIE

In 2013 groeide de geconsolideerde omzet van de Groep Lotus Bakeries met 15,2% tot 332,3 miljoen EUR. De totale omzetgroei zonder Biscuiterie Willems bedraagt ruim 7% en is volledig toe te schrijven aan branded groei. Deze branded groei is voornamelijk gerelateerd aan de internationale groei van speculoos, wafels en de introductie van Dinosaurus.

Het Lotus merk kon haar marktaandeel in België in belangrijke mate versterken dankzij het consequent doorzetten van de strategische keuzes. Deze groei wordt gerealiseerd door aanhoudende focus op de productkwaliteit, consument gedreven productinnovaties gericht op nieuwe consumptiemomenten en belangrijke marketingondersteuning voor de topproducten. Deze ondersteuning gebeurde zowel in de traditionele als in nieuwe media. Ook de introductie van Lotus Dinosaurus heeft een belangrijke rol gespeeld in het succesvolle jaar voor Lotus Bakeries in België. De distributie van Lotus Dinosaurus is sterk opgebouwd in België en tevens worden goede rotaties verwezenlijkt.

De markt in Nederland stond ook in 2013 onder druk als gevolg van het lage consumentenvertrouwen en de recessie. Lotus Bakeries slaagde er desondanks in om het sterke marktaandeel van Koninklijke Peijnenburg te behouden in het ontbijtkoeksegment. De merkcampagnes voor

Peijnenburg en Snelle Jelle hadden hierin een duidelijke bijdrage. Snelle Jelle en de introductie van Peijnenburg Overheerlijk droegen positief bij tot de omzet. Het merk Lotus in Nederland kon een mooie groei realiseren met speculoos en speculoospasta.

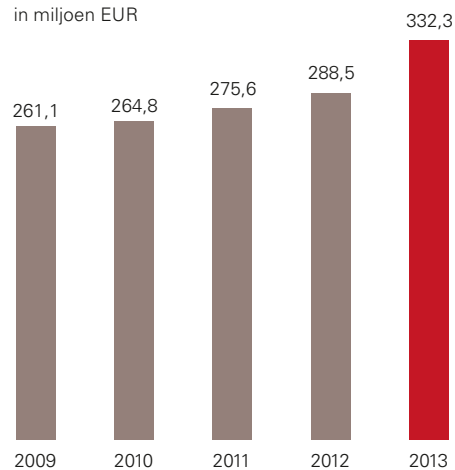
In Frankrijk liep er in 2013 een belangrijke tv-campagne voor Lotus speculoos met als centrale boodschap 'Bij koffie hoort Lotus speculoos'. Deze campagne resulteerde in een duidelijke stijging van de verkooprotaties in het winkelpunt en van de merkbekendheid. Binnen de categorie speculoos werd een mooie stijging van het marktaandeel geïmplementeerd. Ook binnen het segment van wafels kon Lotus Bakeries zeer mooie resultaten realiseren, met ook hier een groei van het marktaandeel. De succesvolle introductie van Lotus Dinosaurus in Frankrijk wordt bevestigd door goede distributie- en rotatiecijfers.

Lotus speculoos in de Verenigde Staten kende opnieuw een 'double digit' groei door zowel actieve instore confrontatie met behulp van displays als door verdere distributiegroei in retail en out-of-home. We konden eveneens een verdere groei van de Lotus speculoospasta bereiken.

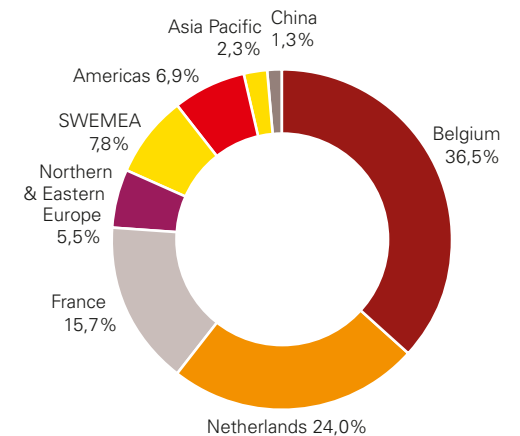
Asia Pacific realiseerde weer een sterke groei, voornamelijk onder impuls van de stijgende verkopen in China. De ambitie is om in China met een toegewijd team nog meer de focus te leggen op het uitbouwen van het Lotus merk en de verdere groei van Lotus speculoos in zowel out-of-home als in retail.

Een aangescherpte focus op Lotus speculoos zorgde voor een verdere groei van onze omzet en versterking van onze marktpositie in Europa, in het bijzonder het Verenigd Koninkrijk, en het Midden-Oosten. De verkoop van het merk Annas in Zweden en Finland kende een zeer goed seizoen, met een versterking van het marktaandeel tot gevolg.

OMZETEVOLOTIE
in miljoen EUR



OMZETSPREIDING





ENKELE MARKANTE REALISATIES IN DE VERSCHILLENDE AREA'S

Belgium

De totale zoete koekjescategorie is een belangrijke categorie in België. Deze kan rekenen op een penetratie van 99%, wat betekent dat quasi elk huishouden een potentiële koper is. De categorie kende in de afgelopen vijf jaren een gemiddelde groei van meer dan 2% per jaar.

Het Lotus merk blijft positief evolueren dankzij de aangescherpte strategie. Lotus Bakeries blijft focussen op een superieure productkwaliteit, sterke communicatieondersteuning op top producten en consumentgedreven innovaties.

Lotus speculoos zit verankerd in de Belgische cultuur. Lotus Bakeries heeft recent heel wat dynamiek en waarde toegevoegd in dit koekjessegment met de lancering van Lotus Original Speculoos Minis (mini formaat Lotus Speculoosjes) en Lotus Original Speculoos Rolls (krokante speculoosbolletjes omhuld met Belgische chocolade). Deze innovaties werden gelanceerd in een moderne verpakking die de consument uitnodigen om speculoos ook meer als tussendoor snacking te consumeren en daarmee dus een nieuw consumptiemoment in de speculooscategorie aanboren.

Naast deze innovaties wil Lotus ook dynamiek blijven brengen door het gebruik van speculoos bij de consument op een creatieve manier te stimuleren. Zo verscheen er in het najaar een uniek 'Lotus speculoos kookboek'. Het is een kookboek, gemaakt door en voor onze consumenten, om iedereen te laten ontdekken dat Lotus speculoos niet alleen heerlijk is in

nagerechten, maar ook in hartige voorgerechten en hoofdgerechten.

Verder was Lotus het afgelopen jaar erg actief in het koekjesschap met de lancering van Lotus Dinosaurus. Om deze lancering kracht bij te zetten werd er een sympathiek Dinosaurus-karakter ontwikkeld dat het gezicht wordt van zeer impactvol en aantrekkelijk point-of-sales materiaal.

Daarnaast wordt Lotus Dinosaurus ondersteund met een tv-campagne. De combinatie van media-aanwezigheid en krachtige instore confrontatie zien wij als de sleutel voor verdere uitbouw van het Dinosaurus-concept. In parallel activeren we bovendien op regelmatige basis onze online community, 'Lotus Vrienden'. Op die manier genereren we via het online-kanaal traffic naar de supermarkt en de koekjescategorie.

Uiteraard blijft Lotus focussen op zijn top producten Lotus Frangipane, Lotus Madeleine en Lotus Luikse Wafel. Een doorgedreven aandacht op productkwaliteit, gecombineerd met een sterke ondersteuning in media en instore blijven ook hier de belangrijkste drivers voor verdere groei.

Netherlands

Als gevolg van het lage consumentenvertrouwen en de derde recessie in 5 jaar tijd stonden de volumes in het algemeen onder druk. Dit gold in 2013 ook voor de ontbijtkoek, koek en biscuit markt.

In 2013 heeft Peijnenburg verder geïnvesteerd in het in 2012 geïntroduceerde productgamma 'Overheerlijk'. De volumes van dit concept zijn aanzienlijk gegroeid. In het begin van het jaar leidde een zeer succesvolle samenwerking met de Telegraaf en Albert Heijn zelfs tijdelijk tot lege schappen. Het marktaandeel in waarde is voor Koninklijke Peijnenburg constant gebleven.

Voor Snelle Jelle is in 2013 blijvend geïnvesteerd in de impactvolle reclamecampagne en is er naast de commercial met zwemmer een nieuwe spot, genaamd 'roeier' gelanceerd. De volumes zijn in 2013 mooi gestegen en het marktaandeel binnen de per stuk verpakte koeken is gestegen tot meer dan 50%.

Lotus Koffieleutjes is in 2013 spectaculair blijven groeien door een mix van TV ondersteuning, winkel activiteiten en groeiende aanwezigheid in het out-of-home kanaal. Lotus Koffieleutjes is daarmee goed op weg om de ambitie in te vullen om op termijn het grootste merkkoekje in Nederland te worden. Het Nederlandse marktaandeel van Lotus is in 2013 gegroeid in zowel de koek en biscuit markt als in de broodbeleg markt.

France

In Frankrijk werd een sterke groei gerealiseerd, gedreven door distributiewinst en verdere merkondersteuning.

De mediaondersteuning op Lotus speculoos werd in 2013 voortgezet met twee nationale tv-campagnes, met als centrale boodschap 'Bij koffie hoort Lotus speculoos'. Op het winkelpunt zorgden we voor een sterke promotionele aanpak, extra uitstallingen en een uitbreiding van het gemiddeld aantal productreferenties per winkel. In dit kader werd het gamma aangevuld met de lancering van de Mini's. Deze globale aanpak leidde tot een groei van het aantal kopende huishoudens met 25% en een verdere stijging van het marktaandeel. Ook in het out-of-home kanaal bleef onze Lotus speculoos prominent aanwezig.

Ook de Lotus wafels kenden een mooie vooruitgang, met als vlaggenschip de Luikse wafel die qua smaak als superieur ervaren wordt door de Franse consument. Maar ook de andere wafelsegmenten werden verder geactiveerd, zo was er eind 2013 de productlancering van de Lotus 'Tendre Gaufre', een zachte klassieke wafel.

Lotus Dinosaur is ook in Frankrijk goed opgestart. De instroming in de winkels verliep vlot en de goede rotaties bevestigden het vertrouwen van de consument in het Lotus Dinosaur product.

Het merk Le Glazik, dat we voornamelijk in Bretagne verkopen met een breed assortiment van botergebak en boterkoekjes, kreeg in 2013 een volledig nieuwe verpakkingdesign. Hierdoor won het merk aan kracht in de winkels, zowel op het schap als in de uitstalling.

Southern and Western Europe/Middle East/Africa (SWEMEA)

De penetratie van speculoos in de UK zette een flinke stap vooruit en groeide tot boven de 5%. Dit werd met name bewerkstelligd door een verbreding van het assortiment in de belangrijkste winkelketens waardoor het voor de consument gemakkelijker wordt om onze producten te vinden. Tevens zijn goede resultaten geboekt in de distributie-opbouw van de Lotus Spread.

De resultaten in Spanje en Portugal stagneerden enigszins, met name door de achterblijvende ontwikkeling van de Spaanse economie en de relatief hoge werkloosheid.

In het Midden-Oosten werden goede resultaten geboekt met Lotus speculoos alsook met de Lotus speculoospasta. Door de goede samenwerking met onze distributeurs worden gerichte marketing activiteiten ingezet op het vlak van tv-campagnes, displays en samplings. De Lotus Coffee Corner in Koeweit heeft een positieve spin-off in onder andere social media/ PR wat de Lotus merkbekendheid en daarmee de verkopen sterk heeft verbeterd. De distributeur in Koeweit is in 2013 van start gegaan met de Lotus Coffee Corner. Op die manier wordt de consument in contact gebracht met Lotus speculoos en wordt er gewerkt aan de naambekendheid.

Per 1 januari 2014 zijn alle verkoopkantoren (Sales Offices) in Europa samengevoegd in een nieuwe area. Dit geeft ons de mogelijkheid om op een betere manier kennis en kunde uit te wisselen en een verdere focus te brengen in de marktwerking volledig gericht op de verdere internationalisatie van Lotus speculoos.

Northern and Eastern Europe

In Duitsland en Oostenrijk werd begin 2013 de Lotus speculoospasta in retail gelanceerd, als aanvulling op het bestaande Lotus assortiment. Door goede winkelvloer ondersteuning en online activatie zijn de eerste stappen gezet richting consument, en heeft het gezorgd voor een additionele omzet in deze landen.

Ook in Tsjechië is met succes de Lotus speculoospasta gelanceerd. In Polen zijn we erin geslaagd om de kwaliteit van onze distributie punten sterk te verbeteren.

In Zweden heeft Annas terug marktaandeel gewonnen en daarmee haar positie als marktleider binnen de pepparkakor koekjes verder versterkt. Ook in Finland kende Annas een uitstekend jaar en werd een nieuw record genoteerd.

Americas

In Noord-Amerika is de 'household penetration' en verkrijgbaarheid van Lotus Biscoff speculoos in 2013 opnieuw fors toegenomen. Actieve instore activatie met behulp van displays, gecombineerd met verdere distributiegroei bij diverse landelijke retailers, waren de belangrijkste factoren voor een 'double digit' groei. Daarnaast werden ook belangrijke successen gerealiseerd in het out-of-home kanaal.

Ook Lotus Biscoff spread groeide wederom fors in omzet en bekendheid.

In het laatste kwartaal werd tevens het nieuwe verpakkingsdesign van Annas pepparkakor koekjes gelanceerd.

In Zuid-Amerika zal Lotus Bakeries op zoek gaan naar professionele distributeurs in een aantal specifieke landen waaronder Chili en Mexico. In Chili is de business opgestart waarbij er gekozen is om stap voor stap speculoos bekend te maken bij de lokale bevolking via het out-of-home kanaal en een aantal retail stores.

Asia Pacific

Een algemene dip in het consumentenvertrouwen in Azië, gecombineerd met nieuwe interne regels van de retail in Korea en een zwakke Japanse Yen, zorgden er voor dat de volumes in deze beide belangrijke landen voor Lotus in Azië onder druk kwamen te staan.

Op het einde van het jaar sloot Lotus Bakeries een overeenkomst voor de distributie van speculoos en Annas pepparkakor koekjes in Japan met Itochu Corporation. Hierdoor werd de samenwerking met de bestaande distributeur stopgezet.

Belangrijke stappen in de opbouw van penetratie van speculoos in de Australische retail werden genomen met de introductie van speculoos in de winkelpunten van Coles, één van de twee belangrijkste retailers in Australië.

China

De ambitie is om in China met een toegewijd team nog meer de focus te leggen op de het bouwen van het Lotus merk(-bekendheid) en de verdere groei van Lotus Speculoos in zowel out-of-home als in retail.

1.2 INVESTERINGEN EN INDUSTRIËLE WERKING

In 2013 is een totaal bedrag van 66,1 miljoen EUR geïnvesteerd in materiële en immateriële vaste activa en de overname van Biscuiterie Willems. Hierbij bedroegen de investeringen in materiële en immateriële vaste activa 33,1 miljoen EUR.

In 2012 werd het productiegebouw van de fabriek te Oostakker uitgebreid als voorbereiding op de verhuis van de frangipaneproductie van Lembeke naar Oostakker. Deze verhuis is in het voorjaar van 2013 volledig op schema en volgens budget uitgevoerd. Daardoor is alle gebakproductie in België nu samengebracht in de gespecialiseerde fabriek in Oostakker.

In Lembeke werd reeds een belangrijk gedeelte van de investering in de nieuwe productielijn voor Dinosaurus gerealiseerd. Deze hooggeautomatiseerde productielijn zal midden 2014 operationeel zijn.

Om de kostenefficiëntie van de productievestigingen verder te optimaliseren, werden automatische palletisers geplaatst op de productielijnen in Oostakker en Courcelles.

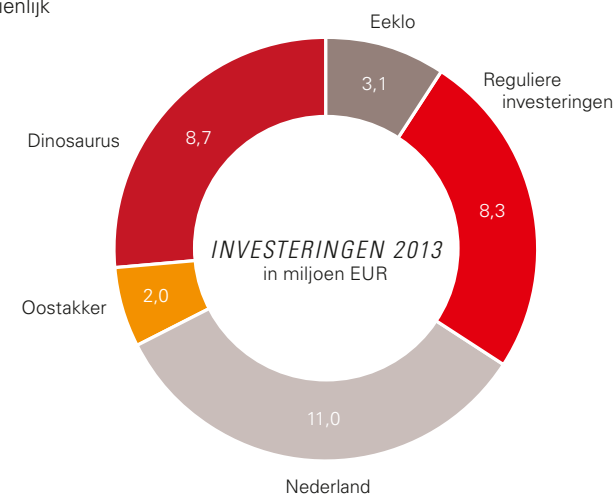
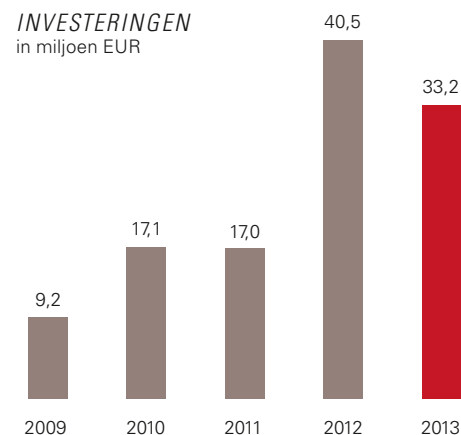
Het 'operational excellence' programma blijft het speerpunt voor het optimaliseren van de productievestigingen op het vlak van veiligheid, kwaliteit, continuïteit van de leveringen en kosten. Een doorgedreven aanpak om het veiligheidsbewustzijn bij alle medewerkers te verhogen, heeft geleid tot een drastische reductie van het aantal arbeidsongevallen met meer dan 50%. Via teamwerk, visual management, interne opleidingen en de 5S worden alle productiemedewerkers nauw betrokken bij de dagelijkse sturing

van de productielijnen. Een interne bevraging heeft tevens aangetoond dat het engagement en de tevredenheid van de productiemedewerkers hierdoor verder toenemen.

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

In Nederland werden in 2013 de projecten rond de uitbreiding en modernisering van de fabrieken in Sintjohannesga en Geldrop succesvol afgerond. In Geldrop werd één van de twee fabrieken gesloten en de productie werd overgeheveld naar Sintjohannesga en de nieuwe fabriek in Geldrop. Het project verliep geheel binnen budget en timing. Deze optimalisaties staan ons toe beter, flexibeler en kostenefficiënter in te spelen op de toenemende en veranderende vraag naar ontbijtkoek in Nederland. Verder zijn de hierbij behorende reorganisaties op een goede manier afgerond en is de bezetting in Geldrop aanzienlijk verlaagd.

INVESTERINGEN
in miljoen EUR



1.3 PERSONEEL EN ORGANISATIE

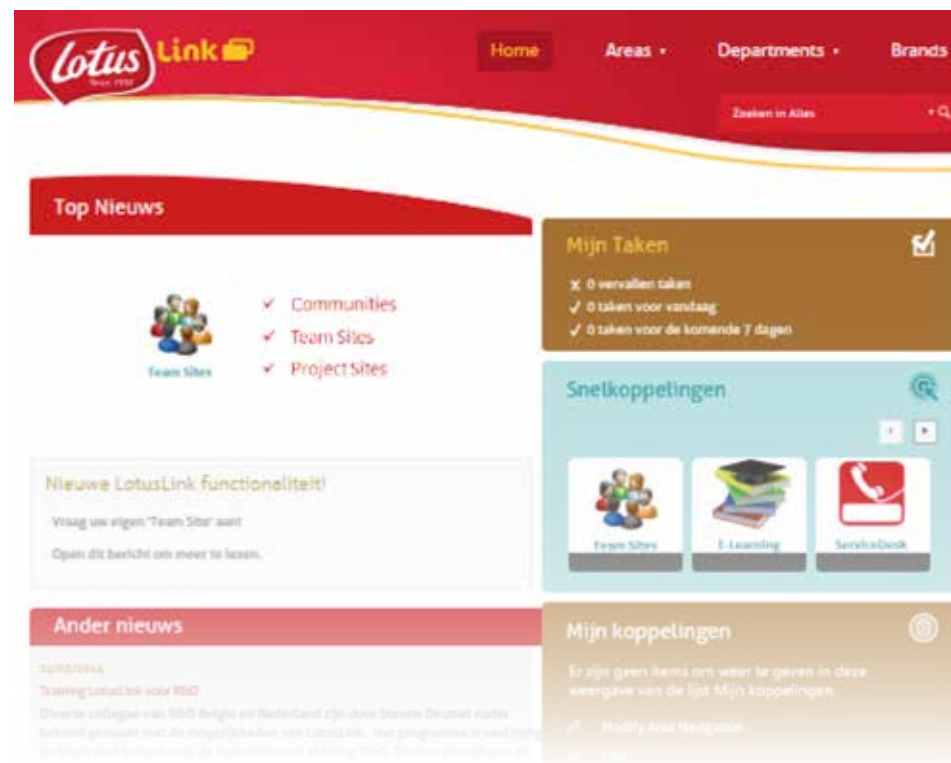
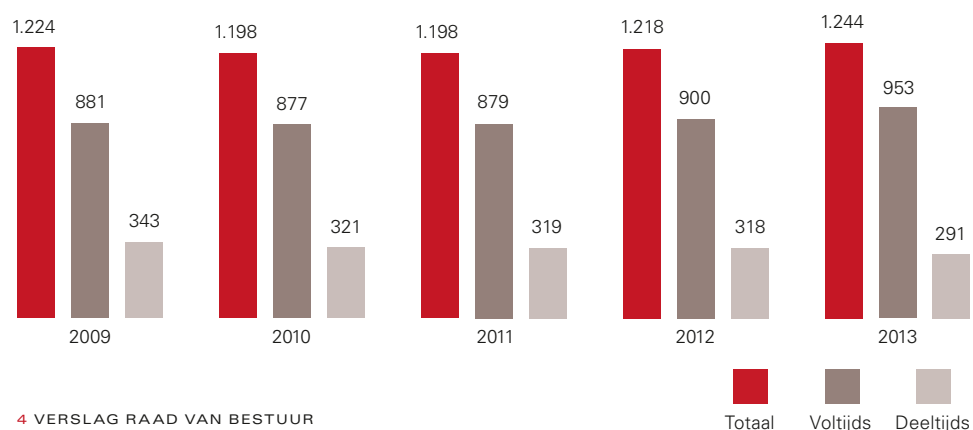
Evolutie van het personeel

Het aantal medewerkers op 31 december 2013 is gestegen naar 1.244 ten opzichte van 1.218 eind vorig jaar.

De onderstaande tabel geeft per area het aantal medewerkers in koppen weer en de evolutie ten opzichte van vorig jaar.

Area/Organisatie	Aantal medewerkers	Evolutie
Belgium	701	+58
Netherlands	270	-35
France	118	-1
Northern & Eastern Europe	46	-3
Americas	24	-1
Asia Pacific	4	0
SWEMEA	19	+1
China	3	+3
Corporate	59	+4
Totaal	1.244	+26

PERSONEEL



De stijging van de headcount in België is voornamelijk te verklaren door de integratie van Biscuiterie Willems, terwijl de daling in Nederland te verklaren is door de optimalisatie van de productie in Geldrop.

De mannen en vrouwen vertegenwoordigen respectievelijk 50,32% en 49,68% van het totaal.

Lotus Link

In 2013 werd een eigen Lotus Bakeries Employee Portal geïmplementeerd dat consulteerbaar is voor alle medewerkers van de verschillende area's van de Groep Lotus Bakeries.

Doelstelling van het intranet is om de policies, tools en informatie online en up-to-date ter beschikking te stellen van de Lotus medewerker en leidinggevenden en dit door middel van een hoogtechnologisch platform.

Lotus Bakeries wil met haar Lotus Link de komende jaren de interne communicatie en samenwerking tussen haar medewerkers van de verschillende landen verhogen.

2 | FINANCIËLE INFORMATIE

2.1 EVOLUTIE VAN DE KOSTEN

De stijging van de kosten in 2013 is te verklaren door prijsevoluties van grondstoffen en de verhoging van commerciële inspanningen in alle area's. Dit kadert in het merkenbeleid dat Lotus Bakeries voert en zal blijven voeren in de toekomst.

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

2.2 RENTABILITEIT

Het recurrent bedrijfsresultaat (REBIT) kende in absolute waarde een stijging van 4,7 miljoen EUR (van 36,7 miljoen EUR tot 41,4 miljoen EUR). De recurrente bedrijfscashflow (REBITDA) voor het jaar 2013 bedroeg 55,6 miljoen EUR ten opzichte van 49,9 miljoen EUR in 2012.

De hoge omzetgroei draagt positief bij tot het resultaat. Lotus Bakeries heeft ervoor gekozen om de commerciële inspanningen in marketing en in de winkelpunten in de verschillende landen en voor de verschillende merken verder te verhogen.

Het niet-recurrent bedrijfsresultaat bedroeg -3,7 miljoen EUR. Deze kosten kunnen voornamelijk toegewezen worden aan (1) herstructureringskosten in de ontbijtkoekfabrieken in Geldrop en Sintjohannesga, (2) kosten voor de overname van Biscuiterie Willems en het merk Dinosaurius en (3) de afschrijvingen op het merk Wieger Ketellapper gerelateerd aan de overname van Koninklijke Peijnenburg.

Het financieel resultaat bedroeg op jaarbasis een kost van 1,7 miljoen EUR en bestaat voornamelijk uit intrestlasten. Verder is het financieel resultaat beïnvloed door de positieve evolutie van de marktwaarde van de indekkingsinstrumenten voor intrest- en wisselkoersrisico's in 2013 maar gecompenseerd door negatieve ongerealiseerde wisselkoersverschillen op uitstaande leningen binnen de Groep Lotus Bakeries.

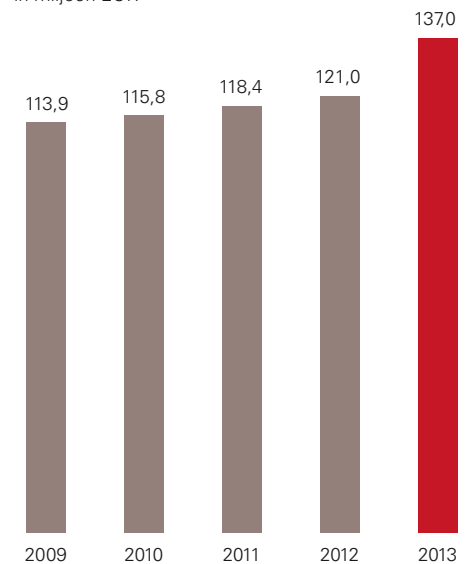
De belastinglast voor het jaar 2013 bedroeg 8,1 miljoen EUR wat een belastingvoet vertegenwoordigt van 22,4%.

De nettowinst bedroeg 27,9 miljoen EUR en ligt hiermee 8,4% hoger dan vorig jaar.

In 2013 is een totaal bedrag van 66,1 miljoen EUR geïnvesteerd in materiële en immateriële vaste activa en de overname van Biscuiterie Willems. Hierbij bedroegen de investeringen in materiële en immateriële vaste activa 33,1 miljoen EUR.

Dankzij de sterke operationele cash flow in 2013 zijn de netto financiële schulden slechts met 24,7 miljoen EUR gestegen ten opzichte van vorig jaar. De netto financiële schuld per 31 december 2013 bedroeg 48,9 miljoen EUR hetgeen lager is dan de jaarlijkse REBITDA.

**EVOLUTIE
TOEGEVOEGDE WAARDE ⁽¹⁾**
in miljoen EUR



(1) Toegevoegde waarde wordt gedefinieerd als bedrijfsopbrengsten (klasse 70/74) verminderd met handelsgoederen, grond- en hulpstoffen (klasse 60), diensten en diverse goederen (klasse 61).

2.3 VOORNAAMSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

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

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 voor verpakking wordt waar mogelijk met jaarafspraken gewerkt.

2. Wisselrisico

De aankopen gebeuren voor het merendeel in euro. Ook langs verkoopzijde wordt een zeer belangrijk deel van de omzet in euro afgerekend. De voornaamste vreemde munttransacties met betrekking tot aan- en verkoop gebeuren in USD, GBP, CHF, CZK en SEK. Het netto wisselkoersrisico van deze munten wordt meestal ingedekt door termijncontracten en/of optiecontracten.

3. Renterisico

Een gedeelte van de financiële verplichtingen (13 mio EUR) met variabele rentevoet is ingedekt op basis van de Euribor op ten hoogste één jaar.

4. Kredietrisico

De Groep Lotus Bakeries opteert ervoor om maximaal contracten af te sluiten of samen te werken 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. Voor de export buiten West- en Noord-Europa, de Verenigde Staten en Canada wordt gewerkt op basis van documentair krediet of kredietverzekering. Het gemiddelde aantal dagen klantenkrediet is relatief

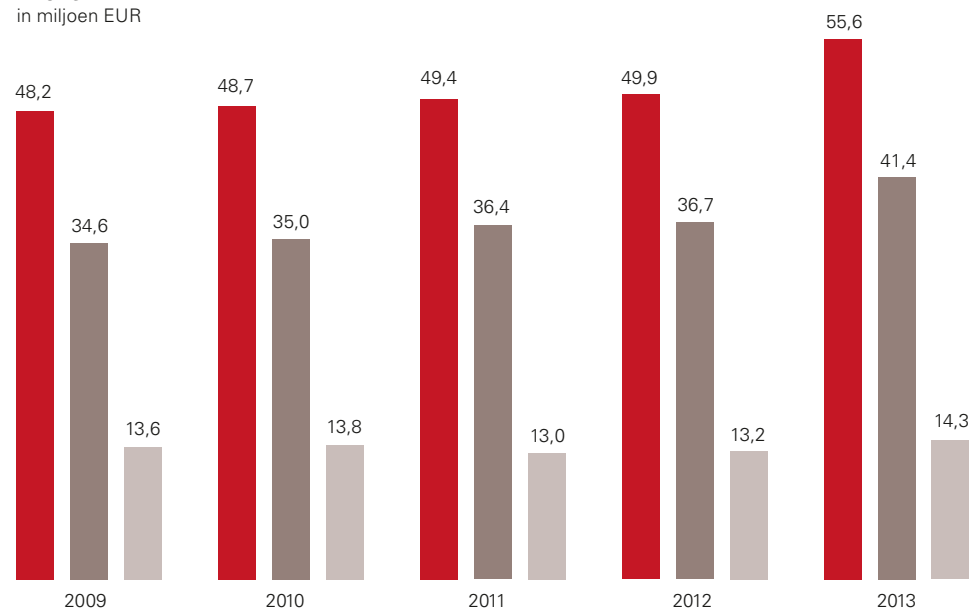
beperkt. Binnen de Groep Lotus Bakeries bestaan er strikte procedures en regels om de klanten accuraat op te volgen en eventuele potentiële risico's zo snel en doeltreffend als mogelijk te beperken en beheersen.

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

5. Liquiditeitsrisico

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

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



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

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

6. Vermogensstructuur

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

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

In 2013 werd ruimschoots voldaan aan de financiële covenants die in het kader van de externe financiering zijn overeengekomen.

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, van de aankoop van grondstoffen tot de distributie van het eindproduct. Dit alles wordt ondersteund en geborgd door gestructureerde procedures en systematische interne kwaliteitsaudits. Op regelmatige tijdstippen hebben externe audits plaats.

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

8. Pensioenplan risico's

De vorm en de voordelen van de pensioenplannen die bestaan binnen de Groep Lotus Bakeries zijn afhankelijk van de voorwaarden en de gebruiken in de betrokken landen.

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

Aangezien de Belgische wetgeving van toepassing is op alle 2e pijler pensioenplannen (zogenaamde 'Wet Vandenbroucke'), worden alle Belgische toegezegde-bijdrageregelingen onder IFRS gezien als een toegezegde-pensioenregeling.

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

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

Daarnaast bestaan er in bepaalde ondernemingen voorzieningen voor brugpensioen (België) en pensioenverplichtingen door legale vereisten (Frankrijk). Deze worden ook behandeld als

toegezegde-pensioenregelingen. Voor deze toegezegde-pensioenregelingen zijn de nodige voorzieningen aangelegd op basis van de actuariële huidige waarde van de toekomstige verplichtingen aan de betrokken werknemers.

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

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

FINANCIËLE RATIO'S

	2013	2012	2011	2010	2009
Dagen klantenkrediet	40	38	35	32	30
Solvabiliteit (%)	51,3	53,7	53,3	48,9	44,8
Liquideiteit (Current ratio)	0,6	0,6	0,8	0,7	1,0
Bruto verkoopmarge (%)	16,1	17,1	17,6	17,9	17,9
Netto cash flow/Netto financiële schulden (%)	92,9	177,9	334,6	160,6	150,0
Netto rentabiliteit van het eigen vermogen (%)	16,3	17,7	18,8	21,0	24,9

2.4 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

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

De lopende contracten voldoen niet aan de voorwaarden van hedge accounting cfr. IAS 39. De veranderingen in de reële waarde van de lopende contracten worden opgenomen in de resultatenrekening.

Een contract voor de intrestafdekking bij de gefusioneerde vennootschap Bisinvest voldeed wel aan de voorwaarden van hedge accounting cfr. IAS 39. Voor dit contract werd de verandering in de reële waarde via het eigen vermogen opgenomen. Dit contract liep medio 2013 af.

2.5 RESEARCH AND DEVELOPMENT, INNOVATIE EN DUURZAAMHEID

Innovatie en productieontwikkeling

De kwaliteit van alle Lotus Bakeries producten is een absolute prioriteit, alle medewerkers zijn sterk betrokken bij het 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. Volgens de berekeningswijze van het IWT, investeert Lotus Bakeries meer dan tweemaal zo veel in R&D als gemiddeld voor de voedingsindustrie. Ook de consumenten vragen naar een aanbod dat is afgestemd op bepaalde gebruiksmomenten. Deze vragen worden geplot in de innovatiefunnel, en leiden tot interessante nieuwe ontwikkelingen.

Duurzaamheid

Het 'Care for today - Respect for tomorrow' programma belichaamt op een heldere manier hoe Lotus Bakeries met duurzaamheid wil omgaan; dit programma is breed uitgedragen naar alle medewerkers alsook naar de Raad van Bestuur. Nu wordt een volgende stap voorbereid om dit programma volgens het 'Global Reporting Initiative' (GRI), versie GRI-G4, met alle stakeholders te gaan aftoetsten.

2.6 BELANGRIJKE FEITEN NA 31 DECEMBER 2013

Na 31 december 2013 hebben zich geen belangrijke feiten voorgedaan.

(1) Exclusief afschrijvingen op consolidatieverschillen.

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

3 | VOORUITZICHTEN 2014

In 2013 kon Lotus Bakeries een mooie branded groei voorleggen van ruim 7%. Deze groei werd gerealiseerd door een doorgedreven focus van belangrijke commerciële- en marketing-inspanningen in de verschillende landen. Een goede samenwerking in alle categorieën met onze klanten én een duidelijke en consistente communicatie met de consument staan daarbij centraal. De groei van Lotus Bakeries is bovendien versterkt door de succesvolle integratie van Biscuiterie Willems.

Gedurende 2013 werden sterke rentabiliteitsratio's van 12,4% recurrent bedrijfsresultaat en 16,7% recurrente bedrijfscashflow gerealiseerd. De cash flow werd mede aangewend voor de reeds genoemde investeringsprogramma's en de overname van Biscuiterie Willems. Lotus Bakeries zal nadrukkelijk blijven investeren in marketing en sales om haar merken en de daaraan gekoppelde specialiteiten te ondersteunen en verder uit te bouwen. De strategie van een doorgedreven focus op de belangrijkste specialiteiten zal worden gecontinueerd. De investeringen om de Lotus Dinosaurus koekjes te kunnen produceren in Lembeke zullen in 2014 verder afgewerkt worden.

De politiek van Lotus Bakeries om de prijzevoluties van grondstoffen, verpakkingsmateriaal en andere kostprijselementen in combinatie met productie-efficiënties te verrekenen in de tariefprijzen zal consistent worden doorgetrokken. Zowel het Management als de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries zijn overtuigd dat de juiste strategie en goede basis aanwezig zijn om op termijn verder te blijven groeien op een rendabele wijze.

FINANCIËLE RATIO'S

	2013	2012	2011	2010	2009
In % van de omzet					
Toegevoegde waarde	41,2	42,0	43,0	43,7	43,6
REBITDA	16,7	17,3	17,9	18,4	18,5
Netto cash flow	13,7	14,9	13,2	14,4	15,5
REBIT	12,5	12,7	13,2	13,2	13,3
Nettoresultaat	8,4	8,9	8,6	8,7	9,6
In % van de toegevoegde waarde					
Personeelskosten	57,6	57,8	58,1	56,6	57,1
Afschrijvingen ⁽¹⁾	9,7	9,7	9,4	9,8	9,7
Belastingen	5,9	6,1	7,7	7,0	7,2
Netto financiële lasten ⁽²⁾	1,3	1,3	0,6	2,6	2,5
Nettoresultaat	20,4	21,3	20,1	19,9	22,1



4 | RESULTATEN EN VOORSTEL TOT WINSTVERDELING

GECONSOLIDEERD

De geconsolideerde nettowinst van het boekjaar 2013 bedroeg 27,9 miljoen EUR tegenover 25,7 miljoen EUR in 2012.

STATUTAIR

Voor de moedermaatschappij Lotus Bakeries NV zijn de resultaten van het boekjaar 2013 als volgt:

	in EUR
- Winst van het boekjaar	8.801.464,37
- Onttrekking aan de belastingvrije reserves	-
- Overboeking naar de belastingvrije reserves	-

Te bestemmen winst van het boekjaar 8.801.464,37

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

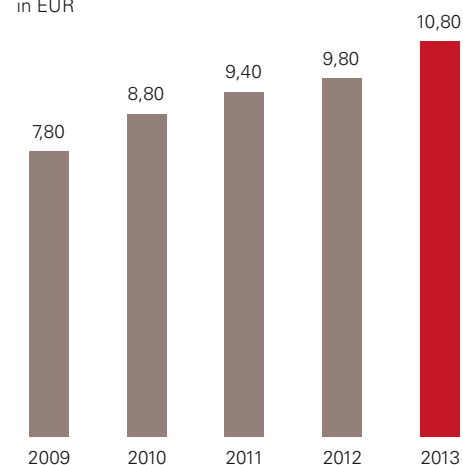
- Toevoeging aan de wettelijke reserves	6.806,79
- Onttrekking aan de reserves	- 42.562,82
- Uitkering van een brutodividend van 10,80 EUR per aandeel aan 795.113 aandelen ⁽¹⁾	8.587.220,40
- Uitkering van tantièmes aan de bestuurders	250.000,00
TOTAAL	8.801.464,37

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

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

Indien de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 9 mei 2014 het voorstel van de Raad van Bestuur aanvaardt, zal na aftrek van een roerende voorheffing van 25%, het nettodividend 8,10 EUR per aandeel bedragen. Dit nettodividend per aandeel wordt betaalbaar gesteld vanaf 15 mei 2014 tegen voorlegging van coupon nr. 26 aan de loketten van Bank Degroof, BNP Paribas Fortis, Belfius, ING Bank, KBC Bank en Petercam.

EVOLUTIE BRUTODIVIDEND PER AANDEEL
in EUR





5 | CORPORATE GOVERNANCE VERKLARING

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

Middels dit charter verbindt Lotus Bakeries er zich toe de principes toe te passen van de Corporate Governance Code van 12 maart 2009, de Corporate Governance wetgeving van 6 april 2010, de Wet van 20 december 2010 betreffende de uitoefening van bepaalde rechten van aandeelhouders van genoteerde vennootschappen en de Wet van 28 juli 2011 tot wijziging van het Wetboek van Vennootschappen teneinde te garanderen dat vrouwen zitting hebben in de Raad van Bestuur van de genoteerde vennootschappen.

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

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

5.1 KAPITAAL EN AANDELEN

5.1.1 Kapitaal

Ingevolge de uitoefening van warrants werd op 5 april 2013 het maatschappelijk kapitaal van Lotus Bakeries NV een eerste maal verhoogd met 65.428, 00 EUR om het te brengen van 3.431.155,65 EUR naar 3.496.583,65 EUR.

Weerom in gevolge de uitoefening van warrants van Lotus Bakeries NV werd het kapitaal op 7 oktober 2013 een tweede maal verhoogd. Ditmaal met een bedrag van 2.640,00 EUR waardoor het kapitaal van 3.496.583,65 EUR naar 3.499.223,65 EUR werd gebracht.

5.1.2 Aandelen

Door de uitoefening van warrants en daaropvolgende kapitaalverhogingen werden respectievelijk op 5 april 2013 14.870 nieuwe aandelen en op 7 oktober 2013 600 nieuwe aandelen van Lotus Bakeries NV uitgegeven. Door deze verrichtingen steeg het totaal aantal aandelen Lotus Bakeries een eerste maal van 779.643 naar 794.513 en vervolgens van 794.513 tot 795.113.

Op 31 december 2013 bedroeg het aantal aandelen van Lotus Bakeries NV 795.113.

De aandelen zijn op naam of gedematerialiseerd.

5.1.3 Aandelenopties

In het kader van het Lotus Bakeries aandelenoptieplan werden 5.133 nieuwe aandelenopties in 2013 uitgegeven. Per 31 december 2013 bedroeg het totaal aantal nog niet-uitgeoefende aandelenopties 18.769.

Jaar van uitgifte van de opties	Aantal toegekende opties ⁽¹⁾	Aantal uitgeoefende opties ⁽²⁾	Beschikbaar saldo opties
2007	11.950	9.150	2.800
2008	-	-	-
2009	7.650	5.650	2.000
2010	2.400	-	2.400
2011	1.200	-	1.200
2012	5.498	-	5.498
2013	4.871	-	4.871

(1) Aantal cumulatief toegekend - aantal cumulatief vervallen.

(2) Aantal cumulatief uitgeoefend.

5.1.4 Warrants

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

5.1.5 Inkoop van eigen aandelen

De Buitengewone Algemene Vergadering van 8 mei 2009 verleende aan de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV en van de rechtstreekse dochtervennootschappen een bijkomende machtiging om gedurende een termijn van vijf jaar maximum 50.000 aandelen Lotus Bakeries in te kopen tegen een vergoeding overeenkomende met de gemiddelde notering van het aandeel Lotus Bakeries over de laatste dertig

kalenderdagen voorafgaand aan de datum van de inkoop verminderd met twintig procent als minimumvergoeding en vermeerderd met tien procent als maximumvergoeding.

De Buitengewone Algemene Vergadering van 8 mei 2009 verleende bovendien aan de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV de machtiging om gedurende een termijn van vijf jaar aandelen of winstbewijzen van Lotus Bakeries NV te verkrijgen en te vervreemden tot beloop van maximum twintig procent van het geplaatste kapitaal onder de voorwaarden voorzien door het Wetboek van Vennootschappen, tegen een vergoeding overeenkomende met de gemiddelde notering van het aandeel Lotus Bakeries over de laatste dertig kalenderdagen voorafgaand aan de datum van inkoop respectievelijk datum van verkoop verminderd met twintig procent zowel in geval van inkoop als verkoop als minimumvergoeding en vermeerderd met respectievelijk tien procent in geval van inkoop en twintig procent in geval van verkoop als maximumvergoeding.

In de loop van 2013 werden geen eigen aandelen ingekocht. Het totaal aantal ingekochte eigen aandelen in portefeuille per einde boekjaar bedraagt 24.548, welke een fractiewaarde van 108.033,6 EUR of 3,09% van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen.

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

5.2 AANDEELHOUDERS EN AANDEELHOUDERSSTRUCTUUR

Het aandeelhouderschap van Lotus Bakeries NV ziet er per 31 december 2013 als volgt uit:

	Aantal stemrechten	% stemrechten
Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries ⁽¹⁾	446.378	56,14%
Lotus Bakeries NV ⁽²⁾	24.548	3,09%
Totaal van Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries en Lotus Bakeries NV	470.926	59,23%
Christavest Comm.VA ⁽³⁾	63.046	7,93%
Publiek	261.141	32,84%
Totaal	795.113	100,00%

(1) Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries wordt niet gecontroleerd.
Het belang van Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries in Lotus Bakeries blijkt uit de transparantiekennisgeving die Lotus Bakeries NV heeft ontvangen op 5 april 2013*. Lotus Bakeries NV heeft geen kennis van enige wijziging in voornoemd belang.

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

(3) Christavest Comm.VA wordt voor 82,82% gecontroleerd door Holding Biloba BVBA die zelf geen controlerende aandeelhouder heeft. De heer Stanislas Boone en mevrouw Christiane De Nie zijn de statutaire zaakvoerders van Christavest Comm.VA. Het belang van Christavest Comm.VA in Lotus Bakeries NV blijkt uit de transparantiekennisgeving die Lotus Bakeries NV heeft ontvangen op 30 april 2010*.

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

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

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

Uit deze mededeling blijkt dat op 31 augustus 2010 Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries 446.378 aandelen Lotus Bakeries met stemrecht aanhield wat per 31 december 2013 overeenstemde met een participatie van 56,14%.

Er werden sindsdien geen actualisaties van deze mededeling ontvangen conform artikel 74§8 van de Wet van 1 april 2007.

5.3 RAAD VAN BESTUUR EN COMITÉS VAN DE RAAD VAN BESTUUR

5.3.1 Raad van Bestuur

5.3.1.1 SAMENSTELLING

De samenstelling van de Raad van Bestuur vanaf 1 januari 2013 is de volgende:

Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone

Voorzitter

Matthieu Boone (67 jaar) behaalde het diploma van Handelsingenieur (KUL). Hij was uitvoerend bestuurder van Lotus Bakeries sedert 1970. Vanaf 1989 werd hij gedelegeerd bestuurder en in 2006 volgde hij Karel Boone op als CEO en dit tot mei 2011. Vanaf dan is hij niet-uitvoerend bestuurder van Lotus Bakeries. Hij is lid van de Raad van Bestuur van ACG Gent, Crop's NV, HUB-KAHO (Hogeschool-Universiteit Brussel en Sint-Lieven Hogeschool) en Voorzitter van VKW Oost-Vlaanderen. Het mandaat van Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone, als bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2017.

Mercuur Consult NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone

CEO

Jan Boone (42 jaar) behaalde de diploma's van Licentiaat Toegepaste Economische Wetenschappen (KUL) en een Licence Spéciale en Révisorat (UMH). Hij startte zijn loopbaan in de Audit-afdeling van PwC. In 2000 maakte hij de overstap naar Omega Pharma. Tot mei 2005 bekleedde hij daar de functie van Head of Corporate Controlling en was hij lid van het Executive Committee en Raad van Bestuur. Vanaf mei 2005 is hij actief bij Lotus Bakeries als managing director en actueel als CEO. Hij is tevens vanaf mei 2005 bestuurder bij Lotus Bakeries en vanaf mei 2011 gedelegeerd bestuurder. Daarnaast oefent hij het mandaat van bestuurder uit bij Omega Pharma (Voorzitter), Durabrick en Club Brugge. Het mandaat van Mercuur Consult NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone, als uitvoerend bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2017.

CofigoMM BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele

Gedelegeerd bestuurder

Jan Vander Stichele (50 jaar) behaalde de diploma's van Burgerlijk Ingenieur (KUL) en van Kandidaat Toegepaste Economische Wetenschappen (KUL). Zijn belangrijkste functie was technisch directeur van de Groep Verlipack. Sedert eind 1996 is hij actief in de Groep Lotus Bakeries, aanvankelijk als algemeen directeur Lotus Bakeries France, nadien als General manager operations en actueel als Executive Director. Hij is lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sedert mei 2005 en gedelegeerd bestuurder vanaf mei 2011. Daarnaast oefent hij een bestuurdersmandaat uit bij Team Industries (Voorzitter) en Fleva Vlaanderen (Voorzitter). Het mandaat van CofigoMM BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele, als uitvoerend bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2017.

PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Johan Boone

Niet-uitvoerend bestuurder

Johan Boone (62 jaar) behaalde het diploma van Licentiaat Tandheelkunde (KUL) en oefent het beroep uit van tandarts. Hij is lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sedert 1996. Het mandaat van PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Johan Boone, als niet-uitvoerend bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2017.

Anton Stevens**Niet-uitvoerend bestuurder**

Anton Stevens (37 jaar) is Licentiaat Rechten (RUG) en Licentiaat Notariaat (RUG). Hij is bestuurder van Lotus Bakeries sedert 2002. Het mandaat van Anton Stevens als niet-uitvoerend bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2017.

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

Benedikte Boone (42 jaar) behaalde het diploma van Toegepaste Economische Wetenschappen (KUL). Zij heeft functies uitgeoefend bij Crefy's Interim en Avasco Industries. Zij is bestuurder in diverse familiale vennootschappen, met name in Bene Invest BVBA, Holve NV en Harpis NV. Het mandaat van Bene Invest BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benedikte Boone, als niet-uitvoerend bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2016.

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

Herman Van de Velde (59 jaar) is Licentiaat Economische Wetenschappen (KUL) en haalde een postgraduaat Bedrijfsbeheer aan het UFSIA. Sinds 1989 is hij gedelegeerd bestuurder van de beursgenoteerde lingeriegroep Van de Velde. Hij is tevens bestuurder bij Top Form International (Hong Kong). Hij is lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sedert mei 2005. Hij is eveneens Voorzitter van het Ondernemersplatform VKW. Het mandaat van Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Herman Van de Velde, als onafhankelijk bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2017.

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

Benoit Graulich (48 jaar) behaalde de diploma's van Master in de Rechten, Bedrijfskunde en Financien aan de KUL. Hij startte zijn professionele loopbaan bij PwC en vervolgens Artesia Bank. In 2000 werd hij partner bij Ernst & Young en is actueel managing partner bij Bencis Capital Partners. Hij oefent bestuurdersmandaten uit bij o.a. Van de Velde, Omega Pharma en Xeikon. Hij is bestuurder van Lotus Bakeries sedert 2009. Het mandaat van Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich, als onafhankelijk bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2017.

Dominique Leroy**Onafhankelijk bestuurder**

Dominique Leroy (49 jaar) behaalde het diploma van handelsingenieur aan de Solvay Business School. Zij heeft een carrière van 24 jaar bij Unilever. Zij startte in finance en oefende diverse functies uit in sales en marketing. Ze werd benoemd als country manager van Unilever Belgium in 2007 en was tevens lid van het directiecomité van Unilever Benelux. In oktober 2011 begon zij bij Belgacom als Vice President Sales voor de consumentendivisie. In juni 2012 werd ze als Executive Vice President verantwoordelijk voor de Consumer Business Unit en werd ze tevens lid van het managementcomité van Belgacom Group. In januari 2014 werd ze gedelegeerd bestuurder van Belgacom NV en voorzitter van het Executive comité. Zij is bestuurder van Lotus Bakeries sedert 2009. Het mandaat van Dominique Leroy als onafhankelijk bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2017.

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

Sabine Sagaert (47 jaar) behaalde het diploma van handelsingenieur aan de KUL, alsook deze van Master in Economic legislation (UCL) en MBA (KUL). Zij is haar loopbaan gestart bij CBR cementbedrijven en heeft er verschillende functies bekleed in logistiek en commercieel Benelux. Daarna heeft zij vooral functies uitgeoefend bij AB InBev, waarvan de laatste deze van Business Unit President Belux, en CEO Dental Division bij Arseus. Momenteel is zij General manager Europe en Global commercial manager voor de moutactiviteiten binnen Cargill. Zij oefent een bestuurdersmandaat uit bij Miko en Spullenhulp. Zij is bestuurder van Lotus Bakeries sedert 2011. Het mandaat van Sabine Sagaert BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert, als onafhankelijk bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2015.

Gedurende het volledige boekjaar 2013 was de Raad van Bestuur samengesteld uit voornoemde bestuurders.

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

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

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

5.3.1.2 WERKING VAN DE RAAD VAN BESTUUR

De Raad van Bestuur vergaderde zevenmaal in 2013. Alle bestuurders waren aanwezig op alle vergaderingen, behalve Dominique Leroy en Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich, die elk eenmaal niet aanwezig waren.

De behandelde onderwerpen waren:

- recente verkoop- en financiële resultaten
- resultaten op 30/06 en 31/12 en voorstel persbericht
- investeringsbudget en globaal budget
- verslagen en aanbevelingen van de Comités
- prijsevoluties
- strategie, langetermijndoelstellingen en belangrijke actieplannen
- M&A projecten
- organisatiestructuur en structuur van de vennootschappen
- productontwikkelingen en nieuwe productintroducties

- Lotus packaging design
- voorstel onderwerpen jaaroverzicht
- voorstel herbenoeming bestuurders
- agenda's Algemene Vergaderingen.

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

In de loop van 2013 deden zich binnen de Raad van Bestuur geen situaties voor die de toepassing vereisen van de belangenconflictprocedure zoals voorzien in artikel 523 van het Wetboek van Vennootschappen.

De in de loop van 2013 uitgevoerde transacties in effecten van Lotus Bakeries NV door personen die beschouwd worden als insider en door personen met leidinggevende verantwoordelijkheid zijn gebeurd volgens de regels van Lotus Bakeries ter voorkoming van marktmisbruik.

5.3.2 Auditcomité

Het Auditcomité bestaat uit twee onafhankelijke bestuurders, namelijk Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich (Voorzitter) en Dominique Leroy en één niet-uitvoerende bestuurder, namelijk Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone. De drie leden hebben ervaring op het gebied van boekhouding en audit.

Het Auditcomité vergaderde viermaal in 2013. Alle bestuurders waren aanwezig op alle vergaderingen. De Commissaris nam deel aan drie vergaderingen en heeft in deze drie vergaderingen zijn bevindingen aan het Auditcomité voorgesteld.

De behandelde onderwerpen waren:

- systematische behandeling van enkele risicodomeinen
- risk management
- bevindingen en aanbevelingen van de Commissaris
- IFRS waarderingsregels
- bespreking van rapporten van de Commissaris over specifieke domeinen.

5.3.3 Remuneratie- en Benoemingscomité

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

Het Comité vergaderde tweemaal in 2013 waarbij telkens alle leden aanwezig waren.

De behandelde onderwerpen waren:

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

5.4 EXECUTIVE COMMITTEE

Vanaf 1 januari 2013 maakten volgende leden deel uit van het Executive Committee:

- Mercur Consult NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone, CEO
- CofigoMM BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele, Executive Director
- Jos Destrooper, corporate director finance & human resources
- Ronald Drieduite, corporate director EMEA*
- John Van de Par, corporate director ICT, tax, legal & risk.

(*) Met ingang van 1 april 2013 maakt Ronald Drieduite geen deel meer uit van het Executive Committee. Ronald Drieduite werd vanaf voormelde datum General manager van de area China en is in het kader van deze nieuwe functie verhuisd naar Shanghai.

Het Executive Committee vergaderde negentienmaal in 2013. Alle leden waren aanwezig op alle vergaderingen.

5.5 REMUNERATIEVERSLAG

5.5.1 Introductie

Het remuneratieverslag 2013 heeft als doel op een transparante wijze concrete gegevens aan te reiken omtrent het door Lotus Bakeries gevoerde beloningsbeleid voor bestuurders en uitvoerende managers.

Het onderliggend remuneratieverslag zal worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van 9 mei 2014 ter goedkeuring en de ondernemingsraad wordt geïnformeerd conform de bepalingen van de wet. Er is tevens een toetsing gebeurd door de Commissaris.

5.5.2 Procedure van remuneratie-beleidsbepaling en remuneratie

5.5.2.1 BESTUURDERS

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

Het huidig remuneratiebeleid van de bestuurders is bepaald door de Algemene Vergadering van 9 mei 2008 op voorstel van de Raad van Bestuur na advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité.

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

5.5.2.2 UITVOERENDE MANAGERS

Lotus Bakeries beschouwt - voor de bepaling van de uitvoerende managers in het kader van de Wet van 6 april 2010 tot versterking van deugdelijk bestuur - dat de leden van haar Executive Committee hiertoe behoren. Het Executive Committee is immers verantwoordelijk voor het management van het bedrijf.

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

5.5.2.3 KADERLEDEN

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

5.5.3 Verklaring over gehanteerde remuneratiebeleid in 2013

5.5.3.1 NIET-UITVOERENDE EN UITVOERENDE BESTUURDERS

Beleidscriteria

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

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

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

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

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

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

Remuneratie

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

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

In de onderstaande tabel vindt u de toegekende vergoedingen voor het jaar 2013 voor elk lid van de Raad van Bestuur.

Naam	Raad van Bestuur	Auditcomité	Remuneratie-en Benoemingscomité	Totale vergoeding 2013
Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone	Voorzitter	Lid	Lid	50.000 EUR
Mercur Consult NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone	Gedelegeerd bestuurder	-	-	20.000 EUR
CofigoMM BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele	Gedelegeerd bestuurder	-	-	20.000 EUR
PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Johan Boone	Niet-uitvoerend bestuurder	-	-	20.000 EUR
Anton Stevens	Niet-uitvoerend bestuurder	-	-	20.000 EUR
Bene Invest BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benedikte Boone	Niet-uitvoerend bestuurder	-	-	20.000 EUR
Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Herman Van de Velde	Onafhankelijk bestuurder	-	Voorzitter	25.000 EUR
Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich	Onafhankelijk bestuurder	Voorzitter	Lid	30.000 EUR
Dominique Leroy	Onafhankelijk bestuurder	Lid	-	25.000 EUR
Sabine Sagaert BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert	Onafhankelijk bestuurder	-	-	20.000 EUR

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

5.5.3.2 UITVOERENDE MANAGERS

Beleidscriteria

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

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

Bij de uitwerking per functie wordt rekening gehouden met de concrete functie-inhoud en de functie-invulling in Lotus Bakeries, zodat er een interne logica is tussen de remuneratieniveaus. Er bestaat naast de vaste vergoeding een variabele verloning die voor de uitvoerende managers afhankelijk is van de resultaten van Lotus Bakeries en dit op basis van welbepaalde criteria met een evaluatieperiode van één jaar maar tevens een evaluatieperiode van twee en drie jaar.

De gehanteerde evaluatiecriteria ter bepaling van de variabele vergoeding in 2013 zijn de belangrijkste performance indicatoren gebaseerd op de doelstellingen van het jaar 2013. De evaluatieperiode hiervoor is één jaar.

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

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

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

Daarnaast bestaat er een optieplan met een vast aantal opties per functiecategorie welke ter goedkeuring wordt voorgelegd aan de jaarlijkse Algemene Vergadering.

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

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

Terugvorderingsbepalingen

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

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

De doelstellingen voor 2013 werden voorgelegd aan het Remuneratie- en Benoemingscomité. De gehanteerde evaluatiecriteria ter bepaling van de variabele vergoeding in 2013 zijn de belangrijkste performance indicatoren gebaseerd op de

doelstellingen van het jaar 2013. De evaluatieperiode is één jaar. In het bonusplan van de uitvoerende managers is bepaald dat de bonus pas verworven is na goedkeuring van de geconsolideerde cijfers door de Commissaris en na goedkeuring ervan door het Remuneratie- en Benoemingscomité.

Daarnaast werden in 2011 doelstellingen voor 2012 en 2013 voorgelegd aan het Remuneratie- en Benoemingscomité ter bepaling van de langetermijnbeloning. De belangrijkste performance indicatoren komen uit het Strategisch Plan van de Groep. De evaluatieperiode is twee en drie jaar.

Voor het jaar 2013 werd een bonus uitbetaald die kadert in de langetermijnbeloningspolitiek.

5.5.5 Remuneratie van de CEO in 2013

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

Het vaste basissalaris in 2013 bedraagt 561.723 EUR. Het variabel gedeelte op basis van doelstellingen 2013 bedraagt 142.879 EUR en wordt uitbetaald in 2014. Deels uitgestelde variabele vergoeding op basis van realisatie van lange termijnplan 2011-2013 bedraagt 334.337 EUR en wordt uitbetaald in 2014. De bijdrage voor een pensioenregeling bedraagt 85.282 EUR. De andere bestanddelen van de vergoeding bedragen 32.268 EUR. Er is geen terugvorderingsbepaling voorzien. De evaluatie van de prestaties is gebaseerd op gecontroleerde resultaten.

5.5.6 Remuneratie van de uitvoerende managers in 2013 (exclusief CEO)

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

De gezamenlijke vergoedingen op basis van een volledig jaar zijn de volgende voor 2013.

Het vaste basissalaris in 2013 bedraagt 970.705 EUR. Het variabel gedeelte op basis van doelstellingen 2013 bedraagt 217.746 EUR en wordt uitbetaald in 2014. Deels uitgestelde variabele vergoeding op basis van realisatie van lange termijnplan 2011-2013 bedraagt 493.433 EUR en wordt uitbetaald in 2014. De bijdrage voor een pensioenregeling bedraagt 153.063 EUR. De andere bestanddelen van de vergoeding bedragen 71.021 EUR. Er is geen terugvorderingsbepaling voorzien. De evaluatie van de prestaties is gebaseerd op gecontroleerde resultaten.

5.5.7 Modaliteiten voor het gehele EXCO

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

5.5.8 Aandelengerelateerde beloning

5.5.8.1 TOEKENNINGEN IN 2013

In 2013 werden aandelenopties toegekend aan de leden van het Executive Committee.

Naam	Jaar toekenning	Aantal opties	Uitoefenprijs
Jan Boone	2013	500	650,31 EUR
Jan Vander Stichele	2013	500	650,31 EUR
Jos Destrooper	2013	250	650,31 EUR
Ronald Drieduite	2013	250	650,31 EUR
John Van de Par	2013	250	650,31 EUR

5.5.8.2 UITOEFENING AANDELENOPTIES IN 2013

De leden van het Executive Committee hebben volgende aandelenopties of warrants uitgeoefend in 2013.

Datum	Naam	Transactie	Aantal	Prijs	Tot. waarde
16/05/2013	John Van de Par	Verk. aandelen	1.000	653,00 EUR	653.000 EUR
16/05/2013	Jos Destrooper	Verk. aandelen	940	653,00 EUR	613.820 EUR
02/04/2013	Jos Destrooper	Uitoef. warrants	2.500	246,02 EUR	615.050 EUR
02/04/2013	John Van de Par	Uitoef. warrants	1.000	246,02 EUR	246.020 EUR
02/04/2013	Jan Vander Stichele	Uitoef. warrants	1.500	246,02 EUR	369.030 EUR
05/03/2013	Jos Destrooper	Verk. aandelen	185	637,04 EUR	117.853 EUR
05/03/2013	Jos Destrooper	Uitoef. opties	500	232,82 EUR	116.410 EUR
18/02/2013	John Van de Par	Verk. aandelen	900	625,00 EUR	562.500 EUR
18/02/2013	John Van de Par	Uitoef. opties	900	284,39 EUR	255.951 EUR
15/02/2013	Ronald Drieduite	Verk. aandelen	1.500	618,70 EUR	928.042 EUR
15/02/2013	Ronald Drieduite	Uitoef. opties	1.500	284,39 EUR	426.585 EUR

In 2013 zijn geen vervallen niet-uitgeoefende opties die betrekking hebben op de leden van het Executive Committee.

5.5.9 Vertrekvergoeding

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

In 2013 werden geen vertrekvergoedingen betaald aan leden van het Executive Committee.

5.6 INTERNE CONTROLE EN RISICOBEEHER

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

5.6.1 Controleomgeving

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

Vooreerst zijn de verantwoordelijkheden van de verschillende financiële afdelingen in de Groep vastgelegd in algemene corporate richtlijnen ('General Directives') op groepsniveau zodat elke medewerker duidelijk zijn rol en verantwoordelijkheid kent. Deze zijn uiteengezet voor alle operationele financieel gerelateerde domeinen zoals de boekhouding en consolidatie, de managementrapportering, kostprijsberekening, planning, budgettering- en forecasting processen, het centrale master data beheer, de treasury functie, goedkeuring van investeringen, verzekeringen en de interne controle-omgeving.

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

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

5.6.2 Risicobeheerproces

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

Het Executive Committee heeft de algehele verantwoordelijkheid voor het risicobeheerproces van Lotus Bakeries.

Via het Group Risk Committee voert zij deze verantwoordelijkheid operationeel uit, waarbij de coördinatie van het risicobeheerproces de verantwoordelijkheid is van de Executive Director, die deel uitmaakt van het Executive Committee.

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

Daarnaast zijn er tweemaal per jaar formele momenten waarop het gehele risicobeheerproces door de lokale managementleden van de area's en

de corporate afdelingen wordt doorlopen. In het eerste semester heeft dit vooral als doel een volledige herziening te geven van de op dat moment vastgestelde risico's en voortgang van de genomen acties. De voortgang wordt gerapporteerd aan het Auditcomité. In het tweede semester heeft het vooral als doel om nieuwe risico's te identificeren die naar aanleiding van de dan reeds vormgegeven jaarplannen voor het volgend jaar naar voren kunnen komen. De uitkomsten hiervan worden tevens gerapporteerd aan het Auditcomité.

In 2013 werden opnieuw belangrijke maatregelen voor optimale beheersing van risico's doorgevoerd. Daarnaast werden verdere stappen gezet in het kader van het continu verbeteren van de processen rondom Business Continuity Management en Disaster Recovery, welke ook de komende jaren verder worden geïmplementeerd in alle onderdelen van de Lotus Bakeries organisatie.

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

5.6.3 Controleactiviteiten

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

De afdeling Corporate Finance stuurt dit proces aan.

Hiervoor heeft Lotus Bakeries verschillende boordtabellen en kritische performantie-indicatoren ontwikkeld rond haar verkoop-activiteiten, de financiële rapportering van elke area en de geconsolideerde resultaten, alsook boordtabellen met betrekking tot personeel en de operaties in de fabrieken, aankoop en logistiek. Deze boordtabellen en rapportering bestaan voor elke area apart en geaggregeerd voor de Groep. De afdeling Corporate Treasury volgt dagelijks nauwgezet de kaspositie op.

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

5.6.4 Informatie en communicatie

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

Maandelijks worden de resultaten van elke area schriftelijk gerapporteerd en mondeling besproken en toegelicht door de Area manager. Het Executive Committee bespreekt tevens de resultaten op maandelijkse basis in haar vergadering. De afdeling Corporate Finance stuurt het informatie- en communicatieproces aan.

Zowel voor de interne als externe informatierapportering als communicatie bestaat een financiële jaarkalender die aan alle betrokken partijen is gecommuniceerd en waarin alle rapporteringsdata zijn vastgelegd.

Voor de informatieverstrekking heeft Lotus Bakeries verschillende boordtabellen en kritische performantie-indicatoren ontwikkeld rond haar verkoopactiviteiten, de financiële rapportering, alsook boordtabellen met betrekking tot personeel en de operaties in de fabrieken, aankoop en logistiek. Deze rapportering is gedetailleerd beschikbaar maar ook op geaggregeerd niveau zoals de area of op groepsniveau.

5.6.5 Sturing

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

Medewerkers worden vanuit de Lotus competenties gevraagd om bestaande procedures en methoden voortdurend in vraag te stellen en continu verbeteringen aan te brengen. Vooreerst speelt het Auditcomité en de Commissaris een belangrijke rol inzake interne controle en risicobeheersing. Eventuele opmerkingen van de Commissaris worden besproken in het Auditcomité en opgevolgd ter verbetering.

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

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

1. De Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV is gemachtigd door de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 11 mei 2012 om in geval van een openbaar overnamebod op de aandelen van de vennootschap, bij toepassing van het toegestane kapitaal, het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap te verhogen onder de voorwaarden van artikel 607 van het Wetboek van Vennootschappen. Deze machtiging is toegekend voor een periode van drie jaar vanaf 11 mei 2012.
2. Door een beslissing van de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 11 mei 2012 is de Raad van Bestuur gemachtigd om in overeenstemming met de bepalingen van artikel 620 van het Wetboek van Vennootschappen aandelen van de vennootschap te verkrijgen voor rekening van deze laatste, wanneer deze verkrijging noodzakelijk is om te voorkomen dat de vennootschap een ernstig en dreigend nadeel zou lijden. Deze machtiging is geldig voor drie jaar vanaf 5 juni 2012 en kan vernieuwd worden.

5.8 EXTERNE AUDIT

PwC Bedrijfsrevisoren BCBVA vertegenwoordigd door de heer Peter Opsomer, bedrijfsrevisor, is benoemd tot Commissaris van Lotus Bakeries NV op 14 mei 2013 door de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor een termijn van drie jaar. Het mandaat vervalt onmiddellijk na de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2016. De vergoedingen die in 2013 betaald zijn voor de audit- en niet-auditdiensten aan PwC Bedrijfsrevisoren en aan de personen met wie PwC Bedrijfsrevisoren is verbonden, zijn weergegeven in toelichting 38 van de financiële bijlage.

Audit fee voor de Groep audit 2013	in duizenden EUR
Lotus Bakeries NV	64
Groep Lotus Bakeries	290
Totaal	354



^ Tv-spot Snelle Jelle ontbijtkoek



^ Tv-spot Snelle Jelle ontbijtkoek

4 VERSLAG RAAD VAN BESTUUR

5 BEURS- EN
AANDEEL-
HOUDERS-
INFORMATIE



1 | BEURSNOTERING

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

2 | FINANCIËLE DIENST-VERLENING

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

3 | LIQUIDITEIT EN VISIBILITEIT VAN HET AANDEEL

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

4 | BEURSKAPITALISATIE

Per 31 december 2013 bedroeg de beurskapitalisatie van Lotus Bakeries 567,42 miljoen EUR.

5 | EVOLUTIE VAN HET AANDEEL LOTUS BAKERIES

De grafiek op pagina 48 geeft de evolutie weer van de koers met wederbelegd nettodividend vanaf 31 december 1988 van het Lotus Bakeries aandeel in vergelijking met de BASR (Brussels All Share Return)-index. De BASR-index weerspiegelt het koersverloop van de totale Belgische markt.

6 | BEURSGEGEVENS OVER HET AANDEEL LOTUS BAKERIES

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

7 | CORPORATE WEBSITE

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

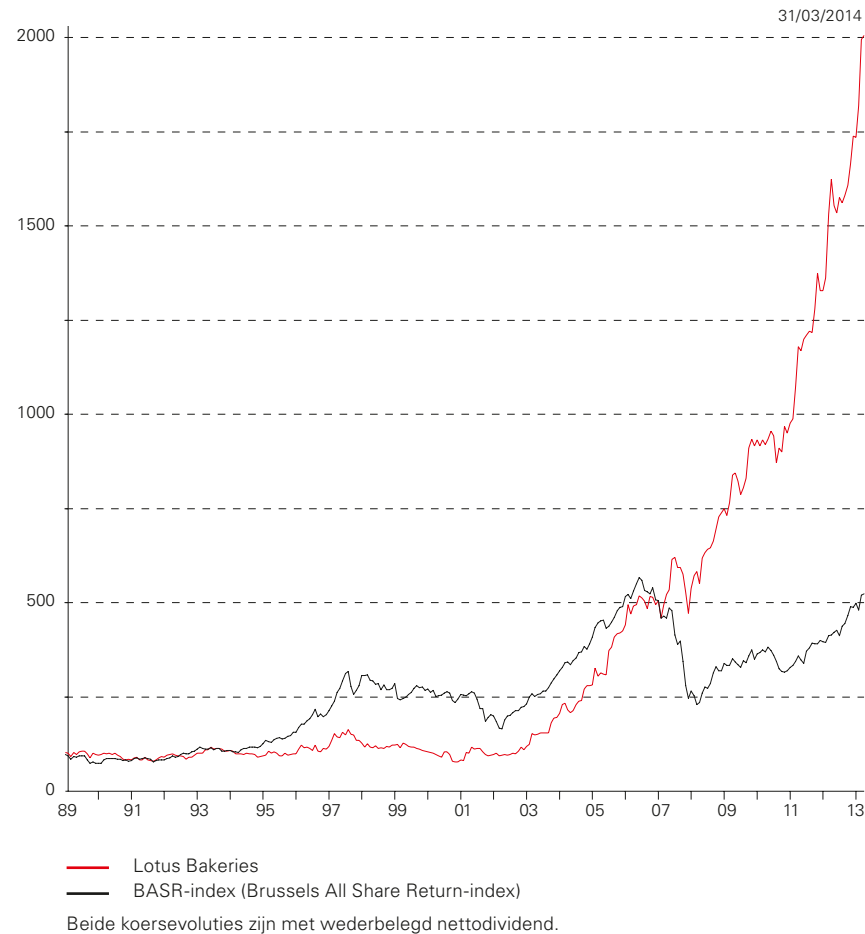
GEGEVENS OVER HET AANDEEL LOTUS BAKERIES

in EUR	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Hoogste koers tot en met 31/03 in 2014	875,00	725,00	615,00	423,00	411,50	340,00
Laagste koers tot en met 31/03 in 2014	711,00	555,00	407,00	325,00	310,00	229,99
Koers per 31/12 - per 31/03 in 2014	824,99	713,63	555,00	416,00	404,94	332,87
Beurskapitalisatie per 31/12 - per 31/03 in 2014 in miljoen EUR	655,96	567,42	432,70	321,40	312,84	267,30
Aantal aandelen per 31/12 - per 31/03 in 2014	795.113	795.113	779.643	772.563	772.563	803.037
Verhouding koers/winst (PER) ⁽¹⁾	23,49	20,32	16,81	13,50	13,56	10,62
Verhouding koers/cash flow (PCF) ⁽²⁾	14,45	12,50	10,07	8,83	8,20	6,60

(1) PER: Price Earnings Ratio: de beurskoers op het einde van het jaar (respectievelijk per 31 maart in 2014) gedeeld door het nettoresultaat per aandeel op het einde van het jaar.

(2) PCF: Price Cash flow Ratio: de beurskoers op het einde van het jaar (respectievelijk per 31 maart in 2014) gedeeld door de netto cash flow per aandeel op het einde van het jaar.

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



8 | FINANCIËLE KALENDER

Woensdag 9 april 2014

Jaaroverzicht 2013 beschikbaar op
www.lotusbakeries.com

Vrijdag 9 mei 2014

Gewone en Buitengewone Algemene Vergadering
van Aandeelhouders om 16.30 uur
Bekendmaking van de tussentijdse verklaring
over de periode vanaf 1 januari 2014.

Donderdag 15 mei 2014

Betaalbaarstelling van het dividend over het
boekjaar 2013

Maandag 25 augustus 2014

Bekendmaking van de halfjaarresultaten 2014

Vrijdag 13 februari 2015

Bekendmaking van de jaarresultaten 2014

Vrijdag 8 mei 2015

Gewone Algemene Vergadering van
Aandeelhouders.

9 | AGENDA VAN DE GEWONE EN BUITENGEWONE ALGEMENE VERGADERING VAN 9 MEI 2014

1. Lezing en bespreking van het statutaire en het geconsolideerde jaarverslag van de raad van bestuur met betrekking tot de jaarrekening van de vennootschap per 31 december 2013.
2. Lezing en bespreking van het statutaire en het geconsolideerde controleverslag van de commissaris met betrekking tot statutaire en geconsolideerde jaarrekening van de vennootschap per 31 december 2013.
3. Goedkeuring van het remuneratieverslag met betrekking tot het boekjaar van de vennootschap afgesloten op 31 december 2013.
4. Goedkeuring van de jaarrekening van de vennootschap afgesloten op 31 december 2013 en bestemming van het resultaat waarvan detail vermeld wordt op p. 31. Kennisname van de geconsolideerde jaarrekening afgesloten op dezelfde datum.
5. Kwijting aan de bestuurders en de commissaris.
6. Ontslag CofigoMM BVBA respectievelijk benoeming Vasticom BVBA (*in oprichting*) als bestuurder.
7. Vernieuwing van de bevoegdheden van de raad van bestuur in verband met het verwerven en vervreemden van eigen aandelen - wijziging overgangsbepalingen A, B en C - hernummering overgangsbepaling D - opheffing overgangsbepaling E.
8. Wijziging van het artikel 9 en artikel 25 van de statuten met betrekking tot de aard van de aandelen en de toegang tot de algemene vergadering ingevolge de wet van 14 december 2005 houdende de afschaffing van de effecten aan toonder.
9. Machtiging aan de raad van bestuur tot uitvoering van de genomen beslissingen.
10. Volmacht voor coördinatie van de statuten.

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

Situatie vanaf mei 2014

EXECUTIVE COMMITTEE

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

CORPORATE AFDELINGEN

Corporate Finance

Joseph Bultynck	Corporate Treasury
Annelies Santens	Corporate Controlling & Reporting
Caroline Pannier	Corporate Controlling
Denis Pieters	Consolidation

Global Brand & Customer Development

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

Corporate HR

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

Corporate ICT

Tom De Corte	ICT
Monique Huijsmans	Enterprise Content Management
Thierry Polfliet	IT Service Delivery
Patrick Van Cleemput	SAP administrative solutions

Legal, IP & Corporate Communication

Sofie Dumarey	General Counsel
Stephanie De Wilde	Legal Counsel

Corporate Services Operations

Roel de Jong	Corporate Procurement
Etienne Geirnaert	Food law & Nutrition
Els Van Parys	Research & Development
Dirk Verstraeten	Central Engineering

LANDEN EN REGIO'S

Belgium

William Du Pré General manager Belgium

Pascal Deckers	Category management
Sabien Dejonckheere	Marketing
Els De Smet	Sales
Jos Destrooper	Finance and Group HR
Charlotte Castele	Head of accounting
Mia Desmet	HR Belgium
Katja Maerschallck	Controlling
Filip Vanthienen	Customer brand business
Ivo Vermeiren	Operations
Yves Boisdenghien	Plant Courcelles
Johan Claerhout	Logistics
Christophe Laureys	Plant Oostakker
Dries Mermuys	Plant Eeklo
Xavier Speeleveld	Purchase
Jean-Paul Van Hoydonck	Plant Lembeke
Eddy Thijs	Technical services
Bart Vanterwyngen	Plant Meise (vanaf juli 2014)
Toon Hubrechts	Plant Meise (tot juli 2014)

Netherlands

René Groen General manager Netherlands

Leon Broer	Marketing
Bastiaan Haks	HR, Finance and administration
Dick Pouwels	Supply chain & NPD
Frank van Harten	Plant Sintjohannesga
Will Kuppens	Plant Geldrop
Rik Houtman	Plant Enkhuizen
Kamiel Steendijk	Sales

France

Ignace Heyman General manager France

Virginie Catteau	Human Resources
Christine Franssen	Marketing
Jean-Philippe Kloutz	Sales
Lucie La Folie	Finance and administration
Ludovic Valente	Operations
Marc Berger	Plant Briec-de-l'Odette

Sales Offices Europe

Han van Welie General manager Sales Offices Europe

Martin Birrer	Switzerland
Serge Defaix	Iberica
Paul Hunter	United Kingdom and Ireland
Pelle Karlson	Nordics
Ton Kooi	Central Europe / Germany and Austria
Marek Kowalewski	Poland
Tomáš Zbořilek	Czech Republic/Slovakia

Americas

Michael Bannister General manager Americas

Sal Alvarez	Operations
Steffany Lee	Marketing
Angel López	Latin America
Carmen Gana	Chile
Michelle Singer	Sales
Johan Wilms	Finance and administration

International Distributors

Bart Bauwens	General manager International Distributors
Martin-Frederic Eeckhout	South Europe/Middle East/Africa

China

Ronald Drieduite General manager China



7 FINANCIËLE
GEGEVENS

In dit gedeelte van het jaaroverzicht 2013 worden enkel de geconsolideerde balans, de geconsolideerde resultatenrekening en het financieel vijfjarenoverzicht van de Groep Lotus Bakeries opgenomen. De financiële bijlage bij dit jaaroverzicht bevat het geheel van de financiële gegevens, inclusief het geconsolideerde verslag van de Commissaris, en is beschikbaar in het Nederlands en het Engels.

De hierna weergegeven geconsolideerde jaarrekening voor 2013 is opgesteld volgens IFRS zoals onderschreven door de EU met een vergelijking voor 2012 eveneens volgens IFRS.

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

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

Aangezien de statutaire jaarrekening slechts een beperkt beeld geeft van de financiële toestand van de Groep Lotus Bakeries, heeft de Raad van Bestuur het opportuun geacht om, overeenkomstig artikel 105 van het Wetboek van Vennootschappen slechts een verkorte versie weer te geven van de statutaire jaarrekening van Lotus Bakeries NV.

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

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

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

INHOUD

Geconsolideerde jaarrekening	54
Geconsolideerde balans	54
Geconsolideerde resultatenrekening	55
Financieel vijfjarenoverzicht Groep Lotus Bakeries	57

GECONSOLIDEERDE BALANS

in duizenden EUR

ACTIVA

	31-12-13	31-12-12
Vaste Activa	262.729	214.154
Materiële vaste activa	136.489	109.064
Goodwill	46.517	25.960
Immateriële vaste activa	75.744	76.248
Investerings in andere vennootschappen	27	32
Uitgestelde belastingvorderingen	3.859	2.691
Andere vorderingen op lange termijn	93	159
Viottende Activa	71.375	56.461
Voorraden	16.665	14.917
Handelsvorderingen	36.036	29.751
Belastingvorderingen	5.428	4.248
Overige vorderingen	402	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	11.933	6.452
Overlopende rekeningen	911	1.093
TOTAAL DER ACTIVA	334.104	270.615

PASSIVA

Eigen Vermogen	171.375	145.206
Kapitaal	11.246	7.440
Geconsolideerde reserves	167.099	146.183
Eigen aandelen	(9.442)	(11.061)
Overige reserves	2.414	2.586
Minderheidsbelangen	58	58
Langlopende verplichtingen	43.984	34.041
Rentedragende verplichtingen	7.925	-
Uitgestelde belastingsschulden	32.687	30.323
Pensioenverplichtingen	2.793	3.215
Voorzieningen	574	498
Overige langlopende verplichtingen	5	5
Kortlopende verplichtingen	118.745	91.368
Rentedragende verplichtingen	62.337	41.675
Voorzieningen	1.265	1.405
Handelsschulden	34.249	30.886
Personeelsgerelateerde schulden	12.525	10.792
Belastingsschulden	5.126	3.736
Afgeleide financiële instrumenten	70	495
Overige verplichtingen	279	200
Overlopende rekeningen	2.894	2.179
TOTAAL DER PASSIVA	334.104	270.615

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

in duizenden EUR

	2013	2012
Omzet	332.319	288.455
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	(111.425)	(91.149)
Diensten en diverse goederen	(87.259)	(78.390)
Personeelskosten	(78.900)	(69.972)
Afschrijvingen en waardeverminderingen op oprichtingskosten, op immateriële en materiële vaste activa	(13.290)	(11.708)
Waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen	(869)	(1.130)
Andere bedrijfsopbrengsten en -kosten (netto)	795	574
Recurrent bedrijfsresultaat (REBIT) ⁽¹⁾	41.371	36.680
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	(3.655)	(1.953)
Bedrijfsresultaat (EBIT) ⁽²⁾	37.716	34.727
Financieel resultaat	(1.740)	(1.569)
Financiële opbrengsten	2.576	1.395
Financiële kosten	(4.316)	(2.964)
Resultaat vóór belastingen	35.976	33.158
Belastingen	(8.057)	(7.408)
Resultaat na belastingen	27.919	25.750
Nettoresultaat	27.919	25.750
Nettoresultaat: aandeel derden	(1)	13
Nettoresultaat: aandeel Groep	27.920	25.737
Overig resultaat:		
die later zouden kunnen opgenomen worden in het nettoresultaat	(581)	1.005
Wisselkoersverschillen bij omrekening buitenlandse vestigingen	(610)	941
Financiële instrumenten	29	64
die nooit zullen opgenomen worden in het nettoresultaat	409	-
Pensioenplannen met een te bereiken doel	409	-
Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen	(172)	1.005
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	27.747	26.755
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toe te rekenen aan:		
Minderheidsbelangen	(1)	13
Eigenaars van Lotus Bakeries	27.748	26.742
Winst per aandeel		
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	764.828	746.052
Gewone winst per aandeel (EUR)	36,50	34,50
van resultaat uit voortgezette activiteiten	36,50	34,50
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect	787.170	773.576
Verwaterde winst per aandeel (EUR)	35,47	33,27
van resultaat uit voortgezette activiteiten	35,47	33,27
Totaal aantal aandelen ⁽³⁾	795.113	779.643
Winst per aandeel (EUR)	35,11	33,01
van resultaat uit voortgezette activiteiten	35,11	33,01

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

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

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

(3) Totaal aantal aandelen inclusief eigen aandelen.



GECONSOLIDEERDE BALANS

in duizenden EUR

	2013	2012	2011	2010	2009
Vaste Activa	262.729	214.154	184.861	178.257	170.301
Materiële vaste activa	136.489	109.064	95.052	90.233	84.150
Goodwill	46.517	25.960	25.710	25.670	24.837
Immateriële vaste activa	75.744	76.248	61.859	61.576	60.822
Uitgestelde belastingvorderingen	3.859	2.691	2.045	637	353
Andere vorderingen op lange termijn incl. afgeleide financiële instrumenten	93	159	163	109	101
Vlottende Activa	71.375	56.461	53.025	46.474	55.809
Voorraden	16.665	14.917	14.285	12.998	12.947
Handelsvorderingen	36.036	29.751	26.305	23.360	21.288
Geldmiddelen en kasequivalenten	11.933	6.452	7.369	6.302	16.249
TOTAAL DER ACTIVA	334.104	270.615	237.886	224.731	226.110
Eigen Vermogen	171.375	145.206	126.760	109.795	101.197
Langlopende verplichtingen	43.984	34.041	41.312	50.571	69.313
Rentedragende verplichtingen	7.925	-	6.632	17.902	37.136
Uitgestelde belastingsschulden	32.687	30.323	29.187	28.700	28.619
Kortlopende verplichtingen	118.745	91.368	69.814	64.365	55.600
Rentedragende verplichtingen	62.337	41.675	19.474	19.319	13.739
Handelsschulden	34.249	30.886	29.430	23.509	22.138
Personeelsgerelateerde schulden	12.525	10.792	10.690	9.081	9.518
TOTAAL DER PASSIVA	334.104	270.615	237.886	224.731	226.110

GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

in duizenden EUR

	2013	2012	2011	2010	2009
Omzet	332.319	288.455	275.598	264.823	261.071
Recurrent bedrijfsresultaat (REBIT)	41.371	36.680	36.363	34.955	34.593
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	(3.655)	(1.953)	(2.695)	(874)	(294)
Bedrijfsresultaat (EBIT)	37.716	34.727	33.668	34.081	34.299
Financieel resultaat	(1.740)	(1.569)	(688)	(2.960)	(2.826)
Resultaat vóór belastingen	35.976	33.158	32.980	31.121	31.473
Belastingen	(8.057)	(7.408)	(9.165)	(8.055)	(8.202)
Resultaat na belastingen	27.919	25.750	23.815	23.066	23.271
Resultaat uit beëindiging activiteiten	-	-	-	-	1.889
Nettoresultaat	27.919	25.750	23.815	23.066	25.160
Nettoresultaat: aandeel derden	(1)	13	13	11	95
Nettoresultaat: aandeel Groep	27.920	25.737	23.802	23.055	25.065

FINANCIEEL VIJFJARENOVERZICHT GROEP LOTUS BAKERIES



8 ALGEMENE
INLICHTINGEN

Maatschappelijke zetel

Lotus Bakeries NV
Gentstraat 52
B- 9971 Lembeke

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

Rechtspersonenregister van Gent,
Ondernemingsnummer 0.401.030.860

Jaaroverzicht

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

La première partie du rapport annuel est également disponible en français.

The first part of this annual report is also available in English.

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

L'annexe financière (la deuxième partie) du rapport annuel est disponible en néerlandais et en anglais.

The financial supplement (the second part) of the annual report is available in Dutch and in English.

Contact

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

Sofie Dumarey
Corporate Secretary
Gentstraat 52
9971 Lembeke
Tel.: + 32 9 376 26 11
Fax: + 32 9 376 26 26
sofie.dumarey@lotusbakeries.com

Colofon

Concept en realisatie

ColorStudio - Blue Matters BVBA
www.colorstudio.be

Fotografie

België

ColorStudio - Blue Matters BVBA - Koen Deprez
- Design Board - Duval Guillaume - Magelaan CVBA
- Michèle Francken & Daan Moreels - Quadri
- medewerkers Lotus Bakeries

Nederland

Peek fotografie - N=5 - medewerkers Lotus Bakeries

Verenigde Staten

Heather Hryciw Photography

Zweden

Fabian Björnstjerna



CARE FOR TODAY

Respect for
tomorrow



CARE FOR TODAY Respect for tomorrow De genese

Zoals we aangeven in onze brochure 'Care for today - Respect for tomorrow', zit maatschappelijk verantwoord ondernemen in ons DNA; sinds de oprichting van Lotus Bakeries in 1932 is dit altijd belangrijk geweest, en vandaag is dat, uiteraard, nog steeds het geval.

Wij vinden het belangrijk om ook de voortgang te meten en hierover verslag uit te brengen; in de Global Reporting Initiative (GRI) vinden wij de nodige thema's en principes. Daarbij komt dat de nieuwe G4-norm heel goed gestructureerd is en dat de zeer recent gepubliceerde 'G4 Sector Disclosure for Food Processing' (maart 2014) maakt dat alle elementen in de totale supply chain aan bod komen. Het kaderen van alle initiatieven, deze clusteren binnen één van de 4 pijlers (mens, milieu, maatschappij, medewerkers) was noodza-

kelijk om ons maatschappelijk verantwoord ondernemen een gezicht en een eigen naam te geven. De beleidsverklaringen, die uitgebreid beschreven zijn in onze brochure, 'Care for today - Respect for tomorrow', zijn een reis, of meer nog een 'op reis zijn', naar die zorgvuldig gekozen bestemming.

De volgende stap zal in de eerste plaats leiden tot een belangrijke oefening die GRI de 'materialiteitsoefening' noemt. Hiervoor toetsen wij bij onze stakeholders welke MVO-thema's zij relevant vinden voor ons bedrijf; samen met de potentiële impact op ons bedrijf zal dat een duidelijke prioriteitenstelling geven. Wij plannen dit minutieus in in de loop van 2014.

Onze eerste stappen zetten we in 2010 en 2011, toen we binnen het bedrijf verschil-

lende topics grondig afgetoetst hebben, wat uiteindelijk geleid heeft tot het 'Care for today - Respect for tomorrow'-programma. Deze genese is een belangrijke hoeksteen in het GRI-verhaal, daarom halen wij dit nog even aan.

Een werkgroep is medio 2010 aan de slag gegaan met een bevraging naar de verschillende area's over welke MVO-thema's zij belangrijk vonden, en heeft in overleg met het Executive Committee een duidelijk stappenplan opgesteld.

4 focusthema's zijn op die manier geïdentificeerd:



Dit breed uitgedragen programma naar alle medewerkers alsook naar en binnen de Raad van Bestuur, is het Lotus Bakeries 'Care for today - Respect for tomorrow'-programma geworden.

De 'reis' is dus heel lang geleden begonnen bij het ontstaan van het bedrijf, een eerste formalisering heeft plaatsgevonden in 2010-2011; vanuit deze louter interne bevraging werken wij nu naar een update

van 'intern' met toevoeging van de extra dimensie 'extern'. Wij kiezen dan ook bewust voor de nieuwe en engagerende GRI-G4-principes.

Wij wensen ook onze governance-structuur te aligneren met deze vernieuwde en vernieuwende inzichten, en zijn uiteraard bereid om rekening te houden met alle mogelijke suggesties hierover.

'CARE FOR TODAY - RESPECT FOR TOMORROW'



Koninklijke
PEIJNENBURG
- Sinds 1883 -

ANNAS 



VOORWOORD

De Kijk op De toekomst

'Care for today - Respect for tomorrow', ondernemen met zorg voor vandaag en met respect voor morgen, daar geloven we rotsvast in bij Lotus Bakeries. Dit al sinds 1932, het jaar dat ons bloeiende familiebedrijf het daglicht zag.

Zorg voor onze producten, onze omgeving, onze partners, onze medewerkers en onze consumenten, het is ons DNA. Het is ook onze manier om een onderneming een mooi heden en een even mooie toekomst te bieden, en om onze consumenten vandaag en morgen voluit te laten genieten van ons heerlijk aanbod.

Deze overtuiging wensen we voort te zetten in de toekomst. Zorg en respect zijn dus meer dan ooit cruciaal. Elke dag opnieuw ijveren wij om die toekomst een betere invulling te geven.

We leveren aanzienlijke inspanningen op vier gebieden: mens, milieu, maatschappij en medewerkers. Onze principes ontdekt u verder in deze brochure.

Zo hopen we ons steentje bij te kunnen dragen. Een verschil te kunnen maken. En we zijn ervan overtuigd dat we daar samen in zullen slagen.

Bedankt.

Jan Boone,
CEO van Lotus Bakeries



DUURZAAMHEID, het beste ingrediënt

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

'CARE FOR TODAY - RESPECT FOR TOMORROW'



MENS



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

MILIEU



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

MAATSCHAPPIJ



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

MEDEWERKERS



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

MENS



Elke consument voluit en zo verantwoord mogelijk laten genieten van onze producten, nu en in de toekomst. Daarvoor zetten we ons elke dag in bij Lotus Bakeries. Hoe doen we dat? We leven de strengste voedings- en gezondheidsregels na. Uiteraard. In onze producten **beperken we de hoeveelheden zout tot een minimum, onze vetstoffen zijn transvetvrij.** Het overgrote deel van onze grondstoffen is van natuurlijke oorsprong.



genieten & gezondheid

Om bovendien de beste kwaliteit van ons aanbod blijvend te verzekeren:

- investeren we gemiddeld tweemaal meer dan andere Europese voedingsbedrijven in **R&D**
- implementeren we **uiterst strenge procedures** inzake voedselveiligheid, traceability, kwaliteitsbeheersing, hygiëne, transport, ...
- voeren we voortdurend **interne audits** uit.

De consument weet ook precies wat hij in zijn winkelkarretje legt, want onze **heldere nutritionele etikettering** beantwoordt aan de nationale en Europese wetgeving. In Europa vermelden we zelfs – geheel vrijwillig – de uitgebreide GDA-waarden (Guided Daily Amount - Aanbevolen Dagelijkse Hoeveelheid) op onze verpakkingen.

Gemiddelde voedingswaarde per / Valeur nutritionnelle moyenne par Durchschnittlicher Nährwert pro / Average nutrition value per	100 g	1 Frangipane 32,5 g	%GDA
Energie/Brennwert/Energy	447 kcal/1868 kJ	145 kcal/607 kJ	7 %
Eiwitten/Protéines/Eiweiß/Proteins	4,5 g	1,5 g	3 %
Koolhydraten/Glucides/Kohlenhydrate/Carbohydrate	54,5 g	17,7 g	7 %
waarvan Suikers/dont Sucres/davon Zucker/of which Sugars	31,9 g	10,4 g	12 %
Vetten/Lipides/Fett/Fat	23,6 g	7,7 g	11 %
waarvan verzadigd/dont saturés/davon gesättigt/of which saturates	13,0 g	4,2 g	21 %
Voedingsvezels/Fibres alimentaires/Ballaststoffe/Fibre	0,8 g	0,3 g	1 %
Natrium/Sodium	0,23 g	0,08 g	3 %

kcal
145
7%

Per/Par/Pro
Frangipane

met respect voor de natuur

100%

CO₂-neutrale elektriciteit
in alle fabrieken

<1%

definitief verloren afval

PALMOLIE - VERKLARING

Lotus Bakeries is lid van de RSPO (Round Table of Sustainable Palm Oil) en koopt sinds september 2011 voor alle palmolie die ze gebruikt, GreenPalm certificaten, ter ondersteuning van de productie van duurzame palmolie. Al deze palmolie is duurzaam volgens het Book&Claim-principe.

Alle palmolie die Lotus Bakeries rechtstreeks koopt voor zijn eigen margarine-fabriek is 100% RSPO-gesegregeerd, de hoogste duurzaamheidsrap in de RSPO-certificering. Tegen eind 2014 zal alle andere duurzame palmolie (aanwezig in die enkele margarines en producten die

het extern aankoopt) minstens van het niveau mass balance zijn, in de loop van 2015 moet die ook 100% RSPO-gesegregeerd worden.

Lotus Bakeries onderschrijft volledig de principes om traceerbare palmolie te gebruiken die niet in verband kan worden gebracht met ontbossing, ontginning van veengronden en uitbuiting.

Daarom streeft Lotus Bakeries ernaar om tegen eind 2015, in nauwe samenwerking met zijn leveranciers, volledige traceerbaarheid tot de

plantages te bereiken voor alle palmolie die ze gebruikt. Lotus Bakeries wil op die manier bekomen dat alle betrokken leveranciers kunnen garanderen dat de palmolie die ze aankoopt vrij is van ontbossing, ontginning van veengronden en uitbuiting.

Als het op respect voor het milieu aankomt, laat Lotus Bakeries niks aan het toeval over. Een voorbeeld: de aangewende elektriciteit in al onze fabrieken is CO₂-neutraal. Dat energieverbruik doen we ook nog eens jaarlijks dalen met 2% per geproduceerde kg.

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

Nog een manier waarop we de natuur ontzien, is de beperking van ons waterverbruik. Voor onze productie gebruiken we **zoveel als mogelijk regen- en putwater**. Het afvalwater wordt bovendien optimaal gezuiverd.

Over afval gesproken: er gaat minder dan 1% definitief verloren bij ons. Dat wordt dan nog eens **maximaal gescheiden en zo goed mogelijk gevaloriseerd**.



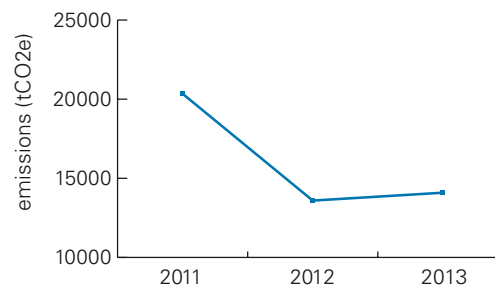
MILIEU



WIST U DAT?

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

CO₂-emission -32%*



(*) Comparison scope 1 & 2 (CO₂-logic)

MAATSCHAPPIJ



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

onze verantwoordelijkheid, vandaag & morgen

Al jarenlang **steunen we uiteenlopende sociale en culturele (ontwikkelings-)projecten, activiteiten en organisaties.**

Dit zowel lokaal als internationaal.

Via 'ondernemers voor ondernemers' ondersteunen we bijvoorbeeld het project 'De Boot naar Kinshasa'. Het doel: een centrale organisatie uitbouwen voor het transport en de commercialisering van landbouwproducten langs het Mai-Ndombemeer en de Congostroom naar Kinshasa.

Sportevenementen

Sport en beweging vinden wij erg belangrijk. Zo steunen wij regelmatig lokale initiatieven en kunnen de deelnemers van onze producten genieten.

Ook in de toekomst blijven we investeren in:

- diverse sociale, sportieve en culturele projecten
- talrijke ontwikkelingsprojecten
- 'De Boot naar Kinshasa'.



onze mensen willen alles geven, en wij ook

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

1 TOP-CULTUUR

We dragen **T**eamspirit, **O**pen dialoog en **P**assie hoog in het vaandel én we investeren voortdurend in de zelfontplooiing en het welzijn van onze mensen.

2 VEILIGHEID

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



3 COMMUNICATIE

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

4 ONTWIKKELING

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

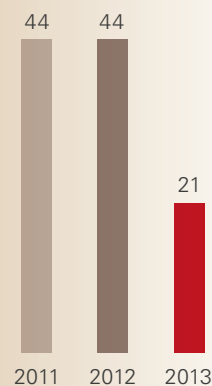
MEDEWERKERS



WIST U DAT?

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

Aantal arbeidsongevallen per jaar



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

onze Duurzame aanpak in de Praktijk

Mens, Milieu, Maatschappij en Medewerkers.

Daarop richt Lotus Bakeries zijn Duurzame aanpak. Maar wat betekent dat concreet? Hoe wordt dit beleid op het terrein toegepast? Dat vroegen we aan Jean-Paul van Hoydonck, Productiedirecteur van de Lotus Bakeries-site in Lembeke. Dhr. Van Hoydonck heeft de algemene Leiding van de Productieafdeling in handen en tekent de strategie uit inzake volumes, investeringen en de aanpak op Lange termijn.

Over lange termijn gesproken: hebt u daarbij oog voor duurzaamheid?

JP "Absoluut. Bij alles wat we doen, proberen we ook steeds het milieu te sparen. Zo laten we – geheel vrijwillig – de overheid controleren hoe energiezuinig we zijn. We laten ons bovendien bijstaan door een energieconsultant en sturen voortdurend bij. Enkele voorbeelden: we hebben ons dak geïsoleerd, zonnepanelen geplaatst en onze stookinstallaties vervangen door installaties met een hoger rendement, waardoor wij minder verbruiken. Onze machines zijn frequentiegestuurd, in mensentaal: ze draaien alleen op het vermogen dat nodig is, en niet voortdurend op volle kracht.

In onze nieuwe productiehal kunnen we zelfs elke productielijn apart controleren en zo zuinig mogelijk afstellen om energie te

besparen. We stelden ook een innovierend afvalreductieplan op. En voor de toekomst streven we een CO₂-neutrale productie na. Nu is al onze elektriciteit CO₂-neutraal."

Voor Lotus Bakeries is duurzaamheid ook respect voor de mens, de medewerkers en de maatschappij.

JP "En dat voel je goed. We volgen van nabij de ontwikkelingen op het gebied van productie en verpakking om de consument zo verantwoord mogelijk te laten genieten van ons aanbod.

Om die belofte waar te maken, hebben we gemotiveerde medewerkers nodig. Om die motivatie en betrokkenheid nog te verhogen, streven we 'autonoom teamwerk' na. Kort uitgelegd: elke medewerker is met zijn team verantwoordelijk voor zijn productielijn en volgt dus de productie op.

Hij of zij staat ook in voor de resultaten en kan overleggen met de andere teams. Onze mensen krijgen zo meer inzicht in het productieproces, en hebben meer inspraak. We merken nu al dat deze aanpak op heel wat enthousiasme kan rekenen.

We beseffen ook dat onze fabriek een maatschappelijke rol te vervullen heeft in de streek. Daarom doen we bijvoorbeeld al jarenlang een beroep op een beschutte werkplaats in de buurt. Als er sportieve evenementen worden georganiseerd, dragen wij graag bij door de organisatie enkele van onze producten aan te bieden. We zijn niet van plan om op onze lauweren te rusten. Ook in de toekomst blijft duurzaamheid een absolute prioriteit voor ons."

Bedankt voor uw uitleg.

A portrait of Jean-Paul Van Hoydonck, a middle-aged man with a receding hairline, smiling. He is wearing a blue and white checkered shirt and a dark blue shawl draped over his shoulders. His arms are crossed. The background is a blurred green hedge.

"om die motivatie en
betrokkenheid nog te
verhogen, streven we
'autonoom teamwerk'
na."

Jean-Paul Van Hoydonck
Productiedirecteur Lembeke

Colofon

Concept en realisatie
ColorStudio - Blue Matters BVBA
i.s.m. Studio Lotus Bakeries
www.colorstudio.be

Fotografie
ColorStudio - Blue Matters BVBA
Foto davidplas.be





The Original
**SPECULOOS
KOOKBOEK**





Gentstraat 52
B-9971 Lembeke