

**LOTUS BAKERIES NV**  
**Gentstraat 1**  
**9971 Lembeke**

**Rechtspersonenregister Gent**  
**Ondernemingsnummer 0401.030.860**

**Verslag van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV aan de gewone algemene vergadering van aandeelhouders, te houden op 13 mei 2022 om 16.30u te , Gentstraat 52 te 9971 Lembeke.**

---

Geachte Heren,

Overeenkomstig onze wettelijke en statutaire verplichtingen, brengen wij u hiermede verslag uit over de uitoefening van ons mandaat over het boekjaar 2021.

1. Wij hebben de eer de enkelvoudige jaarrekening betreffende het boekjaar 2021 aan uw goedkeuring voor te leggen.
2. Getrouw overzicht van de ontwikkeling, de resultaten en de positie van de vennootschap.

**Activa**

De netto-boekwaarde van de immateriële vaste activa daalde met 1,5 miljoen euro. Dit vertegenwoordigt de afschrijvingskost van de intellectuele eigendomsrechten op het Dinosaurusmerk.

De financiële vaste activa bedragen, zoals in 2020, 624 miljoen euro. In 2021 is er een kapitaalstorting gebeurd in de dochteronderneming Lotus Bakeries Italia SRL. .

De vlottende activa bedragen 38,7 miljoen euro en bestaan uit geldbeleggingen vnl. onder de vorm van eigen aandelen (9,5 miljoen euro), vorderingen op korte termijn (18,9 miljoen euro) en liquide middelen (10,3 miljoen euro).

**Passiva**

De beschikbare reserves zijn gedaald met 17 miljoen euro, voornamelijk door de onttrekking aan de reserves bij de winstverdeling.

De schulden op meer dan één jaar bedragen, zoals in 2020, 208 miljoen euro in totaal en bestaan voornamelijk uit de leningen met Lotus Bakeries Corporate NV.

De schulden op ten hoogste één jaar zijn gestegen met 24,9 miljoen euro naar 323 miljoen euro, voornamelijk door de stijging van de overige leningen, de handelsschulden en de overige schulden. De overige schulden bevatten in hoofdzaak de uit te betalen dividenden op het boekjaar.

## Resultatenrekening

De post andere bedrijfsopbrengsten bevat voornamelijk de royalties van de merken van Lotus Bakeries nv die aangerekend worden aan de dochtervennootschappen die producten onder deze merken produceren.

De post diensten en diverse goederen hebben vnl. betrekking op de corporate diensten aangerekend door Lotus Bakeries Corporate NV.

De afschrijvingskosten hebben betrekking op de afschrijving van de intellectuele eigendomsrechten op het Dinosaurusmerk.

Dit alles resulteert in een bedrijfswinst van 12,7 miljoen euro.

De financiële opbrengsten bedragen 8,7 miljoen euro in 2021 t.o.v. 126,4 miljoen euro in 2020. Deze bestaan voornamelijk uit de uitkering van dividenden van dochterondernemingen (6,5 miljoen euro in 2021 t.o.v. 122,6 miljoen euro in 2020) en meerwaarde op realisatie eigen aandelen (1,3 miljoen euro).

De financiële kosten bedragen 3,9 miljoen euro t.o.v. 17,3 miljoen euro in 2020. Deze bestaan voornamelijk uit de interesten op de leningen met Lotus Bakeries Corporate. In 2020 was er, buiten de interesten, ook een waardevermindering op de financiële vaste activa.

Globaal resulteerde dit alles in een netto winst van 14 miljoen euro in 2021 t.o.v. 117 miljoen euro in 2020.

### 3. Resultaat van Lotus Bakeries NV en bestemming van het resultaat.

	<u>in EUR</u>
• Winst van het boekjaar	13.950.550,49
• Onttrekking aan de belastingvrije reserves	-
• Overboeking naar de belastingvrije reserves	-
<u>Te bestemmen winst van het boekjaar</u>	<u>13.950.550,49</u>

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

• Toevoeging aan de wettelijke reserves	0,00
• Onttrekking aan de reserves	-18.939.969,51
• Uitkering van bruto dividenden <sup>(1)</sup>	32.640.520,00
• Uitkering van tantièmes aan de bestuurders	250.000,00
<u>TOTAAL</u>	<u>13.950.550,49</u>

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

### 4. Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum

Na 31 december 2021 hebben er zich geen belangrijke feiten voorgedaan die een materiële impact hebben op de jaarrekening 2021. Lotus Bakeries Groep heeft beperkte blootstelling aan Rusland en Oekraïne met een omzet die minder dan 0,1% van de totale omzet vertegenwoordigt. Het bedrijf heeft geen legale entiteit noch personeel in deze landen.

### 5. Omstandigheden die de ontwikkeling van de vennootschap aanmerkelijk kunnen beïnvloeden

Er zijn geen omstandigheden bekend die de ontwikkeling van de vennootschap aanmerkelijk kunnen

beïnvloeden.

## 6. Bijkantoren

In 2021 vonden volgende wijzigingen in de groepsstructuur plaats: in 2021 heeft Lotus Bakeries alle aandelen in Lotus Bakeries Italia s.r.l. verworven.

## 7. Onderzoek en ontwikkeling

Het kwaliteitsbeleid van Lotus Bakeries vormt een integraal onderdeel van haar strategie gericht op het bouwen aan sterke, betrouwbare merken. De kracht van onze merken is immers sterk afhankelijk van de kwaliteit van onze producten.

Om deze kwaliteit te borgen heeft Lotus Bakeries een kwaliteitsbeleid in voege, dat eveneens geconsulteerd kan worden op de website.

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

Onze inspanningen op het vlak van innovatie vertalen zich voorts in een uitgebreid en innovatief productgamma. In 2021 zijn onder meer de volgende innovaties gelanceerd: meer Lotus Biscoff Chocolate varianten, Lotus Biscoff ijsstick met witte chocolade, Kiddylicious assortiment voor 3+, Nakd Lunchies voor kinderen, een nieuwe smaak Trek Power Choc Orange, Madeleine Amandel, gevulde dinosauruskoeken in het klein, Annas Pippi Langkous koekjes met vanille en rabarber en Annas Mini ijsjes.

## 8. Corporate Governance Verklaring

Lotus Bakeries past de Corporate Governance Code 2020 toe als referentiecodel, overeenkomstig artikel 3:6 § 2 WVV en het Koninklijk Besluit van 12 mei 2019 houdende aanduiding van de na te leven code inzake deugdelijk bestuur door genoteerde vennootschappen.

Het Corporate Governance Charter van Lotus Bakeries, dat de krijtlijnen beschrijft van ons corporate governance beleid en de interne reglementen van de Raad van Bestuur, de Comités en het Executive Committee is in de Raad van Bestuur besproken en goedgekeurd op 2 april 2020.

### **Aangescherpte governance principes**

Op 16 April 2021 heeft de Raad van Bestuur een remuneratiebeleid goedgekeurd, dat op 18 mei 2021 door de Algemene Vergadering is aangenomen zoals voorgeschreven door bepaling 7.3 Corporate Governance Code en artikel 7:89 lid 1 WVV. Het remuneratiebeleid is sindsdien niet gewijzigd.

### **Toepassing Corporate Governance Code 2020**

Zoals uit het hiernavolgende zal blijken, past Lotus Bakeries alle in de Corporate Governance Code 2020 vervatte principes toe, behoudens bepaling 7.12 aangaande de mogelijkheid om betaalde variabele remuneratie van de leden van het uitvoerend management terug te vorderen, of de betaling van variabele remuneratie in te houden.

De Raad van bestuur is niet overtuigd van de afdwingbaarheid van een claw-back regeling in arbeidsovereenkomsten alsook in dienstverleningsovereenkomsten met

managementvennootschappen, die niet eenzijdig gewijzigd kunnen worden. Bovendien ziet zij geen noodzaak voor een dergelijke claw-back regeling, nu, zoals volgt uit het remuneratiebeleid, de variabele verloning alleen op basis van geverifieerde, geauditeerde en gepubliceerde resultaten wordt toegekend.

## **Governance structuur**

De Raad van Bestuur heeft ervoor gekozen haar huidige monistische bestuursmodel als bedoeld in artikel 7:85 en volgende WvV te bestendigen, nu de werking van de Raad zeer doeltreffend en transparant is. De bevoegdheden inzake dagelijks bestuur versus toezicht/controlé zijn duidelijk gedefinieerd, de Raad wordt door de CEO en het EXCO steeds uitvoerig geïnformeerd en alle noodzakelijke beslissingen worden goedgekeurd en/of bekrachtigd.

## **8.1 Kapitaal en aandelen**

### **8.1.1 Kapitaal**

Het kapitaal van Lotus Bakeries NV bedraagt 3.591.183,65 EUR.

### **8.1.2 Vermeldingen in het kader van art. 34 van het Koninklijk Besluit van 14 november 2007 - beschermingsconstructies**

De Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV is gemachtigd door de Buitengewone Algemene Vergadering van 8 mei 2020 om het geplaatste kapitaal in één of meer maal te verhogen tot een maximumbedrag van vier miljoen zeventienhonderd achtentachtig duizend tweehonderd vierenveertig euro en zeventienhonderd achtentachtig cent (EUR 4.788.244,87). Die bevoegdheid werd toegestaan gedurende vijf jaar te rekenen vanaf de bekendmaking van het besluit van de Buitengewone Algemene Vergadering van 8 mei 2020 in de Bijlagen bij het Belgisch Staatsblad.

De Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV is gemachtigd door de Buitengewone Algemene Vergadering van 8 mei 2020 om, bij toepassing van bovenvermeld toegestane kapitaal, binnen een periode van drie jaar te rekenen vanaf de Buitengewone Algemene Vergadering van **8 mei 2020**, in geval van ontvangst door de Vennootschap van een mededeling door de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten van een openbaar overnamebod op de effecten van de Vennootschap, het kapitaal van de Vennootschap te verhogen voor zover voldaan aan de wettelijke vereisten.

### **8.1.3 Aandelen**

De aandelen van Lotus Bakeries NV zijn sinds begin januari 2002 genoteerd op de continumarkt van Euronext (Brussel). Voorheen werden de aandelen op de spotmarkt genoteerd.

Op 31 december 2021 waren er 816.013 aandelen van Lotus Bakeries NV, op naam of gedematerialiseerd.

### **8.1.4 Aandelenopties**

In het kader van het aandelenoptieplan van Lotus Bakeries NV werden 660 nieuwe aandelenopties uitgegeven in 2021. Op 31 december 2021 bedroeg het totaal aantal nog niet-uitgeoefende aandelenopties 4.541.

JAAR VAN UITGIFTE VAN DE OPTIES	AANTAL TOEGEKENDE OPTIES <sup>1</sup>	AANTAL UITGEOEFENDE OPTIES <sup>2</sup>	BESCHIKBAAR SALDO OPTIES
2016	2.327	(2.327)	0
2017	1.626	(1.045)	581
2018	1.139	-	1.139
2019	1.199	-	1.199
2020	962	-	962
<b>2021</b>	<b>660</b>	<b>-</b>	<b>660</b>

<sup>1</sup> Aantal toegekend - aantal cumulatief vervallen

<sup>2</sup> Aantal cumulatief uitgeoefend

### 8.1.5 Inkoop van eigen aandelen

De Buitengewone Algemene Vergadering van 8 mei 2020 verleende aan de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV de volgende machtigingen inzake inkoop en verkoop van eigen aandelen:

- Om, voor een termijn van vijf jaar, binnen de wettelijk bepaalde grenzen, ongeacht op of buiten de beurs, rechtstreeks of onrechtstreeks, bij wijze van aankoop of ruil, inbreng of om het even welke andere wijze van verkrijging, aandelen, winstbewijzen of certificaten die daarop betrekking hebben te verkrijgen, met als vergoeding de gemiddelde slotkoers van het effect van de Vennootschap over de laatste 30 kalenderdagen voorafgaand aan de datum van de inkoop verminderd met 20 procent als minimumvergoeding en verhoogd met 10 procent als maximumvergoeding. Deze machtiging geldt tevens voor de verwerving van aandelen van de Vennootschap die, rechtstreeks of onrechtstreeks, worden uitgevoerd door de rechtstreekse dochtervennootschappen van de Vennootschap in de zin van artikel 7:221 WvV.
- Om de door de Vennootschap verkregen aandelen, winstbewijzen of certificaten op of buiten de beurs te vervreemden door middel van verkoop, ruil, inbreng, conversie van obligaties of enige andere vorm van overdracht (al dan niet onder bezwarende titel), aan te bieden aan het personeel, aan te bieden aan één of meer bepaalde personen andere dan het personeel, hierover anderzijds te beschikken, steeds in overeenstemming met de wettelijke bepalingen, of deze aandelen of winstbewijzen te vernietigen, zonder dat een verdere goedkeuring of andere tussenkomst van de Algemene Vergadering vereist is en zonder beperking in de tijd.
- Om, ongeacht op of buiten de beurs, rechtstreeks of onrechtstreeks, effecten van de Vennootschap te verkrijgen wanneer deze verkrijging noodzakelijk is om te vermijden dat de Vennootschap een ernstig dreigend nadeel zou lijden. Deze machtiging is toegekend voor een periode van 3 jaar.

In de loop van 2021 zijn er geen eigen aandelen ingekocht. Het totaal aantal eigen aandelen in portefeuille op het einde van het boekjaar bedraagt 4.110 aandelen. Ze vertegenwoordigen een fractiewaarde van 18.084 kEUR of 0,50% van het geplaatste kapitaal.

### 8.2 Aandeelhouders en aandeelhoudersstructuur

## AANDEELHOUDERS EN AANDEELHOUDERSSTRUCTUUR

Het aandeelhouderschap van Lotus Bakeries NV op 31 december 2021:

	AANTAL AANDELEN	AANTAL STEMRECHTEN	% AANDELEN	% STEMRECHTEN
Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries <sup>1</sup>	408.007	816.014	50%	65,92%
Lotus Bakeries NV <sup>2</sup>	4.110	4.110	0,50%	0,33%
Publiek	403.896	417.798	49,50%	33,75%
<b>Totaal</b>	<b>816.013</b>	<b>1.237.922</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> 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 29 september 2021\*.

<sup>2</sup> De stemrechten verbonden aan de aandelen in handen van Lotus Bakeries NV zijn geschorst. De dividenden zijn niet geschorst en worden uitgekeerd aan Lotus Bakeries NV.

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

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

Lotus Bakeries NV heeft op 29 september 2021 een transparantiekennisgeving ontvangen van de Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries.

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

Lotus Bakeries NV heeft geen kennis van enige actualisaties van een mededeling in de zin van artikel 74 van de Wet van 1 april 2007.

## 8.3 Raad van Bestuur en Comit es van de Raad van Bestuur

### 8.3.1 Raad van Bestuur

#### 8.3.1.1 Samenstelling

De samenstelling van de Raad van Bestuur:

#### Voorzitter:

Vasticom BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele  
*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2025*

#### Gedelegeerd bestuurder:

Mercur Consult BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone  
*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2025*

#### Niet-uitvoerende bestuurders:

- Beneconsult BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benedikte Boone  
*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2024*
- PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Johan Boone  
*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2025*
- Concellent NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sofie Boone  
*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering 2024*
- Anton Stevens  
*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2025*

#### Onafhankelijke bestuurders:

- Palumi BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Peter Bossaert  
*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2025*
- Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich  
*Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2025*

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

**Secretaris:**

- Brechtje Haan

**Benedikte Boone** Niet-uitvoerend bestuurder

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

**Jan Boone** CEO / Gedelegeerd bestuurder

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

**Johan Boone** Niet-uitvoerend bestuurder

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

**Sofie Boone** Niet-uitvoerend bestuurder

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

**Peter Bossaert** Onafhankelijk bestuurder

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

**Benoit Graulich** Onafhankelijk bestuurder

- Master in de Rechten, Bedrijfskunde en Financien (KU Leuven)
- Startte zijn loopbaan bij PwC en vervolgens bij Paribas Bank/Artesia Bank. In 2000 werd hij partner bij EY. Actueel is hij managing partner bij Bencis Capital Partners

- Verschillende bestuursmandaten bij o.a. Cofinimmo en FF2032
- Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2009

**Michel Moortgat** Onafhankelijk bestuurder

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

**Sabine Sagaert** Onafhankelijk bestuurder

- Handelsingenieur (KU Leuven), Master in Economic Legislation (UCL) en MBA (KU Leuven), Graduaat in Fiscaliteit (Fiscale Hogeschool Brussel)
- Verschillende functies uitgeoefend bij CBR cementbedrijven en bij AB Inbev, o.a. als Business Unit President Belux. Daarna leidde ze de Dental Division bij Arseus
- Sinds 2011 werkzaam bij Cargill als General Manager Malt business Europe. Vanaf 2015 Global Managing Director Malt Business en sinds juni 2018 Managing Director Oils and Seeds Emea
- Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2011
- Sinds 1 oktober 2020 Managing Director Bakery Products bij Vandemoortele

**Anton Stevens** Niet-uitvoerend bestuurder

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

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

- Burgerlijk Ingenieur (KU Leuven) en Kandidaat Toegepaste Economische Wetenschappen (KU Leuven)
- Was technisch directeur van de Groep Verlipack
- Sinds eind 1996 actief voor de Groep Lotus Bakeries als algemeen directeur Lotus Bakeries France, vervolgens als General Manager Operations en in de periode 2011 - 2016 als Executive Director
- Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2005
- Lid van de Raad van Bestuur van Ardo Group, B.I.G., Connex+, Frigilunch en het OLV Ziekenhuis (Aalst).
- Voorzitter van de Raad van Bestuur bij Team Industries en Flanders'FOOD

**8.3.1.2 Werking van de Raad van Bestuur**

In 2021 vergaderde de Raad van Bestuur zes keer. Behoudens de vergadering op 14 oktober, werden alle bestuursvergaderingen omwille van de COVID-19-maatregelen virtueel gehouden. Alle bestuurders waren op alle vergaderingen aanwezig.

Binnen de Raad van Bestuur is uitvoerig over de volgende onderwerpen gesproken:

- Corona impact en maatregelen
- Investeringsbudget en globaal budget
- Financiële resultaten
- Verkoopresultaten
- Organisatiewijzigingen
- Evolutie prijzen grondstoffen en verpakking
- Prijsonderhandelingen klanten
- Resultaten op 31/12 en 30/06 en voorstel persbericht
- Initiatieven binnen Lotus Bakeries' duurzaamheidsstrategie Care for Today, Respect for Tomorrow beleid, waaronder:
  - Toelichting ESG strategie en actiepunten 2021



- Status update duurzame verpakking
- Young Graduate Programma
- Corporate Governance - remuneratiebeleid
- Algemene Vergadering:
  - Agenda
  - Organisatie achter gesloten deuren
  - Goedkeuring remuneratiebeleid
  - Herbenoemingen
  - Voorstel dividend
- Transparantiekennisgeving referentieaandeelhouder
- Capex-investeringen en capaciteitsuitbreidingen
- E-commerce strategie
- Strategie Lotus® Biscoff®
- Strategie corporate venture fonds FF2032 NV
- Productontwikkelingen en productinnovaties
- Employer branding en flexibility policy
- M&A opportuniteiten
- Verslagen en aanbevelingen van de Comités

In de loop van 2021 deden zich binnen de Raad van Bestuur geen situaties voor die de toepassing vereisen van de belangenconflictprocedure zoals voorzien in artikel 7:96 en artikel 7:97 WvV.

### **8.3.2 Auditcomité**

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

In 2021 vergaderde het Auditcomité drie keer. Op elke vergadering waren alle bestuurders aanwezig. De Commissaris nam deel aan de drie vergaderingen en stelde telkens zijn bevindingen voor aan het Auditcomité.

De behandelde onderwerpen waren:

- Bespreking rapportage en interne controle / aanbevelingen van de Commissaris
- Bespreking jaar- en halfjaarresultaten
- Audit plan 2021

### **8.3.3 Remuneratie- en Benoemingscomité**

Het Remuneratie- en Benoemingscomité bestaat uit twee onafhankelijke bestuurders en één niet-uitvoerend bestuurder. De onafhankelijke bestuurders zijn Sastraco BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert (Voorzitter) en Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich. De niet-uitvoerende bestuurder is Vasticom BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele. Alle leden hebben ervaring op het gebied van personeelszaken en remuneratie.

Het Comité vergaderde tweemaal in 2021 waarbij telkens alle leden aanwezig waren.

De behandelde onderwerpen waren:

- Remuneratiepolitiek en toepassing ervan
- Het remuneratiebeleid
- Vergoeding CEO en Executive Committee

### **8.3.4 Evaluatie van de Raad van Bestuur en zijn Comités**

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

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

### **8.4 Executive Committee**

Samenstelling van het Executive Committee:

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

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

Het Executive Committee had in 2021 12 officiële vergaderingen. Alle leden waren aanwezig op alle vergaderingen.

### **8.5 Diversiteitsbeleid**

Lotus Bakeries ziet erop toe dat zij, zowel binnen de Raad van Bestuur, de Comités als het Executive Committee, kritische leden aanstelt, met gespecialiseerde kennis van zaken op de verschillende domeinen die Lotus Bakeries raken. Bepaalde diversiteitscriteria zijn wettelijk opgelegd en worden door Lotus Bakeries vanzelfsprekend gevolgd. Daarenboven staan vaardigheden, competenties en diversiteit voorop bij de selectie van leden van de Comités, het Executive Committee, alsook bij de selectie van kandidaat-leden voor de Raad van Bestuur die aan de Algemene Vergadering voorgedragen worden.

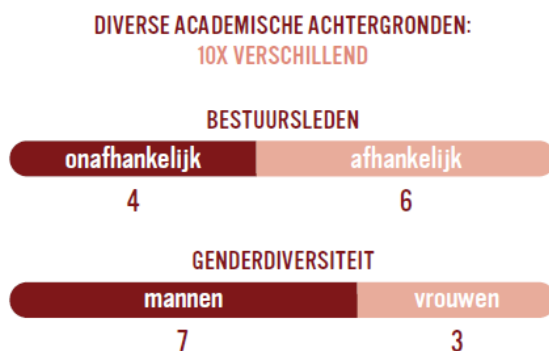
Eerst en vooral voldoet Lotus Bakeries aan de diversiteitscriteria inzake het aantal onafhankelijke bestuurders en het aantal bestuurders van het andere geslacht. Lotus Bakeries tekent in dit verband op dat de samenstelling van haar Raad voldoet aan de vereiste dat ten minste een derde van de bestuurders van een ander geslacht is dan dat van de overige leden. Voornoemde verplichting zit vervat in artikel 7:86 WVV. Ook wijst zij er in dit verband op dat de voormelde onafhankelijke bestuurders beantwoorden aan de onafhankelijkheidscriteria van artikel 7:87 WVV. en de Corporate Governance Code 2020. Met betrekking tot Benoit Graulich BV wordt weliswaar opgemerkt dat de Gewone Algemene Vergadering van 18 mei 2021 Benoit Graulich BV als onafhankelijk bestuurder heeft herbenoemd, nu voldaan was aan alle behalve  en van de bijzondere onafhankelijkheidscriteria van artikel 3.5 van de Belgische Corporate Governance Code 2020, te weten het criterium dat een

bestuurder niet langer dan 12 jaar een mandaat als niet-uitvoerend bestuurder mag hebben uitgeoefend. Dit werd geacht geen afbreuk te doen aan de onafhankelijkheid van Benoit Graulich (en Benoit Graulich BV), die bij de uitoefening van zijn mandaat steeds blijkt geeft van een onafhankelijke en kritische geest en bevestigt heeft dat hij geen enkele relatie heeft met de Vennootschap, het uitvoerend management, de referentieaandeelhouder of andere aandeelhouders met meer dan 10% aandeelhouderschap die zijn onafhankelijkheid in gevaar zou kunnen brengen.

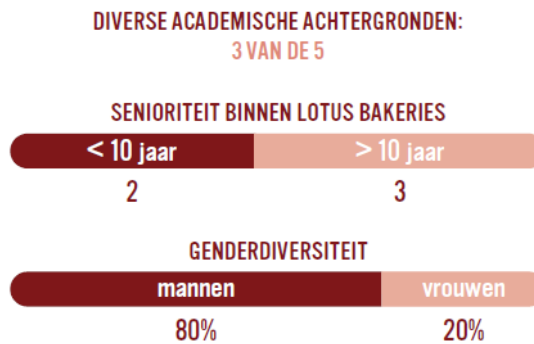
Naast deze wettelijk verankerde diversiteitscriteria streeft Lotus Bakeries naar diversiteit in kennis en ervaring en maakt zij bij het selecteren van kandidaten een gedegen afweging naar competenties die het bedrijf in het licht van de reeds aanwezige competenties onder de leden van de Raad van Bestuur aanvullend ten goede zouden komen. Bij het vastleggen van de benoemingsprocedure en selectiecriteria voor kandidaat-bestuurders wordt in elk geval rekening gehouden met de volgende principes:

- De kandidaat-bestuurder moet expert zijn in een gebied dat raakt aan de activiteiten van de Vennootschap;
- De competenties, kennis en/of ervaring waarover de kandidaat-bestuurder beschikt moet aanvullend zijn ten opzichte van de reeds in de Raad aanwezige competenties;
- In het kader van diversiteit in de Raad zal de Raad verschillende kandidaturen overwegen, waarbij rekening wordt gehouden met diversiteit in o.a. geslacht, leeftijd en achtergrond;
- Iedere kandidaat-bestuurder moet voldoende beschikbaar zijn om zijn/haar verplichtingen naar behoren te kunnen vervullen, waarbij voor niet-uitvoerende bestuurders onder meer geldt dat zij niet meer dan vijf bestuursmandaten mogen bekleden in beursgenoteerde vennootschappen.

Het resultaat van dit beleid volgt uit eerder vermelde cv's. Zo heeft Lotus Bakeries een evenwichtige Raad van Bestuur waarin de meerderheidsaandeelhouder, de onafhankelijke bestuurders en de directie voldoende vertegenwoordigd zijn. Enkele diversiteitsparameters binnen de Raad van Bestuur:



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



## 8.6 Investeerdersrelaties

Lotus Bakeries streeft naar transparante communicatie over financiële en niet-financiële resultaten aan al haar aandeelhouders. Deze informatie wordt op diverse platformen aan de huidige en potentiële aandeelhouders gecommuniceerd. Zo heeft Lotus Bakeries een ‘investor relations’ presentatie gepubliceerd op 17 augustus 2021 en organiseert zij sindsdien regelmatig analisten presentaties, welke door alle geïnteresseerden online gevolgd kunnen worden en welke nadien ook ter consultatie beschikbaar worden gesteld op de website.

## 8.7 Remuneratieverslag

### 8.7.1 Introductie

Het remuneratieverslag 2021 heeft als doel om transparant te informeren over het concrete verloningsbeleid voor bestuurders en uitvoerende managers dat Lotus Bakeries voert. Het zal ter goedkeuring voorgelegd worden aan de Gewone Algemene Vergadering van 13 mei 2022. Het remuneratieverslag 2020 is in de Gewone Algemene Vergadering van 18 mei 2021 met 96,42 % van de stemmen aangenomen.

Ook de ondernemingsraad wordt geïnformeerd over het remuneratieverslag conform de bepalingen van de wet. Het remuneratieverslag is voorts afgetoetst bij de Commissaris.

In dit remuneratieverslag 2021 wordt toegelicht hoe de remuneratie strookt met het vastgestelde remuneratiebeleid dat voorgesteld is door de Raad, op advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité, en goedgekeurd is op de Gewone Algemene Vergadering van 18 mei 2021 met 97,27% van de stemmen.

### 8.6.2 Verklaring over gehanteerd remuneratiebeleid in 2021

#### 8.6.2.1 Niet-uitvoerende en uitvoerende bestuurders

Het op de Gewone Algemene Vergadering van 18 mei 2021 goedgekeurde remuneratiebeleid voor de bestuurders van de Vennootschap omvat een vaste remuneratie, die deels in cash en deels in aandelen in de Vennootschap uitbetaald wordt en die is bepaald in functie van de verantwoordelijkheden en de tijdsbesteding van de bestuurder en diens specifieke rol als Voorzitter van de Raad van Bestuur dan wel als Voorzitter of lid van een Comité. In concreto:

- Elke bestuurder, behoudens de Voorzitter, ontvangt een jaarlijkse vergoeding van (i) 20.000 EUR en (ii) 4 aandelen in de Vennootschap;
- De Voorzitter van de Raad van Bestuur ontvangt een jaarlijkse vergoeding van (i) 40.000 EUR per jaar en (ii) 10 aandelen in de Vennootschap. De Voorzitter ontvangt een aanvullende vergoeding van 100.000 EUR voor vertegenwoordiging van de Vennootschap bij belangenorganisaties.
- De leden van het Auditcomité en het Remuneratie- en Benoemingscomité ontvangen een jaarlijkse vergoeding van 5.000 EUR per mandaat.

De niet-uitvoerende bestuurder dient de aandelen die hij ontvangt ter remuneratie gedurende minstens één jaar nadat hij de Raad verlaat en minstens drie jaar na de toekenning ervan, aan te houden. De niet-uitvoerende bestuurder ontvangt daarenboven geen prestatiegebonden remuneratie zoals bonussen, aandelengerelateerde incentive-programma's op lange termijn, voordelen in natura of voordelen die verbonden zijn aan pensioenplannen, noch aandelenopties.

Naast de bezoldiging worden alle redelijke kosten van de 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.

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

Ten opzichte van 2020 hebben er geen aanpassingen in het remuneratiebeleid plaatsgevonden.

### Overzicht remuneratie:

#### Overzicht remuneratie

NAAM EN FUNCTIE LID UITVOEREND MANAGEMENT	JAAR	VASTE VERGOEDING			VARIABELE VERGOEDING		BUITENGEWONE UITGAVEN <sup>1</sup>	TOTALE VERGOEDING	VERHOUDING VASTE/ VARIABELE VERGOEDING
		Basissalaris	Vergoedingen	Andere voordelen	Pensioen- kosten	1-jaar variabel			
Mercur Consult BV, vertegenwoordigd door Jan Boone, uitvoerend (lid RvB, CEO)	2021	20.000						20.000	100% / 0%
	2020	20.000						20.000	100% / 0%
Vasticom BV, vertegenwoordigd door Jan Vander Stichele, niet-uitvoerend (Voorzitter RvB, lid Auditcomité en lid Benoemings- en Remuneratiecomité)	2021	50.000					100.000	150.000	100% / 0%
	2020	50.000					100.000	150.000	100% / 0%
PMF NV, vertegenwoordigd door Johan Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	2021	20.000						20.000	100% / 0%
	2020	20.000						20.000	100% / 0%
Anton Stevens, niet-uitvoerend (lid RvB)	2021	20.000						20.000	100% / 0%
	2020	20.000						20.000	100% / 0%
Beneconsult BV, vertegenwoordigd door Benedikte Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	2021	20.000						20.000	100% / 0%
	2020	20.000						20.000	100% / 0%
Concellent NV, vertegenwoordigd door Sofie Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	2021	20.000						20.000	100% / 0%
	2020	20.000						20.000	100% / 0%
Palumi BV, vertegenwoordigd door Peter Bossaert, niet-uitvoerend (lid RvB)	2021	20.000						20.000	100% / 0%
	2020	20.000						20.000	100% / 0%
Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door Benoit Graulich, niet-uitvoerend (lid RvB, lid Auditcomité en lid Benoemings- en Remuneratiecomité)	2021	30.000						30.000	100% / 0%
	2020	30.000						30.000	100% / 0%
Lema NV, vertegenwoordigd door Michel Moortgat, niet-uitvoerend (lid RvB en Voorzitter Auditcomité)	2021	25.000						25.000	100% / 0%
	2020	25.000						25.000	100% / 0%
Sastraco BV, vertegenwoordigd door Sabine Sagaert, niet-uitvoerend (lid RvB, Voorzitter Remuneratie- en Benoemingscomité)	2021	25.000						25.000	100% / 0%
	2020	25.000						25.000	100% / 0%

<sup>1</sup> Vergoeding voor vertegenwoordiging van de Vennootschap bij belangenorganisaties

### Overzicht vergoeding bestuurders (in aandelen):

## Overzicht vergoeding bestuurders (in aandelen)

NAAM EN FUNCTIE BESTUURDER	DE BEZIGELIJKE TOEGEMERENDE VAN AANDELTOEGEMENINGSPLANEN	PERIODE VAN HET PLAN	PRESTATIEPERIODE	TOEKENNINGSdatum	VESTIGINGSdatum	EINDE RETENPERIODE	INOMMENTE ONDER HET GEARWONTE BEZIGEL						
							OPENINGSBALANS Aandelen die worden gehouden aan de start van het jaar <sup>1</sup>	TUDENS HET JAAR	Aandelen toegelend	Aandelen gewettigd	Aandelen onderhevig aan een prestatie	ENDOBALANS Aandelen toegelend maar niet gewettigd	Aandelen onderhevig aan een retentieperiode
Mercur Consult BV, vertegenwoordigd door Jan Boone, uitvoerend (lid RvB, CEO)		Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01/01/2020 t/m 31/12/2021	18 mei 2021	18 mei 2021	Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 5 jaar na de toekening	4	4	4	0	0	0	8
Vastkom BV, vertegenwoordigd door Jan Van der Schiele, niet-uitvoerend (Voorzitter RvB, lid Auditcomité en lid Benoemings- en Remuneratiecomité)		Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01/01/2021 t/m 31/12/2021	18 mei 2021	18 mei 2021	Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 5 jaar na de toekening	10	10	10	0	0	0	20
PMF NV, vertegenwoordigd door Johan Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)		Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01/01/2021 t/m 31/12/2021	18 mei 2021	18 mei 2021	Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 5 jaar na de toekening	4	4	4	0	0	0	8
Anton Stevens, niet-uitvoerend (lid RvB)		Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01/01/2021 t/m 31/12/2021	18 mei 2021	18 mei 2021	Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 5 jaar na de toekening	4	4	4	0	0	0	8
Bencorust BV, vertegenwoordigd door Benedikte Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)		Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01/01/2021 t/m 31/12/2021	18 mei 2021	18 mei 2021	Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 5 jaar na de toekening	4	4	4	0	0	0	8
Concalt NV, vertegenwoordigd door Sofie Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)		Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01/01/2021 t/m 31/12/2021	18 mei 2021	18 mei 2021	Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 5 jaar na de toekening	4	4	4	0	0	0	8
Palum BV, vertegenwoordigd door Pieter Bessant, niet-uitvoerend (lid RvB)		Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01/01/2021 t/m 31/12/2021	18 mei 2021	18 mei 2021	Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 5 jaar na de toekening	4	4	4	0	0	0	8
Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door Benoit Graulich, niet-uitvoerend (lid RvB, lid Auditcomité en lid Benoemings- en Remuneratiecomité)		Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01/01/2021 t/m 31/12/2021	18 mei 2021	18 mei 2021	Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 5 jaar na de toekening	4	4	4	0	0	0	8
Lema NV, vertegenwoordigd door Michel Montgat, niet-uitvoerend (lid RvB en Voorzitter Auditcomité)		Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01/01/2021 t/m 31/12/2021	18 mei 2021	18 mei 2021	Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 5 jaar na de toekening	4	4	4	0	0	0	8
Sastraco BV, vertegenwoordigd door Sabine Sagart, niet-uitvoerend (Voorzitter Remuneratie- en Benoemingscomité)		Remuneratiebeleid aangenomen op GAV 18 mei 2021	01/01/2021 t/m 31/12/2021	18 mei 2021	18 mei 2021	Minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 5 jaar na de toekening	4	4	4	0	0	0	8
<b>Totaal</b>							<b>46</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>92</b>

<sup>1</sup> Hier worden enkel die aandelen weergegeven die de bestuurders houden ingevolge hun mandaat.

### 8.6.2.2 Uitvoerende managers

Het Remuneratie- en Benoemingscomité doet voorts concrete voorstellen aan de Raad van Bestuur betreffende de vergoedingen van de leden van het uitvoerend management. Er bestaat naast de vaste vergoeding een variabele verloning voor de leden van het uitvoerend management, dat afhankelijk is van de resultaten van de Groep Lotus Bakeries.

De variabele vergoeding wordt vastgesteld op basis van welbepaalde criteria met een evaluatieperiode van één jaar maar tevens een evaluatieperiode van twee en drie jaar.

- De criteria op basis waarvan de kortetermijnbonus wordt vastgelegd zijn de volgende:
  - 1/3e van de kortetermijnbonus is afhankelijk van de geconsolideerde omzetgroei van de Lotus Bakeries Groep behaald in het afgelopen boekjaar
  - 1/3e van de kortetermijnbonus is afhankelijk van de geconsolideerde recurrent operating result behaald in het afgelopen boekjaar
  - 1/3e van de kortetermijnbonus is afhankelijk van de geconsolideerde recurrent operating cash flow behaald in het afgelopen boekjaar

De Raad van Bestuur heeft op 4 Februari 2022 de finale en geauditeerde resultaten goedgekeurd en op grond hiervan, op advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité, vastgesteld dat aan alle criteria is voldaan. In 2022 zal bijgevolg aan alle leden van het uitvoerend management 100% van de kortetermijnbonus 2021 uitbetaald worden.

- De criteria op basis waarvan de langetermijnbonus wordt vastgelegd zijn de volgende:
  - 1/3e van de langetermijnbonus is afhankelijk van de geconsolideerde omzetgroei van de Lotus Bakeries Groep zoals voorzien in het vastgelegde meerjarenplan
  - 1/3e van de langetermijnbonus is afhankelijk van de geconsolideerde recurrent operating result zoals voorzien in het vastgelegde meerjarenplan
  - 1/3e van de langetermijnbonus is afhankelijk van de geconsolideerde recurrent operating cash flow zoals voorzien in het vastgelegde meerjarenplan

Toekenning en betaling van de langetermijnbonus gebeurt jaarlijks, waarbij na afloop van het derde jaar van de evaluatieperiode een afrekening geschiedt. De Raad van Bestuur heeft op 4 Februari 2022 de finale en geauditeerde resultaten goedgekeurd en op grond hiervan, op advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité, vastgesteld dat aan alle criteria is voldaan. In 2022 zal bijgevolg aan alle leden van het uitvoerend management 100% van de langetermijnbonus uitbetaald worden.

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

De leden van het uitvoerend management die gebonden zijn door een arbeidsovereenkomst voor werknemers genieten van een bijkomende pensioenregeling en andere voordelen, die voornamelijk verzekerde voordelen zoals gewaarborgd inkomen alsook de kost van een wagen betreffen. Voor de leden van het uitvoerend management die werken via een managementvennootschap werd een gelijkaardige regeling getroffen.

Daarnaast bestaat er een optieplan met een vast aantal opties voor de leden van het uitvoerend management. Toegekende opties worden tijdens de eerstvolgende drie jaar na hun toekenning niet als definitief verworven beschouwd en mogen niet worden uitgeoefend. Bij vroegtijdig vertrek zullen de op dat moment nog niet uitoefenbare opties niet meer uitgeoefend kunnen worden.

De Raad heeft voorts bepaald dat de leden van het uitvoerend management tegen eind 2022 elk minstens 250.000 EUR aan waarde aandelen in de Vennootschap dienen te bezitten, die gedurende hun mandaat als lid van het uitvoerend management aangehouden moeten worden. Op dit moment voldoen alle leden van het uitvoerend management aan deze vereiste.

Indien een lid van het uitvoerend management ook uitvoerend bestuurder is, omvat zijn remuneratie ook de vergoeding die hij in deze laatste hoedanigheid ontvangt.

Het remuneratiebeleid voor de leden van het Executive Committee wordt elke twee jaar vastgelegd op voorstel van het Remuneratie- en Benoemingscomité. Jaarlijks wordt de individuele remuneratie herbekeken. Voor dit proces wordt een beroep gedaan op een internationaal HR-adviesbedrijf dat de functieweging en het overeenstemmende gangbare salarispakket in de relevante markt voorstelt. De consultant maakt het rapport rechtstreeks over aan het Remuneratie- en Benoemingscomité en levert mondelinge toelichting.

## Overzicht remuneratie:

### Overzicht remuneratie CEO en uitvoerend management (in EUR)

NAAM EN FUNCTIE LID UITVOEREND MANAGEMENT	JAAR	VASTE VERGOEDING				VARIABLE VERGOEDING		BUITENGEWONE UITGAVEN	TOTALE VERGOEDING	VERHOUDING VASTE/ VARIABLE VERGOEDING
		BASISSALARIS	VERGOEDINGEN	ANDERE VOORDELEN <sup>1</sup>	PENSIOEN- KOSTEN	1-JAAR VARIABLE	MEERDERE JAREN VARIABLE			
Mercur Consult BV, vertegenwoordigd door Jan Boone (CEO)	2021	909.698	-	43.064	146.304	479.579	479.579	-	2.058.224	53% / 47%
	2020	866.379	-	43.064	139.007	456.741	456.741	-	1.961.932	53% / 47%
Overige leden uitvoerend management	2021	1.783.189	-	87.839	285.614	739.784	739.784	-	3.636.210	59% / 41%
	2020	1.698.276	-	87.839	270.693	704.556	704.556	-	3.465.920	59% / 41%

<sup>1</sup> De andere voordelen betreffen voornamelijk verzekerde voordelen.



## Totale vergoeding uitvoerend management (in opties)

NAAM EN FUNCTIE BEMALINGSTIJD	SPECIFICITEIT VAN HET PLAN	PERIODE	DATUM VAN TOEGENIEMING	DATUM VAN VERWIJERING	EINDE REKENPERIODE	UITOEFENPERIODE	UITOEFENPERIUS VAN HET RANDEEL EN DATUM	OPENINGSBALANS		TIJDENS HET JAAR		EINDBALANS	
								Opties toegekend maar nog niet verworven aan de start van het jaar	Opties toegekend	Opties verworven	Opties ondergang aan het personeel	Opties toegekend maar niet verworven	Opties onderhevig aan een reëvalperiode
Mecour Consult BV, vergoeding door Jan Boone (CEO)	R2017		12/05/2017	01/01/2021		01/01/2021-11/05/2022	235,177	235	0	255	0	0	0
	R2018		15/05/2018	01/01/2022		01/01/2022-14/05/2023	237,500	255	0	0	0	0	255
	S2019		10/05/2019	01/01/2023		01/01/2023-09/05/2024	235,158	255	0	0	0	0	255
	T2020		08/05/2020	01/01/2024		01/01/2024-07/05/2025	2828,95	200	0	0	0	0	200
	LD2021		18/05/2021	01/01/2025		01/01/2025-17/05/2026	4517,4	0	130	0	0	0	130
Valda BV, vergoeding door Isabelle Mees (CEO Natural Foods)	R2017		12/05/2017	01/01/2021		01/01/2021-11/05/2022	235,177	128	0	128	0	0	0
	R2018		15/05/2018	01/01/2022		01/01/2022-14/05/2023	237,500	128	0	0	0	0	128
	S2019		10/05/2019	01/01/2023		01/01/2023-09/05/2024	235,158	128	0	0	0	0	128
	T2020		08/05/2020	01/01/2024		01/01/2024-07/05/2025	2828,95	100	0	0	0	0	100
	LD2021		18/05/2021	01/01/2025		01/01/2025-17/05/2026	4517,4	0	65	0	0	0	65
Gumco BV, vergoeding door Mike Cuvelier (CEO)	R2018		15/05/2018	01/01/2022		01/01/2022-14/05/2023	237,500	128	0	0	0	0	128
	S2019		10/05/2019	01/01/2023		01/01/2023-09/05/2024	235,158	128	0	0	0	0	128
	T2020		08/05/2020	01/01/2024		01/01/2024-07/05/2025	2828,95	100	0	0	0	0	100
		LD2021		18/05/2021	01/01/2025		01/01/2025-17/05/2026	4517,4	0	65	0	0	0
Hycom BV, vergoeding door Ignace Heyman (COO)	R2017		12/05/2017	01/01/2021		01/01/2021-11/05/2022	235,177	128	0	128	0	0	0
	R2018		15/05/2018	01/01/2022		01/01/2022-14/05/2023	237,500	128	0	0	0	0	128
	S2019		10/05/2019	01/01/2023		01/01/2023-09/05/2024	235,158	128	0	0	0	0	128
	T2020		08/05/2020	01/01/2024		01/01/2024-07/05/2025	2828,95	100	0	0	0	0	100
	LD2021		18/05/2021	01/01/2025		01/01/2025-17/05/2026	4517,4	0	65	0	0	0	65
William Du-Pé (Directie Procurement, QA en R&D)	R2017		12/05/2017	01/01/2021		01/01/2021-11/05/2022	235,177	128	0	128	0	0	0
	R2018		15/05/2018	01/01/2022		01/01/2022-14/05/2023	237,500	128	0	0	0	0	128
	S2019		10/05/2019	01/01/2023		01/01/2023-09/05/2024	235,158	128	0	0	0	0	128
	T2020		08/05/2020	01/01/2024		01/01/2024-07/05/2025	2828,95	100	0	0	0	0	100
	LD2021		18/05/2021	01/01/2025		01/01/2025-17/05/2026	4517,4	0	65	0	0	0	65
<b>Totaal</b>							<b>2775</b>	<b>375</b>	<b>659</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2659</b>	<b>0</b>

DE BEGRIJPSLIJST VOORWAARDEN VAN OPTIES

INSTRUMENTEN EN HET GEBRUIKTE BOEKLEZEN

## Vertrekvergoeding

De leden van het Executive Committee die op zelfstandige basis en middels een aantal bestuursmandaten worden vergoed, hebben een vertrekvergoeding van maximaal 12 maanden van de vaste en variabele vergoeding. Het andere lid van het Executive Committee is gebonden door een arbeidsovereenkomst voor werknemers. In 2021 werden geen vertrekvergoedingen betaald aan leden van het Executive Committee.

### 8.6.2.3 Kaderleden

Het remuneratiebeleid van de kaderleden wordt bepaald door het Executive Committee, het Remuneratie- en Benoemingscomité keurt goed. Hiervoor wordt eveneens een beroep gedaan op een internationaal HR-adviesbedrijf dat de functieweging en het overeenstemmende gangbare salarispakket in de relevante markt voorstelt.

### 8.6.3 Evolutie van de remuneratie en van de prestaties van de Vennootschap over de laatste vijf jaar

Hierna is een vergelijkende tabel opgenomen over de verandering van vergoeding en bedrijfsprestaties in de afgelopen vijf gerapporteerde boekjaren.

IN DUIZEND EURO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>REMUNERATIE NIET-UITVOERENDE BESTUURDERS</b>						
Vasticom BV, vertegenwoordigd door Jan Vander Stichele, niet-uitvoerend (Voorzitter RvB, lid Auditcomité en lid Benoemings- en Remuneratiecomité)	150 750%	150 100%	150 100%	150 100%	150 100%	150 100%
PMF NV, vertegenwoordigd door Johan Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	20 100%	20 100%	20 100%	20 100%	20 100%	20 100%
Anton Stevens, niet-uitvoerend (lid RvB)	20 100%	20 100%	20 100%	20 100%	20 100%	20 100%
Beneconsult BV, vertegenwoordigd door Benedikte Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	20 100%	20 100%	20 100%	20 100%	20 100%	20 100%
Concellent NV, vertegenwoordigd door Sofie Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	20 /	20 100%	20 100%	20 100%	20 100%	20 100%
Palumi BV, vertegenwoordigd door Peter Bossaert, niet-uitvoerend (lid RvB)	/	20 /	20 100%	20 100%	20 100%	20 100%
Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door Benoit Graulich, niet-uitvoerend (lid RvB, lid Auditcomité en lid Benoemings- en Remuneratiecomité)	30 100%	30 100%	30 100%	30 100%	30 100%	30 100%
Lema NV, vertegenwoordigd door Michel Moortgat, niet-uitvoerend (lid RvB, Voorzitter Auditcomité)	/	/	25 /	25 100%	25 100%	25 100%
Sastraco BV, vertegenwoordigd door Sabine Sagaert, niet-uitvoerend (lid RvB, Voorzitter Remuneratie- en Benoemingscomité)	20 100%	25 100%	25 100%	25 100%	25 100%	25 100%

IN DUIZEND EURO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>REMUNERATIE UITVOEREND BESTUURDER</b>						
Mercur Consult BV, vertegenwoordigd door Jan Boone, uitvoerend (CEO)	20	20	20	20	20	20
	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>REMUNERATIE CEO</b>						
Jan Boone, CEO	1301	1.265	1.458	1.914	1.962	2.058
Evolutie (%)	108%	97%	115%	131%	102,5%	104,9%
<b>REMUNERATIE OVERIGE LEDEN UITVOEREND MANAGEMENT</b>						
Totale remuneratie	1.760	1.714	2.358	3.296	3.466	3.636
Aantal leden uitvoerend management	4	4	5	5	5	5
Evolutie (%)	86%	97%	138%	140%	105%	105%
<b>PRESTATIES LOTUS BAKERIES</b>						
Beurskapitalisatie (op 31 dec)	2.031.280	1.724.110	1.753.830	2.113.470	3.002.928	4.561.513
Evolutie beurskapitalisatie (%)	143%	85%	102%	121%	142%	152%
Omzet	507.208	524.055	556.435	612.737	663.289	750.251
Evolutie omzet (%)	123%	103%	106%	110%	108%	113%
Rebit	83.945	89.349	95.030	102.891	111.114	123.805
Evolutie Rebit (%)	130%	106%	106%	108%	108%	111%
Rebitda	101.596	104.333	110.346	123.580	135.683	150.967
Evolutie Rebitda (%)	123%	103%	106%	112%	110%	111%
Nettoresultaat	62.455	64.633	67.872	75.769	82.545	90.743
Evolutie nettoresultaat (%)	137%	103%	105%	112%	109%	110%
<b>REMUNERATIE OVERIGE WERKNEMERS</b>						
Totale remuneratie	101.639	105.580	111.977	123.493	137.116	152.857
Aantal werknemers (FTE) <sup>1</sup>	1.464	1.495	1.555	1.821	2.214	2.305
Evolutie (%)	115%	104%	106%	110%	111%	111%

<sup>1</sup> Voltijdse werknemer berekend als gemiddelde over 12 maanden.

De ratio tussen de hoogste remuneratie van de managementleden en de laagste verloning (in voltijds equivalent) van de werknemers van Lotus Bakeries NV, zoals voorgeschreven door artikel 3:6 § 3 WVV, kan niet worden weergegeven, nu Lotus Bakeries NV geen werknemers in dienst heeft. Ten behoeve van de beoogde transparantie wordt deze ratio weergegeven voor Lotus Bakeries Corporate NV. Deze ratio bedraagt 16,20.

## 9. Enterprise Risk Management

### 9.1 Strategie risicobeheer

Lotus Bakeries implementeerde een permanent risicobeheerproces met als doel ervan verzekerd te zijn dat risico's worden geïdentificeerd, geëvalueerd, beheerst en opgevolgd, zodat ze ook op een aanvaardbaar niveau kunnen worden gehouden. Het risicobeheerproces sluit zeer nauw aan bij de uitvoering van de strategische, operationele en financiële doelstellingen van de onderneming. Het geheel van het risicobeheerproces is gebaseerd op het COSO Enterprise Risk Management. Het Executive Committee heeft de verantwoordelijkheid voor het risicobeheerproces van Lotus Bakeries en rapporteert daarover ook periodiek naar het Auditcomité.

### 9.2 Governance en cultuur

#### 9.2.1 Governance structuur

Het bestuursmodel van Lotus Bakeries is monistisch als bedoeld in artikel 7:85 en volgende WVV. De Raad van Bestuur draagt finaal de verantwoordelijkheden voor het beheersen van de risico's binnen het bedrijf, daarin ondersteund door het Audit Comité. Het dagelijks bestuur is gedelegeerd aan de CEO, hierbij ondersteund door het EXCO. De Director Internal Audit & Risk rapporteert aan de CFO. Periodiek wordt aan het Audit Comité gerapporteerd over risicobeheersing.

Deze Governance structuur wordt omkaderd door diverse interne Governance beleidslijnen.

De Raad van Bestuur heeft op 2 april 2020 de volgende documenten goedgekeurd:

### **9.2.2 Corporate Governance Charter**

Het corporate governance charter beoogt een uitgebreid en transparant beeld weer te geven van het beleid inzake corporate governance van Lotus Bakeries en wordt in functie van de ontwikkelingen van dergelijk beleid alsook wijzigingen in de toepasselijke regelgeving geactualiseerd.

### **9.2.3 Dealing Code**

Het belangrijkste doel van de Dealing Code is om misbruik of de schijn van misbruik te voorkomen van informatie die de bestuurders dan wel de medewerkers van Lotus Bakeries mogelijk hebben over Lotus Bakeries en die niet beschikbaar is voor beleggers in het algemeen. Bijzonder aandacht wordt gegeven aan zij die aandelen, aandelenopties of andere beloningen ontvangen in het kader van Lotus Bakeries' incentive-plannen, aan zij die aandelen in Lotus Bakeries kopen of verkopen, en aan zij die aandelen in Lotus Bakeries gebruiken als zekerheid voor een lening.

### **9.2.4 Gedragscode**

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

Voorts heeft de Raad van Bestuur op 24 maart 2021 een Remuneratiebeleid goedgekeurd.

### **9.2.5 Remuneratiebeleid**

Het goedgekeurde remuneratiebeleid is in overeenstemming met de Tweede Aandeelhoudersrichtlijn, Richtlijn (EU) 2017/828), artikel 7:89 lid 1 Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen en de Corporate Governance Code 2020 opgesteld. Dit remuneratiebeleid is goedgekeurd op de Gewone Algemene Vergadering van 18 mei 2021 en is gepubliceerd op de website.

### **9.2.6 Interne beleidslijnen, procedures en controleomgeving**

De verantwoordelijkheden van de verschillende afdelingen in de Groep. Lotus Bakeries gaande van aankoop, productie, logistiek tot verkoop, het beheer van klantenrelaties en groepsdiensten zijn vastgelegd in algemene richtlijnen. Zo kent elke medewerker duidelijk zijn rol en verantwoordelijkheid.

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

In het kader van het opstellen of bijsturen van de strategische oefeningen en de jaarlijkse budgetten worden er voor de verschillende niveaus en afdelingen objectieven bepaald op korte en op lange termijn.

Deze objectieven worden bepaald voor de verschillende afdelingen van de Corporate Departementen als voor alle operationele domeinen van de volledige supply chain van alle Business Units, zowel op het lokaal niveau en area niveau, als op het niveau van het Executive Committee.

Elke van deze departementen heeft diens verantwoordelijkheden verder uitgewerkt in meer gedetailleerde procedures.

### 9.3 Voornaamste risico's en mitigerende maatregelen

Jaarlijks worden de gedefinieerde risico's door het EXCO geëvalueerd en zo nodig aangepast. Het aangepaste risico overzicht wordt jaarlijks in het Audit Comité besproken.

Voor elk van de belangrijke risico's is een risico owner aangeduid die zorgt voor een concreet actieplan om de risico's te vermijden, te beperken of zo goed mogelijk voorbereid te zijn. De risico owner is ook verantwoordelijk voor de opvolging van de gedefinieerde acties. De resultaten worden jaarlijks aan het Audit Committee gerapporteerd.

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

#### 9.3.2 Wisselkoersrisico

Het belangrijkste deel van de verkopen en aankopen gebeurt in euro. De voornaamste vreemde munt transacties met betrekking tot aan- en verkoop gebeuren in USD, GBP, CHF, SEK, CNY, ZAR en KRW. De Groep Lotus Bakeries streeft ernaar zoveel mogelijk aan- en verkopen in vreemde munten op een natuurlijke manier te hedgen en netto wisselkoersrisico's kunnen worden ingedekt door termijncontracten en/of optiecontracten indien er een materieel ongedekt netto risico is voor de Groep.

De geconsolideerde jaarrekening van Lotus Bakeries wordt weergegeven in euro. De bedrijfsresultaten en de financiële positie van elk van de ondernemingen van Lotus Bakeries waarvan de functionele munt niet de euro is, moeten worden omgezet naar euro aan de toepasselijke wisselkoers voor opname in de geconsolideerde jaarrekening van de Groep. Lotus Bakeries dekt dit "omrekeningsrisico" niet in.

Een lagere gemiddelde koers van de voor Lotus Bakeries belangrijkste vreemde munten met 5% zou een negatief effect hebben gehad op het nettoresultaat van ongeveer 2.016 kEUR in totaliteit. Een hogere gemiddelde koers van de voor Lotus Bakeries belangrijkste vreemde munten met 5% zou een positief effect hebben gehad op het nettoresultaat van ongeveer 2.228 kEUR in totaliteit.

	EFFECT OP HET NETTORESULTAAT VAN EEN LAGERE GEMIDDELTE KOERS VAN 5% (BEDRAG IN KEUR)	EFFECT OP HET NETTORESULTAAT VAN EEN HOGERE GEMIDDELTE KOERS VAN 5% (BEDRAG IN KEUR)
GBP	(1.342)	1.483
USD	(457)	506
CNY	(178)	197
Andere	(39)	43
<b>Totaal</b>	<b>(2.016)</b>	<b>2.228</b>

#### 9.3.3 Renterisico

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

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

### **Financiële instrumenten**

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

#### **9.3.4 Kredietrisico**

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

De Groep Lotus Bakeries beschikt over een gediversifieerde internationale klantenportefeuille, voornamelijk bestaande uit grote retail, cash-and-carry en foodservice klanten in de verschillende landen. Voor de export buiten West- en Noord-Europa, de Verenigde Staten, Zuid-Korea en China wordt maximaal gewerkt op basis van documentair krediet of kredietverzekering. Binnen de Groep Lotus Bakeries bestaan er strikte procedures en regels om de klanten accuraat op te volgen en eventuele potentiële risico's zo snel en doeltreffend als mogelijk te beperken en beheersen.

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

#### **9.3.5 Liquiditeitsrisico**

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

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

#### **9.3.6 Vermogensstructuur**

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

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

<b>FINANCIELE RATIO'S</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Dagen klantenkrediet	49	48	47	45	42
Solvabiliteit (%)	52,4	51,4	49,5	48,8	49,1
Netto financiële schuld / REBITDA*	0,63	0,87	1,10	0,87	0,55
Netto rentabiliteit van het eigen vermogen (%)	17,5	19,0	18,8	19,6	22,0

(\*) REBITDA genormaliseerd voor de impact van de overnames

### 9.3.7 Risico's verbonden aan productaansprakelijkheid

De productie, verpakking en verkoop van voedingsproducten brengen risico's op productaansprakelijkheid met zich mee.

Lotus Bakeries stelt aan het productieproces en de distributie van haar producten de hoogste eisen op het vlak van productveiligheid, gaande van de aankoop van grondstoffen tot de distributie van het eindproduct. Dit alles wordt ondersteund en gewaarborgd door gestructureerde procedures en systematische interne kwaliteitsaudits. Op regelmatig tijdstippen vinden externe audits plaats.

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

### 9.3.8 Pensioenplanrisico's

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

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

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

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

Bij de dochterondernemingen in Nederland en Duitsland bestaan er toegezegde pensioenregelingen. Daarnaast bestaan er in bepaalde ondernemingen voorzieningen voor pensioenverplichtingen door legale vereisten. Deze worden ook behandeld als toegezegde pensioenregelingen. Voor deze toegezegde pensioenregelingen zijn de nodige voorzieningen aangelegd op basis van de actuariële huidige waarde van de toekomstige verplichtingen aan de betrokken werknemers.

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

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

### **9.3.9 Risico op namaak**

Het succes van de producten en de merken van Lotus® Biscoff® en Lotus™ Natural Foods gaat hand in hand met het risico op namaak. Zowel wat betreft de receptuur van onze producten als met betrekking tot de visuele identiteit van onze merken.

Vooreerst de receptuur. 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. De R&D-afdeling wil met nieuwe inzichten in processen en interacties tussen verschillende grondstoffen bijdragen tot betere producten. Hiervoor wordt niet enkel een beroep gedaan op eigen expertise maar ook op die van gekende universitaire kennisinstellingen, evenals binnen bestaande innovatieplatformen opgezet door de voedingsindustrie. Onze inspanningen op het vlak van innovatie vertalen zich voorts in een uitgebreid en innovatief productgamma, waarbij kwaliteit en superieure smaak voorop staan. Om deze inspanningen zo goed mogelijk te borgen, worden onze recepturen, waar mogelijk, als bedrijfsgeheim beschermt. Hiertoe zijn strikte procedures in voege inzake de toegang, overdracht en opslag van data. Het Research & Development team monitort en analyseert voorts op regelmatige basis concurrerende producten.

Om onze merkidentiteit zo goed mogelijk te beschermen, is er een heldere strategie in voege gericht op identificatie van onze merk assets, afbakening van de gewenste bescherming, gebruik en handhaving van onze merken. Jaarlijks wordt de beschermingsgraad geactualiseerd, zowel op product als op geografisch vlak. Dankzij een geautomatiseerd, wereldwijd notificatiesysteem blijft het Intellectueel Eigendom departement op de hoogte van identieke of gelijkaardige registraties. Voorts worden copycats in de markt op continue basis gerapporteerd door onze eigen werknemers en onze distributeurs. Daarnaast is er in 2021 besloten om een online monitoringssysteem op te zetten ten behoeve van nog accuratere detectie van copycats.

### **9.3.10 Gegevensbescherming en cybercriminaliteit**

Gezien de almaar toenemende digitalisering blijft het risico op ongeoorloofde toegang tot confidentiële data van Lotus Bakeries en persoonlijke data die Lotus Bakeries verwerkt reëel. Ook fraude in de vorm van cybercriminaliteit staat hoog op de agenda.



Binnen Lotus Bakeries zijn er duidelijke beleidslijnen in voege inzake toegang en beveiliging tot bedrijfskritische informatie. Multi-factor authenticatie draagt bij aan de beveiliging van onze informatie. Het Corporate ICT Departement heeft diverse maatregelen genomen voor preventie, detectie en impactbeperking van cyber aanvallen. Daarnaast is er een jaarlijkse audit naar de veiligheid van onze ICT systemen. Ook wordt er continu ingezet op geautomatiseerde en continue bewustmaking bij de Lotus Bakeries medewerker.

### **9.3.11 Schaarste op de arbeidsmarkt**

Gezien de schaarste op de arbeidsmarkt, dient Lotus Bakeries aandachtig te zijn op het aantrekken van voldoende talent om haar groeiplannen te ondersteunen. Hiertoe kan Lotus Bakeries terugvallen op een professioneel rekruteringsbeleid, onboardingstraject en training & ontwikkelingsplan. Ook zet zij sinds 2020 in op een Young Graduate Programma, waarmee we jong talent enthousiast maken over ons bedrijf. Tot slot wordt er veel aandacht besteedt aan employer branding en het intern en extern doorvertalen van onze bedrijfsidentiteit.

### **9.3.12 Impact van verpakking op milieu**

Lotus Bakeries erkent de problemen gerelateerd aan het gebruik van verpakkingen, waaronder oceaanvervuiling, koolstofuitstoot, en het gebruik van niet-hernieuwbare bronnen. Lotus Bakeries deelt de bezorgdheid en wil haar verantwoordelijkheid opnemen om de overstap te maken van de huidige lineaire economie, waar verpakking geproduceerd, gebruikt en weggegooid wordt, naar een circulaire economie waarbinnen materialen binnen de loop gehouden worden. Hiertoe heeft zij heldere ambities en een duidelijke strategie geformuleerd.

### **9.3.13 Impact van palmolie op milieu en maatschappij**

Lotus Bakeries is zich bewust van de negatieve impact van de palmolieteelt op het milieu, met name ontbossing, alsook op de maatschappelijke impact in de regio's waar palmolieplantages worden verbouwd. Voor Lotus Bakeries is het belangrijk dat onze consumenten en klanten het vertrouwen hebben dat de palmolie die in onze producten wordt gebruikt duurzaam is gewonnen. Lotus Bakeries selecteert haar leveranciers zorgvuldig op basis van haar verantwoorde inkoopnormen volgens NDPE: No-deforestation, No-Peat, No-Exploitation. Lotus Bakeries is lid van RSPO en engageert zich om enkel gecertificeerde duurzame palmolie in te kopen. Dit heeft zij onderschreven in een palmoliebeleid dat door 90% van de palmolieleveranciers<sup>1</sup> is aanvaard. Alle Lotus Bakeries sites die palmolie verwerken, hebben bovendien het RSPO-certificaat behaald.

### **9.3.14 Impact van industrie op milieu en maatschappij.**

Lotus Bakeries is zich bewust van de negatieve impact die de industrie kan hebben op milieu en maatschappij en de verantwoordelijkheid die zij als industriële partner draagt. Anderzijds ziet Lotus Bakeries ook opportuniteiten om bij te dragen aan de vooruitgang van de maatschappij en het beperken van de Global Warming.

De 'Care for Today – Respect for Tomorrow' duurzaamheidsambitie belichaamt op een heldere manier hoe Lotus Bakeries met duurzaamheid en verantwoordelijkheid wil omgaan. Dit actieplan is breed uitgedragen naar alle medewerkers alsook naar de Raad van Bestuur. Lotus Bakeries kiest ervoor om te rapporteren over haar prioriteiten, targets en realisaties rekeninghoudend met de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) zoals vooropgesteld door de Verenigde Naties en volgens de core GRI standaarden.

## **9.4 Controleactiviteiten**

---

<sup>1</sup> Palmolieproducenten die het palmoliebeleid van Lotus Bakeries hebben afgetekend of een eigen palmoliebeleid in voege hebben dat minstens gelijke standaarden omvat.

Er zijn voor de Groep Lotus Bakeries diverse operationele en financiële procedures voorhanden.

Voor het rapporteren van de financiële en niet-financiële resultaten van elke afdelingen zijn er definities of standaarden voorhanden zodat de informatie in de volledige organisatie eenduidig wordt geïnterpreteerd.

De International Financial Reporting Standards vormen de basis voor alle financiële rapportering en voor de geconsolideerde rapportering. Er wordt op regelmatige tijdstippen training georganiseerd voor alle relevante financiële medewerkers.

De resultaten rond duurzaamheid worden voor het jaar 2021 gerapporteerd volgens de GRI - Standaarden.

Voor het opvolgen van de activiteiten van verkoop, personeel en de operaties in de fabrieken, aankoop en logistiek ontwikkelde Lotus Bakeries verschillende financiële en niet-financiële KPI's.

Maandelijks worden de resultaten van elke area binnen de business units besproken en toegelicht door de areamanager. Zowel de positieve als de negatieve afwijkingen ten opzichte van de vooropstelde resultaten worden geanalyseerd en besproken. Voor de negatieve afwijkingen worden de nodige corrigerende acties gedefinieerd en opgevolgd. Voor de positieve afwijkingen worden acties gedefinieerd om deze te bestendigen of te vergroten.

De toegang tot de diverse rapporteringssystemen wordt gecontroleerd en beperkt tot de daartoe bevoegde personen.

De externe verkoopscijfers worden dagelijks gerapporteerd aan het Executive Committee.

De resultaten van de verschillende afdelingen worden maandelijks op groepsniveau geconsolideerd, geanalyseerd en gerapporteerd. De afdeling Corporate Finance stuurt het hele proces aan.

De liquiditeit en de cashpositie wordt dagelijks gecontroleerd door de afdeling Corporate Treasury en tweemaal per week gerapporteerd door de Director Treasury aan de CFO.

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

## **9.5. Informatie en communicatie**

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

In 2021 werd voor het beheer van de belangrijkste personeelsprocessen het pakket SuccessFactors geïnstalleerd.

De resultaten van elke area binnen de business units worden maandelijks gerapporteerd door de areamanager.

De financiële en niet-financiële rapporteringen worden op groepsniveau maandelijks geaggregeerd en geconsolideerd en gerapporteerd aan het Executive Committee. De afdeling Corporate Finance stuurt het informatie- en communicatieproces aan.

Daarnaast worden de financiële en niet-financiële resultaten op periodieke basis gerapporteerd en besproken in de Raad van Bestuur.

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

De rapportering van de diverse risico-owners gebeurt periodiek naar de Director Internal Audit & Risk, die op haar beurt rapporteert aan de CFO. De resultaten worden jaarlijks aan het Auditcomité gerapporteerd.

Daarnaast zijn er verschillende kanalen om binnen de Lotus Bakeries Groep alle medewerkers te voorzien van de informatie die zij nodig hebben om hun functie naar behoren te kunnen uitvoeren.

Groepswijd beschikken de medewerkers van Lotus Bakeries over LotusLink waarop alle informatie rond gebeurtenissen van de Groep verspreid wordt.

### **9.6 Monitoring**

Maandelijks worden de resultaten van elke area binnen de business units besproken en toegelicht door de areamanager.

De groepscijfers worden maandelijks besproken in het Executive Committee en op periodieke basis in de Raad van Bestuur.

De interne audit evalueert het interne controle systeem en geeft aanbevelingen tot verbetering ervan.

De Commissaris verifieert de financiële rapportering en haar interne controle.

Onze sites worden inzake kwaliteit en veiligheid van onze producten extern gecontroleerd.

Het Auditcomité en de Commissaris speelt een belangrijke rol inzake de beoordeling van het interne controle systeem en de risicobeheersing. 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).

## 9.7 Externe audit

PwC Bedrijfsrevisoren BV, vertegenwoordigd door mevrouw Lien Winne, bedrijfsrevisor, is door de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor een termijn van drie jaar herbenoemd tot Commissaris van Lotus Bakeries NV op 10 mei 2019. Het mandaat vervalt onmiddellijk na de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2022. De vergoedingen die in 2021 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 2021	IN DUIZENDEN EUR
Lotus Bakeries NV	88
Groep Lotus Bakeries	401
<b>Totaal</b>	<b>489</b>

Lembeke, 8 april 2022



---

Mercur Consult BV  
Gedelegeerd Bestuurder  
Jan Boone  
Vaste vertegenwoordiger