

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 12 mei 2026 om 10.u in Kinopolis Gent, Ter Platen 12, 9000 Gent.

Geachte Heren,

Overeenkomstig onze wettelijke en statutaire verplichtingen, brengen wij u hiermede verslag uit over de uitoefening van ons mandaat over het boekjaar 2025.

1. Wij hebben de eer de enkelvoudige jaarrekening betreffende het boekjaar 2025 aan uw goedkeuring voor te leggen.
2. Getrouw overzicht van de ontwikkeling, de resultaten en de positie van de vennootschap.

Activa

De financiële vaste activa bedragen 681,6 miljoen euro t.o.v. 681,5 miljoen euro in 2024. In 2025 is er een kapitaalstorting gebeurd in de nieuwe dochteronderneming Lotus Bakeries Corporate Switzerland AG.

De vlottende activa bedragen 112 miljoen euro en bestaan vooral uit geldbeleggingen onder de vorm van eigen aandelen (23,5 miljoen euro), termijnrekeningen (6,4 miljoen euro) en vorderingen op korte termijn (81,5 miljoen euro).

Passiva

De onbeschikbare reserves zijn gestegen ten gevolge van de inkoop van eigen aandelen ten bedrage van 6,6 miljoen euro.

De beschikbare reserves zijn gestegen met 7,6 miljoen euro, voornamelijk door de toevoeging aan de reserves bij de winstverdeling.

De schulden op meer dan één jaar zijn gestegen met 125 miljoen euro, door het nieuwe kredietcontract met Lotus Bakeries International & Schweiz AG.

De schulden op ten hoogste één jaar zijn gedaald met 111 miljoen euro naar 205 miljoen euro, voornamelijk door de terugbetaling van het kredietcontract met Lotus Bakeries Corporate. De overige schulden bevatten in hoofdzaak de uit te betalen dividenden.

De overlopende rekeningen bedragen 65 miljoen euro en hebben betrekking op over te dragen opbrengsten.

Resultatenrekening

De post andere bedrijfsopbrengsten bevat voornamelijk de royalties van het Lotus-merk die aangerekend worden aan de dochtervennootschappen die producten onder het Lotus-merk produceren.

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

Dit alles resulteert in een bedrijfswinst van 14,0 miljoen euro.

De financiële opbrengsten bedragen 82,6 miljoen euro in 2025 t.o.v. 38,2 miljoen euro in 2024. Deze bestaan voornamelijk uit de uitkering van dividenden van dochterondernemingen (81,4 miljoen euro in 2025 t.o.v. 37,6 miljoen euro in 2024).

De financiële kosten bedragen 8,4 miljoen euro in 2025 t.o.v. 8,2 miljoen euro in 2024. Deze bestaan voornamelijk uit de intresten op de leningen met Lotus Bakeries Corporate en Lotus Bakeries International & Schweiz AG.

Globaal resulteerde dit alles in een netto winst van 87,3 miljoen euro in 2025 t.o.v. 39,0 miljoen euro in 2024.

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

	<u>in EUR</u>
• Winst van het boekjaar	87.265.155,79
• Onttrekking aan de belastingvrije reserves	-
• Overboeking naar de belastingvrije reserves	-
Te bestemmen winst van het boekjaar	87.265.155,79

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

• Toevoeging aan de overige reserves	13.930.385,79
• Onttrekking aan de reserves	0,00
• Uitkering van bruto dividenden ⁽¹⁾	73.084.770,00
• Uitkering van tantièmes aan de bestuurders	250.000,00
TOTAAL	87.265.155,79

(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 2025 hebben er zich geen belangrijke feiten voorgedaan die een materiële impact hebben op de jaarrekening 2025.

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 – wijzigingen in groepsstructuur

In 2025 vonden volgende wijzigingen in de groepsstructuur plaats:

- Oprichting van Lotus Bakeries Corporate Switzerland AG
- Oprichting van Lotus Bakeries Southeast Asia Pte. Ltd. (Singapore)

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.

8. Corporate Governance Verklaring

Lotus Bakeries past de Corporate Governance Code 2020 toe als referentiecode, 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 Committeees en het Executive Committee is in de Raad van Bestuur besproken en goedgekeurd op 2 april 2020.

Voor meer informatie over ons Corporate Governance Charter verwijzen we naar onze website (<https://www.lotusbakeries.com/governance-practices-and-policies>).

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 de volgende bepaling:

- 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, 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/controlen 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 12 mei 2023 om het geplaatste kapitaal in één of meer maal te verhogen tot een maximumbedrag van vier miljoen zeventien honderd achtentachtig duizend tweehonderd vierenveertig euro en zevententachtig cent (EUR 4.788.244,87). Die bevoegdheid werd toegestaan gedurende drie jaar te rekenen vanaf de bekendmaking van het besluit van de Buitengewone Algemene Vergadering van 12 mei 2023 in de Bijlagen bij het Belgisch Staatsblad.

De Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV is gemachtigd door de Buitengewone Algemene Vergadering van 12 mei 2023 om, bij toepassing van bovenvermeld toegestane kapitaal, binnen een periode van drie jaar te rekenen vanaf de Buitengewone Algemene Vergadering van 12 mei 2023, 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 2025 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 geen nieuwe aandelenopties uitgegeven in 2024 en 2025. Op 31 december 2025 bedroeg het totaal aantal nog niet-uitgeoefende aandelenopties 1.885.

TOEGEKEND IN	2020	2021	2022	2023
Aantal toegekend	962	660	792	618
Aantal uitgeoefend	(922)	(95)	-	-
Aantal verlopen	(40)	(46)	(20)	(24)
Beschikbare opties	-	519	772	594

Inkoop van eigen aandelen

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

- 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.

De Buitengewone Algemene Vergadering van 12 mei 2023 verleende aan de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV daarnaast de volgende machtigingen inzake inkoop en verkoop van eigen aandelen:

- Om, voor een termijn van drie 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, 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 2025 zijn er 1.034 eigen aandelen ingekocht. Lotus Bakeries heeft deze aandelen verworven in het kader van het bestaande remuneratiebeleid en incentive plan. De gewogen gemiddelde aankoopprijs van de in 2025 verworven eigen aandelen bedroeg EUR 8.026,19. Het totaal aantal eigen aandelen in portefeuille op het einde van het boekjaar bedraagt 3.960 aandelen. Ze vertegenwoordigen een fractiewaarde van 17.427,53 EUR of 0,49% van het geplaatste kapitaal.¹

8.2 Aandeelhouders en aandeelhoudersstructuur

Het aandeelhouderschap van Lotus Bakeries NV op 31 december 2025:

	AANTAL AANDELEN	AANTAL STEMRECHTEN ⁽³⁾	% AANDELEN	% STEMRECHTEN
Stichting Aandelen Lotus Bakeries ⁽¹⁾	408.007	816.014	50%	62,22%
Lotus Bakeries NV ⁽²⁾	3.960	3.960	0,49%	0,30%
Publiek	404.046	491.474	49,51%	37,48%
Totaal	816.013	1.311.448	100%	100%

(1) Geen enkele rechtspersoon of natuurlijke persoon oefent controle uit over Stichting Aandelen Lotus Bakeries. Het belang van Stichting Aandelen Lotus Bakeries in Lotus Bakeries blijkt uit de transparantiekennisgeving die Lotus Bakeries NV heeft ontvangen op 17 oktober 2024, overeenkomstig artikel 6 van de wet van 2 mei 2007 op de openbaarmaking van belangrijke deelnemingen.

(2) De stemrechten van Lotus Bakeries NV zijn geschorst.

(3) Het aantal aandelen wijkt af van het aantal stemrechten door het dubbel stemrecht voor aandelen die ten minste twee (2) jaar ononderbroken op naam van dezelfde aandeelhouder in het register van aandelen op naam zijn ingeschreven.

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 in 2025 geen transparantiekennisgeving ontvangen.

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.

¹ Nadere informatie over de verkoop van eigen aandelen is te vinden in het remuneratierapport op blz. 266-267 en blz. 271-272, evenals in toelichting 21.1 bij de geconsolideerde jaarrekening.

8.3 Raad van Bestuur en Committeees van de Raad van Bestuur

8.3.1 Raad van Bestuur

8.3.1.1 Samenstelling

Op 13 mei 2025 heeft de Gewone Algemene Vergadering besloten tot herbenoeming van de volgende bestuurders als niet-uitvoerend bestuurders voor een mandaat van vier jaar:

- Vasticom BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, de heer Jan Vander Stichele ;
- De heer Anton Stevens
- Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger de heer Benoit Graulich.

Voorts heeft de de Gewone Algemene Vergadering op 13 mei 2025 besloten tot herbenoeming van Palumi BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Peter Bossaert, als onafhankelijk bestuurder, voor een mandaat van vier jaar.

Verder heeft de gewone algemene vergadering kennisgenomen van het einde van het bestuursmandaat van Mercur Consult BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone en – naar aanleiding van de coöptatie van Stephenson NV op 1 oktober 2024 – besloten tot bevestiging van de benoeming van Stephenson NV, vertegenwoordigd door haar vast vertegenwoordiger Jan Boone als uitvoerend bestuurder van de vennootschap, en tot herbenoeming van Stephenson NV, vertegenwoordigd door haar vast vertegenwoordiger Jan Boone als uitvoerend bestuurder van de vennootschap voor een mandaat van vier jaar.

De huidige samenstelling van de Raad van Bestuur:

Gedelegeerd bestuurder, CEO:

- Stephenson NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone
Einde huidig mandaat: Algemene Vergadering van 2029

Niet-uitvoerende bestuurders:

- Vasticom BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele (voorzitter)
Einde huidig mandaat: Algemene Vergadering van 2029
- Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich
Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2029
- Beneconsult BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benedikte Boone
Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2028
- PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Emanuel Boone
Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2026
- Concellent NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sofie Boone
Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering 2028
- Anton Stevens
Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2028

Onafhankelijke bestuurders:

- Palumi BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Peter Bossaert
Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2029
- Lema BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Michel Moortgat
Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2026
- Eagli BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Noelle Goris
Einde huidige mandaat: Algemene Vergadering van 2027

Secretaris:

- Brechtje Haan

Professionele achtergrond van de Raad van Bestuur:

Benedikte Boone - Niet-uitvoerend bestuurder

- > Mandaat binnen Lotus Bakeries
 - Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2012
- > Academische achtergrond
 - Licentiaat in de Toegepaste Economische Wetenschappen (KU Leuven)
- > Loopbaan en relevante ervaring
 - Bekleedde verschillende functies bij Creyf's Interim en Avasco Industries
- > Externe bestuursmandaten
 - Bestuurder bij diverse familiale vennootschappen, waaronder Bene Invest BV
 - Bestuurder bij Deceuninck NV

Jan Boone – CEO / Gedelegeerd bestuurder

- > Mandaat binnen Lotus Bakeries
 - Gedelegeerd bestuurder sinds 2025
 - CEO en voorzitter van het Executive Committee sinds 2011
- > Academische achtergrond
 - Licentiaat Toegepaste Economische Wetenschappen (KU Leuven)
 - Licence Spéciale en Révisorat (UMH)
- > Loopbaan en relevante ervaring
 - Startte zijn loopbaan bij PwC als auditor
 - Van 2000 en 2005: Head of Corporate Controlling, lid van het Executive Committee en Raad van Bestuur bij Omega Pharma
 - Actief bij Lotus Bakeries sinds 2005, aanvankelijk als Managing Director en sinds 2011 als CEO
- > Externe bestuursmandaten
 - Lid van de Raad van Bestuur bij Club Brugge sinds 2011
 - Voorzitter van de Raad van Bestuur bij Animal Care van 2017 tot 2024
 - Lid van De Raad van Bestuur van Tomorrowland sinds 2023

Emanuel Boone - Niet-uitvoerend bestuurder

- > Mandaat binnen Lotus Bakeries
 - Lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sinds 2022
- > Academische achtergrond
 - Master Bio-ingenieur (KU Leuven)
- > Loopbaan en relevante ervaring
 - Van 2003 tot 2012: technische en operationele functies bij diverse brouwerijen (Heineken / Alken-Maes en Brouwerij Van Steenberge)
 - Actief als business- en procesconsultant sinds 2012 voor meerdere brouwerijen en mouterijen
- > Externe bestuursmandaten
 - Bestuurder bij Herbafrost NV sinds 2022

Sofie Boone - Niet-uitvoerend bestuurder

- > Mandaat binnen Lotus Bakeries
 - Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2016
- > Academische achtergrond
 - Master in de Farmaceutische Wetenschappen (KU Leuven)
 - Postgraduaat Bedrijfseconomie (Vlekho)
 - Bedrijfsmanagement voor Apothekers (Vlerick Business School)
- > Loopbaan en relevante ervaring
 - Van 1996 - 2001: adjunct- en titularis-apotheker
 - Eigenaartitularis van Apotheek Boone in Tervuren sinds 2002
 - Actief als vrijwilliger bij Rode Kruis Tervuren sinds 1999

Peter Bossaert - Onafhankelijk bestuurder

> Mandaat binnen Lotus Bakeries

- Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2017
- Lid van het Remuneratie- en Benoemingscomité sinds 2024

> Academische achtergrond

- Handelsingenieur (Universiteit Antwerpen)

> Loopbaan en relevante ervaring

- Van 1989 tot 1997: diverse marketing- en salesfuncties bij Unilever en FrieslandCampina
- Actief bij Medialaan (vandaag DPG Media) van 1989 tot 2018, sinds 2012 als CEO
- CEO van de KBVB van 2018 tot 2023
- Uitvoerend voorzitter bij International Foods Services sinds 2023

> Externe bestuursmandaten

- Onafhankelijk bestuurder bij Van de Velde NV sinds 2025 en lid van het Remuneratie- en Benoemingscomité en het Auditcomité sinds 2025

Noelle Goris - Onafhankelijk bestuurder

> Mandaat binnen Lotus Bakeries

- Lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sinds 2023

> Academische achtergrond

- Licentiaat Rechten (KU Leuven)
- Master in Business Administration (Solvay Business School Brussel).

> Loopbaan en relevante ervaring

- Begon haar internationale carrière in sales & marketing bij Procter & Gamble in 1997
- Managing Director Greater Europe Distributor Operations bij Procter & Gamble van 2014 tot 2016
- Werkzaam bij Coty van 2016 tot 2020, als General Manager Export Europe en als General Manager Travel Retail van 2018 tot 2020
- VP Global Travel Retail, APAC & Distribution Markets en lid van de Management Board bij La Prairie Group (Zürich), onderdeel van de Beiersdorf Group, sinds 2020

> Externe bestuursmandaten

- Lid van de Advisory Board van Hello Hossy sinds 2020

Benoit Graulich - Onafhankelijk bestuurder

> Mandaat binnen Lotus Bakeries

- Lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sinds 2009
- Lid van het Audit & Sustainability Committee sinds 2009
- Lid van het Remuneratie- en Benoemingscomité sinds 2009

> Academische achtergrond

- Master in de Rechten, Bedrijfskunde en Financien (KU Leuven)

> Loopbaan en relevante ervaring

- Startte zijn loopbaan bij PwC en vervolgens bij Paribas Bank / Artesia Bank
- Partner bij EY sinds 2000
- Managing Partner bij Benis Capital Partners (actueel)

> Externe bestuursmandaten

- Verschillende bestuursmandaten bij Cofinimmo
- Bestuursmandaat bij BMT International NV

Michel Moortgat - Onafhankelijk bestuurder

> Mandaat binnen Lotus Bakeries

- Lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sinds 2018
- Voorzitter van het Audit & Sustainability Committee sinds 2018
- Lid van het Remuneratie- en Benoemingscomité sinds 2025

> Academische achtergrond

- Licentiaat in de Handels- en Financiële wetenschappen (ICHEC Brussel)
- MBA (Vlerick Business School)

- > Loopbaan en relevante ervaring
 - Actief bij Duvel Moortgat sinds 1991
 - CEO van Duvel Moortgat sinds 1998
- > Externe bestuursmandaten
 - Lid van de Raad van Bestuur van Cartamundi van 2014 tot 2019

Anton Stevens - Niet-uitvoerend bestuurder

- > Mandaat binnen Lotus Bakeries
 - Lid van de Raad van Bestuur bij Lotus Bakeries sinds 2002
- > Academische achtergrond
 - Master in de Rechten (UGent)
 - Master in het Notariaat (UGent)

Jan Vander Stichele - Niet-uitvoerend bestuurder, Voorzitter van de Raad van Bestuur

- > Mandaat binnen Lotus Bakeries
 - Lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sinds 2005
 - Voorzitter van de Raad van Bestuur (actueel)
 - Lid van het Remuneratie- en Benoemingscomité tussen 2005 en 2025
 - Lid van het Audit & Sustainability Committee sinds 2005
- > Academische achtergrond
 - Burgerlijk Ingenieur (KU Leuven)
 - Kandidaat Toegepaste Economische Wetenschappen (KU Leuven)
- > Loopbaan en relevante ervaring
 - Technisch Directeur van de Groep Verlipack van 1990 tot 1996
 - Actief binnen de Groep Lotus Bakeries van 1996 tot 2016, achtereenvolgens als Algemeen Directeur Lotus Bakeries France, General Manager Operations en Executive Director van 2011 tot 2016
- > Externe bestuursmandaten
 - Voorzitter van de Raad van Bestuur van Flanders' FOOD sinds 2014
 - Lid van de Raad van Bestuur van Frigilunch sinds 01/2019
 - Lid van de Raad van Bestuur van AZORG sinds 09/2019
 - Lid van de Raad van Bestuur van B.I.G. sinds 10/2019
 - Lid van de Raad van Bestuur van Ardo Group sinds 01/2021
 - Lid van de Raad van Bestuur van EPS sinds 09/2024
 - Voorzitter van de Raad van Bestuur van Groupe Sébacoop sinds 09/2024
 - Co-voorzitter van The Pulse Foundation sinds 09/2024
 - Voorzitter van het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO) sinds 03/2026

8.3.1.2 Werking van de Raad van Bestuur

In 2025 vergaderde de Raad van Bestuur zes keer. Alle bestuurders waren op alle vergaderingen aanwezig, behoudens Palumi BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Peter Bossaert, die afwezig was voor de Raad van Bestuur vergadering gehouden op 3 december. Binnen de Raad van Bestuur is uitvoerig over de volgende onderwerpen gesproken en beraadslaagt:

- Investeringsbudget en globaal budget
- Financiële resultaten
- Groeiplannen en -strategie
- Rapportering: financieel en duurzaamheid
- Verkoopresultaten en kanalen
- Organisatiewijzigingen
- Evolutie prijzen en beschikbaarheid grondstoffen en verpakking
- Prijsonderhandelingen klanten
- Strategisch globaal partnerschap Mondelēz
- Resultaten op 31/12 en 30/06 en voorstel persbericht

- . Gewone Algemene Vergadering, waaronder:
 - Agenda
 - (Her)benoemingen
 - Voorstel dividend
- Capex-investeringen en capaciteitsuitbreidingen:
 - Europa, België
 - Amerika, Verenigde Staten
 - Azië, Thailand
 - Afrika, Zuid-Afrika
- Invoerrechten
- Productontwikkelingen en productinnovaties
- Verslagen en aanbevelingen van de Committeees
- Aanpassing samenstelling Remuneratie- en Benoemingscomité
- Governance: ontwikkelen matrix met de sector- en marktspecifieke ervaring alsook de managementcompetenties van de bestuursleden
- Compliance: NIS2 en corporate compliance strategie

In de loop van 2025 deden zich binnen de Raad van Bestuur de volgende situaties voor die de toepassing vereisen van de belangenconflict procedure zoals voorzien in artikel 7:96 en artikel 7:97 WVV:

- . Tijdens de vergadering van de Raad van Bestuur van 25 maart 2025, en voordat werd overgegaan tot beraadslaging en besluitvorming, verklaarden Vasticom BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Jan Vander Stichele, Stephenson NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone, Anton Stevens, Palumi BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Peter Bossaert en Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Benoit Graulich, , een belangenconflict te hebben bij hun herbenoeming.

De bestuursleden verklaarden een eigendomsbelang te hebben in de vergoeding van de respectieve bestuursleden. Zij onthielden zich daarom van stemming over dit punt.

8.3.2 Het Audit & Sustainability Committee

Het Audit & Sustainability Committee bestaat uit twee onafhankelijke bestuurders en één niet-uitvoerende bestuurder. De twee onafhankelijke bestuurders zijn Lema BV, 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. Samen beschikken zij voorts over de nodige expertise met betrekking tot de activiteiten van de onderneming.

In 2025 vergaderde het Audit & Sustainability Committee drie keer. Op elke vergadering waren alle bestuurders aanwezig. De Commissaris nam deel aan twee vergaderingen en stelde telkens zijn bevindingen voor aan het Audit & Sustainability Committee.

De behandelde onderwerpen waren:

- . Auditplan voor FY 2025 inclusief bepaling van reikwijdte en materialiteit
- . Bevindingen en aanbevelingen van interne en IT controle
- . Halfjaar- en jaareindrapportage door groepsauditor
- . Niet-auditdiensten die moeten worden goedgekeurd onder de toepasselijke onafhankelijkheidsregels
- . Omnibus sustainability pakket
- . CSRD benchmarking
- . Corporate Governance, rapportering, IFRS en andere ontwikkelingen relevant voor het Audit & Sustainability Committee

8.3.3 Remuneratie- en Benoemingscomité

Het Remuneratie- en Benoemingscomité bestaat uit twee onafhankelijke bestuurders en één niet-uitvoerend bestuurder. Op de Raad van Bestuur van 7 augustus 2025 is de Raad van Bestuur overgegaan tot een aanpassing van de samenstelling van het Remuneratie- en Benoemingscomité, dat sindsdien als volgt is samengesteld: de niet-uitvoerend bestuurder is Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich (Voorzitter). De onafhankelijke bestuurders zijn Lema BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Michel Mooirtgat, en Palumi BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Peter Bossaert. Vasticom BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele, zal als waarnemend lid permanent uitgenodigd worden. Alle leden hebben ervaring op het gebied van personeelszaken en remuneratie.

Het Committee vergaderde tweemaal in 2025 waarbij telkens alle leden aanwezig waren. De behandelde onderwerpen waren:

- Remuneratiepolitiek en toepassing ervan
- Remuneratieverslag
- Vergoeding en evaluatie CEO en Executive Committee
- Strategie om toptalenten aan te trekken en te behouden

8.3.4 Evaluatie van de Raad van Bestuur en zijn Committeees

De werking van de Raad van Bestuur en de Committeees 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 Committee²

Samenstelling van het Executive Committee

. Jan Boone, CEO

Jan Boone begon zijn carrière op de auditafdeling van PwC. Van 2000-2005 was hij verantwoordelijk voor corporate controlling, rapportage en M&A bij het farmaceutische bedrijf Omega Pharma, waar hij ook in het Directiecomité en de Raad van Bestuur zat. Jan Boone zetelt bovendien in de Raad van Bestuur van Club Brugge en Tomorrowland en was voorzitter van de Raad van Bestuur van Animal Care Group (2017 - juni 2024). Jan trad in mei 2005 in dienst bij Lotus Bakeries als General

² Jan Boone, vaste vertegenwoordiger van Stephenson NV, Isabelle Maes, vaste vertegenwoordiger van Valseba BV, Mike Cuvelier, vaste vertegenwoordiger van Cumaco BV, Ignace Heyman, vaste vertegenwoordiger van Heycom BV, John Van de Par

Manager en lid van de Raad van Bestuur. In 2011 werd hij benoemd tot CEO en Managing Director van Lotus Bakeries.

. Isabelle Maes, CMO Lotus Bakeries & CEO Natural Foods

Isabelle Maes begon haar carrière als auditor bij PwC. In mei 2001 stapte ze over naar het chocoladebedrijf Barry Callebaut. Na verschillende rollen te hebben vervuld en betrokken te zijn geweest bij verschillende projecten in Finance en SAP, werd ze in 2006 benoemd tot Finance Officer van Barry Callebaut België. Sinds 2019 maakt Isabelle deel uit van de Raad van Bestuur van Van de Velde, en is sinds augustus 2019 tevens voorzitter is van het Audit Comité. Isabelle trad in 2014 in dienst bij Lotus Bakeries. Tussen 2014 en 2017 vervulde Isabelle de rol van CFO bij de Lotus Bakeries Group. Om zich volledig te kunnen wijden aan de internationalisering en groei van het better-for-you snacksegment, vervult ze sinds september 2017 de rol van CEO Natural Foods. Sinds 1 mei 2023 heeft Isabelle daarnaast de rol van CMO van de Lotus Bakeries Group op zich genomen, met verantwoordelijkheid voor de aansturing van het globale marketingdepartement van Lotus® Biscoff® en Lotus™ Natural Foods.

. Mike Cuvelier, CFO

Mike Cuvelier begon zijn carrière in 1996 als auditor bij PwC. Tussen 2000 en 2013 vervulde hij verschillende controlling functies bij Bekaert in de VS, Azië en werd nadien Vice President Control Global Business Platforms in België. Van 2013 tot 2016 was Mike CFO van de Unilin Group, onderdeel van Mohawk Industries. Mike is sinds september 2017 CFO van de Lotus Bakeries Group.

. Ignace Heyman, COO

Ignace Heyman volgde een carrière in marketing in zowel België als Frankrijk, eerst bij Procter & Gamble, PAB Benelux (Panzani-Amora-Blédina) en daarna bij Reckitt Benckiser. In 2008 trad Ignace in dienst bij Lotus Bakeries als Marketing Director België, om vervolgens in 2011 Corporate Director Marketing te worden. Van 2012 tot 2015 was hij General Manager Frankrijk. Ignace is sinds 2016 COO van de Lotus Bakeries Group.

. John Van de Par, CPO

John van de Par vervulde verschillende financiële rollen bij Smurfit Westrock en Friesland Campina voordat hij bij Lotus Bakeries kwam. Hij trad in 2008 in dienst bij Lotus Bakeries als Finance Director van Koninklijke Peijnenburg. Hij evolueerde vrij snel naar de rol van Corporate Director op het hoofdkantoor en was lid van het Executive Committee. In 2013 werd hij COO van Lotus Bakeries en in 2016 nam hij de rol op van General Manager Area Belgium. John Van de Par is sinds oktober 2024 Chief Procurement Officer van de Lotus Bakeries Group en is verantwoordelijk voor Corporate Procurement, Corporate Quality en Corporate R&D.

De leden van het Executive Committee zijn benoemd door het Remuneratie- en Benoemingscomité. Het Executive Committee had in 2025 18 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 Committeees 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 Comitées, 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.

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.

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.

Om de transparantie met betrekking tot de achtergrond en ervaring van de leden van de raad van bestuur en het Executive Committee te versterken, werden hun sector- en marktspecifieke ervaring alsook hun managementcompetenties in kaart gebracht:

% BESTUURSLEDEN EN EXCO-LEDEN MET ERVARING

SECTOR SPECIFIEKE ERVARING

Multinational FMCG	100%
--------------------	------

SPECIFIEKE GEOGRAFISCHE MARKTKENNIS

Continentaal Europa	86%
VK	71%
Amerika	71%
Rest van de wereld	71%

MANAGEMENT COMPETENTIES

Onafhankelijke bestuursmandaten	50%
Algemeen management	79%
Risico, audit & financieel management	71%
Milieustrategie & beleid	86%
Sociale strategie & beleid	79%
Governance strategie & beleid	79%

Voor verdere informatie over het diversiteitsbeleid van, en de diversiteitsratio's binnen Lotus Bakeries wordt verwezen naar hoofdstuk 4 'Care for Today, Respect for Tomorrow' van het geconsolideerd jaarverslag.

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 publiceert Lotus Bakeries halfjaarlijks een 'investor relations' presentatie, waarvan de meest recente is gepubliceerd op 6 februari 2026. Ook organiseert zij analistenpresentaties, welke door geïnteresseerden geconsulteerd kunnen worden op de website van Lotus Bakeries.

Voor meer informatie over onze investeerders relaties verwijzen we naar onze website (<https://www.lotusbakeries.com/results-presentations>).

8.7 Remuneratieverslag

8.7.1 Introductie

Het remuneratieverslag 2025 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 12 mei 2026. Het remuneratieverslag 2024 is in de Gewone Algemene Vergadering van 13 mei 2025 met 89,18% 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 2025 wordt toegelicht hoe de remuneratie overeenstemt met het remuneratiebeleid dat is goedgekeurd door de Raad van Bestuur op 16 april 2021, en beperkt is aangepast per bestuursbesluit van 25 maart 2025 ter voorlegging aan de Algemene Vergadering. Het aangepaste remuneratiebeleid is op 13 mei 2025 door de Algemene Vergadering aangenomen met 89,18% van de stemmen, overeenkomstig bepaling 7.3 Corporate Governance Code en artikel 7:89 lid 1 WvV. Het remuneratiebeleid is sindsdien niet gewijzigd.

Voor meer informatie over ons remuneratiebeleid verwijzen we naar onze website (<https://www.lotusbakeries.com/governance-practices-and-policies>).

8.7.2 Verklaring over gehanteerd remuneratiebeleid in 2025

8.7.2.1 Niet-uitvoerende en uitvoerende bestuurders

Het op de Gewone Algemene Vergadering van 13 mei 2025 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 rol als Voorzitter van de Raad van Bestuur dan wel als Voorzitter of lid van een Committee.

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 leden van het Audit & Sustainability Committee 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.

Overzicht vergoeding

TOTALE VERGOEDING BESTUURDERS (IN EUR) NAAM & FUNCTIE BESTUURDER	JAAR	1. VASTE VERGOEDING			2. VARIABELE VERGOEDING		3. BUITEN-GEWONE UITGAVEN	4. TOTALE VERGOEDING	5. VERHOUDING VASTE / VARIABELE VERGOEDING
		BASIS-SALARIS	VERGOEDINGEN	ANDERE VOORDELEN	PENSIOEN-KOSTEN	1-JAAR VARIABEL			
Stephenson NV, vertegenwoordigd door Jan Boone (lid RvB, CEO)	2025	20.000	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%
	2024	20.000	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%
Vasticom BV, vertegenwoordigd door Jan Vander Stichele, niet- uitvoerend (niet-uitvoerende voorzitter RvB, lid Audit & Sustainability comité)	2025	45.000	/	/	/	/	/	45.000	100%/0%
	2024	50.000	/	/	/	/	/	50.000	100%/0%
PMF NV, vertegenwoordigd door Emanuel Boone, niet-uitvoeren (lid RvB)	2025	20.000	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%
	2024	20.000	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%
Anton Stevens, niet-uitvoeren (lid RvB)	2025	20.000	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%
	2024	20.000	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%
Beneconsult BV, vertegenwoordigd door Benedikte Boone, niet-uitvoeren (lid RvB)	2025	20.000	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%
	2024	20.000	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%
Concellent NV, vertegenwoordigd door Sofie Boone, niet-uitvoeren (lid RvB)	2025	20.000	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%
	2024	20.000	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%
Palumi BV, vertegenwoordigd door Peter Bossaert, niet-uitvoeren (lid RvB en lid Benoemings & Remuneratiecomité)	2025	25.000	/	/	/	/	/	25.000	100%/0%
	2024	25.000	/	/	/	/	/	25.000	100%/0%
Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door Benoit Graulich, niet-uitvoeren (lid RvB, lid Audit & Sustainability comité en voorzitter Benoemings- en Remuneratiecomité)	2025	30.000	/	/	/	/	/	30.000	100%/0%
	2024	30.000	/	/	/	/	/	30.000	100%/0%
Lema BV, vertegenwoordigd door Michel Moortgat, niet-uitvoeren (lid RvB, Voorzitter Audit & Sustainability comité en lid Benoemings & Remuneratiecomité)	2025	30.000	/	/	/	/	/	30.000	100%/0%
	2024	25.000	/	/	/	/	/	25.000	100%/0%
Eagll BV, vertegenwoordigd door Noelle Goris, niet-uitvoeren (lid RvB)	2025	20.000	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%
	2024	20.000	/	/	/	/	/	20.000	100%/0%

INFORMATIE OVER HET GERAPPORTEERDE BOEKJAAR

Overzicht vergoeding:

TOTALE VERGOEDING BESTUURDERS (IN AANDELEN) NAAM & FUNCTIE BESTUURDER	DE BELANGRIJKSTE VOORWAARDEN VAN AANDELENTOEKENNINGSPLANNEN					OPENINGS-BALANS	TIJDENS HET JAAR		EINDBALANS
	1. SPECIFICATIE VAN HET PLAN	2. PRESTATIE-PERIODE	3. TOEKENNINGS-DATUM	4. VESTIGINGS-DATUM	5. EINDE RETENTIE PERIODE	AANDELEN DIE WORDEN GEHOUDEN AAN DE START VAN HET JAAR*	AANDELEN TOEGEKEND	AANDELEN GEVESTIGD	AANDELEN ONDERHEVIG AAN EEN RETENTIE-PERIODE
Stephenson NV, vertegenwoordigd door Jan Boone (lid RvB, CEO)	Remuneratie-beleid aangenomen op GAV 13 mei 2025	01/01/2025 tot 31/12/2025	13 mei 2025	13 mei 2025	minstens 1 jaar na einde bestuurdersmandaat en 3 jaar na de toekenning	20	4	4	24
Vasticom BV, vertegenwoordigd door Jan Vander Stichele, niet-uitvoeren (niet-uitvoerende voorzitter RvB, lid Audit & Sustainability comité)	Remuneratie-beleid aangenomen op GAV 13 mei 2025	01/01/2025 tot 31/12/2025	13 mei 2025	13 mei 2025	minstens 1 jaar na einde bestuurdersmandaat en 3 jaar na de toekenning	50	10	10	60
PMF NV, vertegenwoordigd door Emanuel Boone, niet-uitvoeren (lid RvB)	Remuneratie-beleid aangenomen op GAV 13 mei 2025	01/01/2025 tot 31/12/2025	13 mei 2025	13 mei 2025	minstens 1 jaar na einde bestuurdersmandaat en 3 jaar na de toekenning	12	4	4	16
Anton Stevens, niet-uitvoeren (lid RvB)	Remuneratie-beleid aangenomen op GAV 13 mei 2025	01/01/2025 tot 31/12/2025	13 mei 2025	13 mei 2025	minstens 1 jaar na einde bestuurdersmandaat en 3 jaar na de toekenning	20	4	4	24
Beneconsult BV, vertegenwoordigd door Benedikte Boone, niet-uitvoeren (lid RvB)	Remuneratie-beleid aangenomen op GAV 13 mei 2025	01/01/2025 tot 31/12/2025	13 mei 2025	13 mei 2025	minstens 1 jaar na einde bestuurdersmandaat en 3 jaar na de toekenning	20	4	4	24

TOTALE VERGOEDING BESTUURDERS (IN AANDELEN)	DE BELANGRIJKSTE VOORWAARDEN VAN AANDELENTOEKENINGSPLANNEN					OPENINGS-	TIJDENS HET JAAR		EINDBALANS
	1. SPECIFICATIE VAN HET PLAN	2. PRESTATIE- PERIODE	3. TOE- KENNINGS- DATUM	4. VESTIGINGS- DATUM	5. EINDE RETENTIE PERIODE	BALANS	AANDELEN TOEGEKEND	AANDELEN GEVESTIGD	AANDELEN ONDERHEVIG AAN EEN RETENTIE- PERIODE
NAAM & FUNCTIE BESTUURDER Concellent NV, vertegenwoordigd door Sofie Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	Remuneratie- beleid aangenomen op GAV 13 mei 2025	01/01/2025 tot 31/12/2025	13 mei 2025	13 mei 2025	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning	20	4	4	24
Palumi BV, vertegenwoordigd door Peter Bossaert, niet-uitvoerend (lid RvB en lid Benoemings & Remuneratiecomité)	Remuneratie- beleid aangenomen op GAV 13 mei 2025	01/01/2025 tot 31/12/2025	13 mei 2025	13 mei 2025	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning	20	4	4	24
Benott Graulich BV, vertegenwoordigd door Benott Graulich, niet-uitvoerend (lid RvB, lid Audit & Sustainability comite en voorzitter Benoemings- en Remuneratiecomité)	Remuneratie- beleid aangenomen op GAV 13 mei 2025	01/01/2025 tot 31/12/2025	13 mei 2025	13 mei 2025	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning	20	4	4	24
Lema BV, vertegenwoordigd door Michel Moortgat, niet-uitvoerend (lid RvB, Voorzitter Audit & Sustainability comite en lid Benoemings- en Remuneratiecomité)	Remuneratie- beleid aangenomen op GAV 13 mei 2025	01/01/2025 tot 31/12/2025	13 mei 2025	13 mei 2025	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning	20	4	4	24
Eagll BV, vertegenwoordigd door Hoelle Goris, niet-uitvoerend (lid RvB)	Remuneratie- beleid aangenomen op GAV 13 mei 2025	01/01/2025 tot 31/12/2025	13 mei 2025	13 mei 2025	minstens 1 jaar na einde bestuursmandaat en 3 jaar na de toekenning	4	4	4	8
Total:						206	46	46	252

8.7.2.2 Executive Committee

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

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 korte-termijnbonus wordt vastgelegd zijn de volgende:

- 1/3e van de korte-termijnbonus is afhankelijk van de geconsolideerde omzetgroei van de Lotus Bakeries Groep behaald in het afgelopen boekjaar
- 1/3e van de korte-termijnbonus is afhankelijk van het geconsolideerde recurrent bedrijfsresultaat behaald in het afgelopen boekjaar
- 1/3e van de korte-termijnbonus is afhankelijk van de geconsolideerde recurrente operationele kasstroom behaald in het afgelopen boekjaar

De Raad van Bestuur heeft op 5 Februari 2026 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 2026 zal bijgevolg aan alle leden van het Executive Committee 100% van de korte-termijnbonus 2025 uitbetaald worden.

De criteria op basis waarvan de lange-termijnbonus wordt vastgelegd zijn de volgende financiële prestatie criteria:

- 1/3e van de lange-termijnbonus is afhankelijk van de geconsolideerde omzetgroei van de Lotus Bakeries Groep zoals voorzien in het vastgelegde meerjarenplan
- 1/3e van de lange-termijnbonus is afhankelijk van het geconsolideerde recurrent bedrijfsresultaat zoals voorzien in het vastgelegde meerjarenplan
- 1/3e van de lange-termijnbonus is afhankelijk van de geconsolideerde recurrente operationele kasstroom zoals voorzien in het vastgelegde meerjarenplan

Toekenning en betaling van de lange-termijnbonus gebeurt jaarlijks, waarbij na afloop van het derde jaar van de evaluatieperiode van drie jaar een afrekening geschiedt. De Raad van Bestuur heeft op 5 Februari 2026 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 2026 zal

bijgevolg aan alle leden van het Executive Committee 100% van de lange-termijnbonus uitbetaald worden.

Het bonusplan van het Executive Committee 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 zijn benoemd op zelfstandige basis.

Daarnaast bestaat er een optieplan met een vast aantal opties voor de leden van het Executive Committee. 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 Executive Committee tegen binnen de drie jaar na hun aanstelling elk een totale waarde van minstens 250.000 EUR aan aandelen in de vennootschap dienen te bezitten, die gedurende hun mandaat als lid van het Executive Committee aangehouden moeten worden. Op 31 december 2025 voldeden alle leden van het Executive Committee aan deze vereiste.

Indien een lid van het Executive Committee 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 vergoeding

TOTALE VERGOEDING CEO EN EXCO (IN EUR) NAAM & FUNCTIE	JAAR	1. VASTE VERGOEDING**			2. VARIABELE VERGOEDING			3. BUITEN-GEWONE UITGAVEN	4. TOTALE VERGOEDING	5. VERHOUDING VASTE / VARIABELE VERGOEDING
		BASISSALARIS	VERGOEDINGEN	ANDERE VOORDELEN*	PENSIOEN-KOSTEN	1-JAAR VARIABEL	MEERDERE JAREN VARIABEL			
Stephenson NV vertegenwoordigd door Jan Boone (CEO)	2025	1.385.532	/	52.485	226.454	730.431	730.431	/	3.125.332	53%/47%
	2024	1.324.854	/	52.485	216.233	698.442	698.442	/	2.990.455	52%/48%
Overige leden uitvoerend management	2025	2.816.529	/	142.040	446.712	1.187.864	1.187.864	/	5.781.009	59%/41%
	2024	2.497.547	/	142.040	399.773	1.042.604	1.042.604	/	5.124.569	58%/42%

* De andere voordelen betreffen voornamelijk verzekerde voordelen.

** Exclusief aandelenopties - zie tabel Overzicht vergoeding in opties of aandelen.

Overzicht vergoeding

INFORMATIE OVER HET GERAPPORTEERDE BOEKJAAR

VERGOEDING CEO/EXCO (IN OPTIES OF AANDELEN)	DE BELANGRIJKSTE VOORWAARDEN VAN OPTIEPLANNEN					OPENINGSBALANS	TIJDENS HET JAAR		EINDBALANS
	1. SPECIFICATIE VAN HET PLAN	2. DATUM VAN TOEKENNING	3. DATUM VAN VERWERVING	4. UITOEFENPERIODE (ENKEL OPTIES)	5. UITOEFENPRIJS VAN HET AANDEEL (ENKEL OPTIES)		OPTIES OF AANDELEN TOEGEKEND MAAR NOG NIET VERWORVEN AAN DE START VAN HET JAAR	OPTIES OF AANDELEN TOEGEKEND GEDURENDE HET JAAR	
Stephenson NV, vertegenwoordigd door Jan Boone (CEO)	T2020	08/05/2020	01/01/2024	01/01/2024-07/05/2025	2.828,95	0	0	0	0
	U2021	18/05/2021	01/01/2025	01/01/2025-17/05/2026	4.517,14	130	0	130	0
	W2022	13/05/2022	01/01/2026	01/01/2026-12/05/2027	5.114,50	130	0	0	130
	Y2023	01/06/2023	01/01/2027	01/01/2027-31/05/2028	6.086,36	100	0	0	100
	Y2024	03/03/2025	06/01/2027	/	/	16	0	0	16
	Y2025	16/02/2026	16/02/2029	/	/	0	16	0	16
Valseba BV, vertegenwoordigd door Isabelle Maes (CMO & CEO Natural Foods)	T2020	08/05/2020	01/01/2024	01/01/2024-07/05/2025	2.828,95	0	0	0	0
	U2021	18/05/2021	01/01/2025	01/01/2025-17/05/2026	4.517,14	65	0	65	0
	W2022	13/05/2022	01/01/2026	01/01/2026-12/05/2027	5.114,50	65	0	0	65
	Y2023	01/06/2023	01/01/2027	01/01/2027-31/05/2028	6.086,36	50	0	0	50
	Y2024	03/03/2025	06/01/2027	/	/	8	0	0	8
	Y2025	16/02/2026	16/02/2029	/	/	0	8	0	8

INFORMATIE OVER HET GERAPPORTEERDE BOEKJAAR

VERGOEDING CEO/EXCO (IN OPTIES OF AANDELEN)	DE BELANGRIJKSTE VOORWAARDEN VAN OPTIEPLANNEN					OPENINGSBALANS	TIJDENS HET JAAR		EINDBALANS
	1. SPECIFICATIE VAN HET PLAN	2. DATUM VAN TOEKENNING	3. DATUM VAN VERWERVING	4. UITOEFENPERIODE (ENKEL OPTIES)	5. UITOEFENPRIJS VAN HET AANDEEL (ENKEL OPTIES)		OPTIES OF AANDELEN TOEGEKEND MAAR NOG NIET VERWORVEN AAN DE START VAN HET JAAR	OPTIES OF AANDELEN TOEGEKEND GEDURENDE HET JAAR	
Cumaco BV, vertegenwoordigd door Mike Cuvelier (CFO)	T2020	08/05/2020	01/01/2024	01/01/2024-07/05/2025	2.828,95	0	0	0	0
	U2021	18/05/2021	01/01/2025	01/01/2025-17/05/2026	4.517,14	65	0	65	0
	W2022	13/05/2022	01/01/2026	01/01/2026-12/05/2027	5.114,50	65	0	0	65
	Y2023	01/06/2023	01/01/2027	01/01/2027-31/05/2028	6.086,36	50	0	0	50
	Y2024	03/03/2025	06/01/2027	/	/	8	0	0	8
	Y2025	16/02/2026	16/02/2029	/	/	0	8	0	8
Heycom BV, vertegenwoordigd door Ignace Heyman (COO)	T2020	08/05/2020	01/01/2024	01/01/2024-07/05/2025	2.828,95	0	0	0	0
	U2021	18/05/2021	01/01/2025	01/01/2025-17/05/2026	4.517,14	65	0	65	0
	W2022	13/05/2022	01/01/2026	01/01/2026-12/05/2027	5.114,50	65	0	0	65
	Y2023	01/06/2023	01/01/2027	01/01/2027-31/05/2028	6.086,36	50	0	0	50
	Y2024	03/03/2025	06/01/2027	/	/	8	0	0	8
	Y2025	16/02/2026	16/02/2029	/	/	0	8	0	8
John Van de Par (CPO)	Y2024	03/03/2025	06/01/2027	/	/	8	0	0	8
	Y2025	16/02/2026	16/02/2029	/	/	0	8	0	8
Totaal						948	48	325	671

In 2025 werden er geen aandelenopties toegekend aan de leden van het Executive Committee. In plaats daarvan worden in 2026 aandelen toegekend als onderdeel van het compensatiepakket 2025.

In 2025 werden de volgende aandelenopties uitgeoefend door de leden van het Executive Committee:

UITOEFENING OPTIES CEO EN EXCO

NAAM EN FUNCTIE	AANTAL OPTIES UITGEOEFFEND	UITOEFENPRIJS PER AANDEEL IN EUR
Stephenson NV, vertegenwoordigd door Jan Boone (CEO)	200	2.828,95
Valseba BV, vertegenwoordigd door Isabelle Maes (CMO Lotus Bakeries & CEO Natural Foods)	100	2.828,95
Cumaco BV, vertegenwoordigd door Mike Cuvelier (CFO)	/	
Heycom BV, vertegenwoordigd door Ignace Heyman (COO)	100	2.828,95
John Van de Par (COO)	42	4.517,14

8.7.2.3 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. In 2025 werden geen vertrekvergoedingen betaald aan leden van het Executive Committee.

8.7.2.4 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.

Lotus Bakeries zorgt voor coherentie tussen de vergoeding van de leden van het Executive Committee en de vergoeding van kaderleden en overige werknemers, rekening houdend met de marktvoorwaarden voor elke categorie van medewerkers. Ze wordt zo opgesteld om medewerkers aan te trekken, te belonen en te behouden. De vergoeding van kaderleden bestaat, net als de vergoeding van de leden van het Executive Committee, uit een vaste en een variabele vergoeding, aangevuld met extralegale voordelen, zoals een bedrijfswagen, mobiele telefoon en/of groepsverzekering. De concrete invulling van deze componenten hangt altijd af van de functie van de betrokken persoon, evenals van de lokale regelgeving waaraan de werknemer is onderworpen. Net zoals voor de leden van het Executive Committee is er momenteel een aandelenoptieregeling voorzien voor het Lotus Bakeries Leaderships Team.³

8.7.3 Evolutie van de remuneratie en van de prestaties van de vennootschap over de laatste vijf jaar

Evolutie van de remuneratie en van de prestaties van de vennootschap over de laatste vijf jaar

IN DUIZEND EUR	2021	2022	2023	2024	2025
REMUNERATIE NIET-UITVOERENDE BESTUURDERS					
Vasticom BV, vertegenwoordigd door Jan Vander Stichele, niet-uitvoerend (niet-uitvoerende voorzitter RvB, lid Audit & Sustainability Comité)	150	150	150	50	45
	100,0%	100,0%	100,0%	33,3%	90,0%
PMF NV, vertegenwoordigd door Emanuel Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	/	20	20	20	20
	/	/	100,0%	100,0%	100,0%
Anton Stevens, niet-uitvoerend (lid RvB)	20	20	20	20	20
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Beneconsult BV, vertegenwoordigd door Benedikte Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	20	20	20	20	20
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Concellent NV, vertegenwoordigd door Sofie Boone, niet-uitvoerend (lid RvB)	20	20	20	20	20
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Palumi BV, vertegenwoordigd door Peter Bossaert, niet-uitvoerend (lid RvB en lid Benoemings & Remuneratiecomité)	20	20	20	25	25
	100,0%	100,0%	100,0%	125,0%	100,0%
Benoit Graulich BV, vertegenwoordigd door Benoit Graulich, niet-uitvoerend (lid RvB, lid Audit & Sustainability comité en voorzitter Benoemings- en Remuneratiecomité)	30	30	30	30	30
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Lema BV, vertegenwoordigd door Michel Moortgat, niet-uitvoerend (lid RvB, Voorzitter Audit & Sustainability comité en lid van het benoemings- en Remuneratiecomité)	25	25	25	25	30
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	120,0%
Eagli BV, vertegenwoordigd door Noelle Goris, niet-uitvoerend (lid RvB)	/	/	/	20	20
	/	/	/	/	100,0%
REMUNERATIE UITVOEREND BESTUURDER					
Stephenson NV, vertegenwoordigd door Jan Boone, uitvoerend (lid RvB, CEO)	20	20	20	20	20
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

³ Het Leadership Team bestaat uit de leden van het Executive Committee, de General Managers en de Group & Global Directors.

IN DUIZEND EUR	2021	2022	2023	2024	2025
REMUNERATIE CEO					
Jan Boone, CEO	2.058	2.325	2.651	2.990	3.125
Evolutie (%)	104,9%	113,0%	114,0%	112,8%	104,5%
REMUNERATIE OVERIGE LEDEN EXECUTIVE COMMITTEE					
Totale remuneratie	3.636	4.097	4.457	5.125	5.781
Aantal leden uitvoerend management incl. CEO	5	5	5	5	5
Evolutie (%)	105%	113%	109%	115%	113%
PRESTATIES LOTUS BAKERIES					
Beurskapitalisatie (op 31 dec)	4.561.513	5.157.202	6.715.787	8.796.620	6.405.702
Evolutie beurskapitalisatie (%)	152%	113%	130%	131%	73%
Omzet	750.251	877.451	1.062.962	1.231.914	1.355.061
Evolutie omzet (%)	113%	117%	121%	116%	110%
EBIT(u)	123.805	140.188	172.974	206.692	232.409
Evolutie EBIT(u) (%)	111%	113%	123%	119%	112%
EBITDA(u)	150.967	169.909	207.527	243.146	273.362
Evolutie EBITDA(u) (%)	111%	113%	122%	117%	112%
Nettoresultaat	90.743	103.283	129.333	152.482	172.269
Evolutie nettoresultaat (%)	110%	114%	125%	118%	113%
REMUNERATIE OVERIGE WERKNEMERS					
Totale remuneratie	152.857	173.618	205.310	234.633	259.920
Aantal werknemers (FTE)*	2.305	2.550	2.857	3.140	3.967
Evolutie (%)	111%	114%	118%	114%	111%

* 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, aangezien Lotus Bakeries NV geen werknemers in dienst heeft. Er wordt verwezen naar hoofdstuk 4 'Care for Today, Respect for Tomorrow' van het geconsolideerd jaarverslag, waar de verhouding tussen de best betaalde persoon (CEO) en de mediane jaarlijkse totale beloning voor alle werknemers (exclusief de best betaalde persoon) wordt gegeven.

9. Risicobeheer

Strategie voor risicobeheer

Lotus Bakeries heeft een continu risicobeheerproces geïmplementeerd dat erop gericht is om risico's zodanig te identificeren, te beoordelen, te prioriteren, te controleren en op te volgen dat ze op een aanvaardbaar niveau kunnen worden gehouden. Het risicobeheerproces is afgestemd op de uitvoering van de strategische, operationele en financiële doelstellingen van de vennootschap. Het gehele risicobeheerproces is gebaseerd op het COSO Enterprise Risk Management raamwerk.

De vennootschap staat in het kader van haar activiteiten bloot aan een groot aantal risico's die ertoe kunnen leiden dat haar doelstellingen worden aangetast of niet worden bereikt. Het beperken van deze risico's is een belangrijke taak van het Executive Committee (EXCO). Het EXCO heeft de volledige verantwoordelijkheid voor het risicobeheerproces van Lotus Bakeries en rapporteert hierover ook periodiek aan het Audit & Sustainability Committee.

Lotus Bakeries heeft een monistisch bestuursmodel, in overeenstemming met het Wetboek van Vennootschappen. De Raad van Bestuur draagt de eindverantwoordelijkheid voor het beheer van de risico's binnen de vennootschap, bijgestaan door het Audit & Sustainability Committee. Het dagelijks bestuur is gedelegeerd aan de CEO, bijgestaan door het EXCO. Het Audit & Sustainability Committee ontvangt regelmatig verslagen over het risicobeheer.

Het risicobeheer van Lotus Bakeries bestaat dan ook uit de volgende belangrijke componenten:

- Identificatie van risico's: hierbij worden de risicobronnen geïdentificeerd die de Groep kunnen beïnvloeden. Deze bronnen kunnen gaan van voedselveiligheids- en kwaliteitsrisico's tot operationele en financiële risico's. De dubbele materialiteitsmethodologie wordt gebruikt om de belangrijkste risico's waarmee de Groep wordt geconfronteerd te identificeren en te prioriteren vanuit twee perspectieven: financiële materialiteit en impactmaterialiteit (zie hoofdstuk I.4. van het Duurzaamheidsverslag).
- Risicobeoordeling: zodra de risico's zijn vastgesteld, is het belangrijk om de impact en de waarschijnlijkheid van het optreden ervan te beoordelen. Dit helpt om de meest kritieke risico's te prioriteren en de passende reactie te bepalen.

- Risicobeperking: nadat de risico's zijn geïdentificeerd en beoordeeld, worden strategieën ontwikkeld om die risico's te beperken of te beheren. Dit kan inhouden dat procesverbeteringen worden doorgevoerd, controles worden uitgevoerd of risico's worden overgedragen door middel van verzekeringen.
- Risicobewaking: voortdurende controle van risico's is van cruciaal belang om ervoor te zorgen dat de Groep voorbereid is op potentiële bedreigingen en om de doeltreffendheid van risicobeperkende strategieën te beoordelen.
- Communicatie en opleiding: effectieve communicatie en opleiding zijn essentieel voor het welslagen van een ERM-programma. Alle werknemers moeten begrijpen wat hun rol is bij het identificeren en beheren van risico's en moeten worden opgeleid in de manier waarop zij dat moeten doen.

De Governance structuur van Lotus Bakeries wordt ondersteund door de implementatie van verschillende interne Governance policies, procedures en processen, zoals:

- Corporate Governance Charter
Het Corporate Governance Charter heeft tot doel een gedetailleerd en transparant beeld te geven van het beleid van Lotus Bakeries inzake corporate governance en wordt geactualiseerd op basis van ontwikkelingen in dit beleid en wijzigingen in de relevante regelgeving.
- Dealing Code
Het voornaamste doel van de Dealing Code is het voorkomen van misbruik of de schijn van misbruik van informatie over Lotus Bakeries waarover bestuurders of werknemers van Lotus Bakeries kunnen beschikken en die niet algemeen beschikbaar is voor investeerders. Bijzondere aandacht wordt besteed aan de aandelen, aandelenopties of andere beloningen ontvangen in het kader van de incentiveplannen van Lotus Bakeries, aan degenen die aandelen Lotus Bakeries kopen of verkopen en aan degenen die aandelen Lotus Bakeries gebruiken als onderpand voor een lening.
- Gedragscode
De Lotus Bakeries Code of Conduct vormt de basis voor ethische bedrijfspraktijken binnen de hele organisatie. In 2025 werd een grondige herziening van de Code uitgevoerd om de afstemming te verzekeren met de uitgebreide operationele en geografische reikwijdte van de Lotus Bakeries Group, de evoluerende verwachtingen van stakeholders en recente wijzigingen in regelgeving. De geactualiseerde Code of Conduct werd op 3 december 2025 door de Raad van Bestuur goedgekeurd. De Code of Conduct is opgebouwd uit vijf afzonderlijke hoofdstukken, die elk verschillende aspecten van bedrijfsvoering behandelen en specifieke richtlijnen bevatten over hoe van medewerkers wordt verwacht dat zij handelen.
- Anti-omkoping beleid
Lotus Bakeries heeft in 2025 een nieuwe Anti-Omkoping- en Corruptiebeleid ontwikkeld en uitgerold. Dit beleid is afgestemd op internationale normen inzake anti-omkoping en corruptiebestrijding en biedt duidelijke richtlijnen voor alle medewerkers van de Groep over onderwerpen zoals onder meer geschenken en hospitality, donaties en sponsoring, politieke betrokkenheid, belangenconflicten en andere cruciale domeinen.
- Databeschermingsbeleid
Het databeschermingsbeleid beoogt de persoonsgegevens van onze medewerkers, aannemers, klanten, zakenpartners en consumenten te allen tijde veilig te houden en persoonsgegevens alleen te verwerken in overeenstemming met de EU-Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) of andere toepasselijke wetgeving inzake gegevensbescherming.
- Klokkenuidersbeleid
Lotus Bakeries heeft een Klokkenuidersbeleid opgesteld, dat toegankelijk is voor interne En externe stakeholders die een bezorgdheid willen melden. Het Klokkenuidersbeleid van Lotus Bakeries legt een procedure vast en garandeert dat klokkenuiders die een melding doen geen enkele nadelige of negatieve consequentie zullen ondervinden van het melden

van bezorgdheden overeenkomstig deze procedure.

· Remuneratiebeleid

Het goedgekeurde remuneratiebeleid voldoet aan de Tweede Richtlijn m.b.t. Aandeelhoudersrechten, Richtlijn (EU) 2017/828, artikel 7:89 lid 1 van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen en de Corporate Governance Code 2020. Dit remuneratiebeleid werd goedgekeurd op de Gewone Algemene Vergadering van 13 mei 2025 en is gepubliceerd op de website.

De verantwoordelijkheden van de verschillende afdelingen binnen de Lotus Bakeries Groep gaande van inkoop, productie, logistiek tot verkoop, beheer van klantenrelaties en Corporate services zijn in duidelijke richtlijnen vastgelegd. Zo kent elke medewerker duidelijk zijn rol en verantwoordelijkheid.

Voornaamste risico's en risicobeperkende maatregelen

De risico's worden periodiek beoordeeld, gecontroleerd en bijgestuurd door het EXCO. De vastgestelde risicobeheersmatrix wordt besproken met en gerapporteerd aan het Audit & Sustainability Committee.

Voor elk van de belangrijkste risico's is een risico-eigenaar aangewezen die zorgt voor een concreet actieplan om de potentiële impact van de risico's te beperken. De risico-eigenaar is ook verantwoordelijk voor de follow-up van de vastgestelde acties. Over de resultaten wordt periodiek verslag uitgebracht aan het Audit & Sustainability Committee.

Het risicobeheerprogramma van de Groep is een continu proces dat regelmatig moet worden geëvalueerd en herzien om ervoor te zorgen dat het doeltreffend blijft in het licht van veranderende risico's en omstandigheden en nieuwe bedreigingen.

De belangrijkste risico's die hieronder worden opgesomd, worden beschouwd als de meest relevante voor de activiteiten van de Groep en kunnen een invloed hebben op de verwezenlijking van de strategische doelstellingen van de Groep.

COMPONENT	RISICO	RISICOBESCHRIJVING EN RISICOBEPERKENDE MAATREGELEN
Product	Veiligheid & Kwaliteit	Het niet naleven van kwaliteits- en voedselveiligheidsnormen stelt de Groep bloot aan bedrijfsonderbreking, geschillen, productaansprakelijkheid en terugroepacties. Lotus Bakeries hanteert de hoogste productveiligheidsnormen voor het volledige productie- en distributieproces, vanaf de aankoop van de grondstoffen tot en met de distributie van het eindproduct, ondersteund en gewaarborgd door gestructureerde pro-cedures en systematische interne kwaliteitsaudits. Op regelmatige tijdstippen vinden externe audits plaats.
	Namaak/intellectuele eigen-dom	Het succes van de producten en merken van Lotus [®] Biscoff [®] , Lotus [™] Natural Foods en Lotus [®] Local Heroes gaat gepaard met het risico van namaak, zowel wat betreft de recepten van onze producten als de visuele identiteit van onze merken. Allereerst het recept. De kwaliteit van alle producten van Lotus Bakeries is een absolute prioriteit. Alle medewerkers zijn sterk betrokken bij het continue streven naar kwalitatief hoogstaande producten en processen. De afdeling R&D wil met nieuwe inzichten in interacties tussen verschillende grondstoffen bijdragen tot betere producten. Daarvoor doen we niet alleen een beroep op onze eigen expertise, maar ook op die van bekende universitaire onderzoeksinstituten en bestaande innovatieplatforms die door de voedingsindustrie zijn opgezet. Onze innovatie-inspanningen vertalen zich ook in een uitgebreid en innovatief productaanbod, waarbij kwaliteit en superieure smaak voorop staan. Om deze inspanningen zoveel mogelijk te vrijwaren, worden onze recepten zoveel mogelijk als bedrijfsgeheim beschermd. Daartoe gelden strikte procedures inzake toegang, overdracht en opslag van gegevens. Bovendien controleert en analyseert het R&D-team regelmatig concurrerende producten. Om onze merkidentiteit zo goed mogelijk te beschermen, is er een duidelijke strategie gericht op het identificeren van onze merkactiva en het definiëren van de gewenste bescherming, het gebruik en de handhaving van onze merken. De beschermingsniveaus worden jaarlijks bijgewerkt, zowel op product- als op geografisch niveau. Dankzij een geautomatiseerd, wereldwijd meldingssysteem blijft de afdeling Intellectuele Eigendom op de hoogte van identieke of soortgelijke registraties. Bovendien worden copycats in de markt voortdurend gemeld door onze eigen medewerkers en onze distributeurs. Sinds 2021 werkt Lotus Bakeries ook met een online monitoringsysteem voor een nog nauwkeurigere detectie van copycats.
	Inflatie en volatilititeit van grondstoffen en verpakkingskosten	Het risico van ongunstige effecten van schommelingen van de grondstofprijzen op de resultaten wordt beperkt door het afsluiten van termijncontracten met een vaste prijs voor de belangrijkste grondstoffen. Voor andere grondstoffen en verpakkingen wordt waar mogelijk gebruik gemaakt van jaarcontracten.
Mensen	Tekorten op de arbeidsmarkt	Gezien de schaarste op de arbeidsmarkt moet Lotus Bakeries aandacht besteden aan het aantrekken van voldoende talent om haar groeiplannen te ondersteunen. Hiervoor kan Lotus Bakeries terugvallen op een professioneel recruitersbeleid, onboardingsproces en opleidings- & ontwikkelingsplan. Ook zetten we sinds 2020 een Young Graduate Programma in, waarmee we jong talent warm maken voor ons bedrijf. Tot slot wordt veel aandacht besteed aan employer branding en het intern en extern vertalen van onze bedrijfsidentiteit.

COMPONENT	RISICO	RISICOBESCHRIJVING EN RISICOBEPERKENDE MAATREGELEN
ESG	Klimaatverandering / Koolstofvermindering	Wij zetten ons in voor het milieu en helpen de opwarming van de aarde tegen te gaan. Lotus Bakeries is zich bewust van de negatieve impact die de industrie kan hebben op het milieu en de maatschappij en de verantwoordelijkheid die zij draagt als industriële partner. Lotus Bakeries ziet ook mogelijkheden om bij te dragen tot de vooruitgang van de maatschappij en het beperken van de opwarming van de aarde. Klimaatgerelateerde verstoringen (waaronder extreme weersomstandigheden, overstromingen, ontbossing) kunnen onze activiteiten en/of de eisen en voorkeuren van de consumer beïnvloeden. Bij alles wat wij doen, streven wij ernaar onze ecologische voetafdruk te verkleinen. Met onze 12 fabrieken zijn we vandaag al koolstofneutraal. Begin 2023 hebben wij de verbintenisbrief van het Science Based Target initiative (SBTI) ondertekend, waarin wij ons verbinden tot wetenschappelijk onderbouwde reductiedoelstellingen, in overeenstemming met de SBTI-criteria en -aanbevelingen, om de opwarming van de aarde te beperken tot 1,5 graden Celsius boven het pre-industriële niveau. Dit is vertaald in wetenschappelijk onderbouwde klimaatdoelen voor 2030 en 2050, die zijn voorgelegd aan en gevalideerd door SBTi. De duurzaamheidsambitie 'Care for Today - Respect for Tomorrow' belichaamt duidelijk hoe Lotus Bakeries wil omgaan met duurzaamheid en verantwoordelijkheid. Dit actieplan is breed verspreid naar alle medewerkers en naar de Raad van Bestuur. Lotus Bakeries kijkt ernaar om te rapporteren over haar prioriteiten, doelstellingen en verwezenlijkingen rekening houdend met de Sustainable Development Goals (SDGs) zoals bepaald door de Verenigde Naties en in overeenstemming met CSRD zoals goedgekeurd door de Europese Unie. Bovendien volgt de Groep alle opkomende regelgeving op die specifieke initiatieven voor koolstofreductie zou opleggen. Dergelijke initiatieven kunnen de huidige activiteiten beïnvloeden en de overgang naar koolstofarme productieprocessen, materialen en investeringen versnellen.
	Verpakking	Lotus Bakeries erkent de problemen in verband met het gebruik van plastic verpakkingen, zoals de vervuiling van de oceanen, de uitstoot van koolstof en het gebruik van niet-hernieuwbare grondstoffen. Lotus Bakeries deelt de bezorgdheid en wil haar verantwoordelijkheid nemen om van de huidige lineaire economie, waar verpakkingen worden geproduceerd, gebruikt en weggegooid, over te stappen naar een circulaire economie, waar materialen binnen de kringloop blijven. Lotus Bakeries heeft hiervoor duidelijke ambities en een duidelijke strategie geformuleerd. De Groep houdt ook toezicht op regelgevende maatregelen om het gebruik van wegwerfverpakkingen te beperken, zoals verpakkingsbelastingen. De Groep scant en verbetert voortdurend de verpakkingsportfolio op basis van fact-based methodologieën. Lotus Bakeries onderzoekt verschillende alternatieven voor de klassieke fossiele plastics die momenteel in gebruik zijn. Alternatieve materialen moeten echter hetzelfde niveau van productveiligheid, verwerkbaarheid en duurzaamheid garanderen als de huidige gebruikte materialen.

COMPONENT	RISICO	RISICOBESCHRIJVING EN RISICOBEPERENDE MAATREGELEN
	Duurzaam inkopen	<p>Lotus Bakeries is zich bewust van de mogelijke negatieve impact van de teelt van belangrijke grondstoffen (zoals palmolie, cocoa en soja) op het milieu, met name de ontbossing, en de mogelijke sociale gevolgen in de regio's waar deze grondstoffen worden aangelegd. Voor Lotus Bakeries is het belangrijk dat onze consumenten en klanten erop kunnen vertrouwen dat de hierboven genoemde grondstoffen die in onze producten gebruikt wordt op een duurzame manier verkregen is. Lotus Bakeries selecteert haar leveranciers zorgvuldig op basis van haar responsible sourcing normen volgens NDPE: No-Deforestation, No-Peat, No-Exploitation. Lotus Bakeries is lid van RSPO en engageert zich om enkel gecertificeerde duurzame palmolie aan te kopen. Alle vestigingen van Lotus Bakeries die palmolie verwerken, hebben ook het RSPO-certificaat behaald.</p> <p>Bovendien vraagt Lotus Bakeries aan haar leveranciers om te investeren in volgende initiatieven en de onderneming op regelmatige basis actief te informeren:</p> <ul style="list-style-type: none"> > het ondersteunen van kleinschalige producenten om toe te treden tot duurzame toeleveringsketens; > bescherming en herstel van bossen in een palmolieproductielandschap; > ondersteuning van een landschaps-/jurisdictiebenadering van duurzaamheid in palmolieproducerende gebieden; en > ondersteuning van één of meer lokale omschakelingsprojecten in palmolieproducerende landen. <p>Op die manier wil Lotus Bakeries de nodige veranderingen in de keten van belangrijke grondstoffen tweewegbrengen.</p>
IT-architectuur	Gegevensbescherming en cyberveiligheid	<p>Gezien de steeds verdergaande digitalisering blijft het risico op ongeoorloofde toegang tot vertrouwelijke gegevens van Lotus Bakeries en door Lotus Bakeries verwerkte persoonsgegevens reëel. Ook fraude in de vorm van cybercrime staat hoog op de agenda.</p> <p>Binnen Lotus Bakeries is er een duidelijk beleid inzake toegang en beveiliging van bedrijfskritische informatie. Multi-factor authenticatie draagt bij tot de beveiliging van onze informatie. Group ICT heeft verschillende maatregelen genomen om cyberaanvallen te voorkomen, op te sporen en de impact ervan te beperken. Daarnaast is er een jaarlijkse audit van de beveiliging van onze ICT-systemen. Ook zijn er geautomatiseerde en continue sensibiliseringsinspanningen bij de medewerkers van Lotus Bakeries.</p>
Financieel	Vreemde valuta	<p>De functionele valuta van de vennootschap is de euro, die ook de rapporteringsvaluta van de vennootschap is. Omrekeningswinsten of -verliezen die voortvloeien uit de herwaardering van de lokale valuta van buitenlandse dochterondernemingen naar EUR worden opgenomen in de overige elementen van het totaalresultaat. Transacties in vreemde valuta die winst of verlies opleveren, worden opgenomen in het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat.</p> <p>De belangrijkste transacties in vreemde valuta gebeuren in USD, GBP, CZK, THB, CNY, KRW, SEK en ZAR. De Groep beoordeelt geval per geval hoe ongunstige wisselkoerseffecten kunnen worden vermeden en streeft ernaar zoveel mogelijk transacties af te dekken door middel van een natuurlijke afdekking.</p>
	Andere financiële risico's	<p>De activiteiten van de Groep zijn blootgesteld aan diverse andere financiële risico's: marktrisico (met inbegrip van renterisico en prijsrisico), kredietrisico en liquiditeitsrisico. Voor meer details wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening in toelichting 27.</p>
COMPONENT	RISICO	RISICOBESCHRIJVING EN RISICOBEPERENDE MAATREGELEN
Externe omgeving	Compliance en regelgeving	<p>Lotus Bakeries is een wereldwijde onderneming die het grootste deel van haar omzet buiten de thuislanden genereert. Als dusdanig is de Groep onderworpen aan de toepasselijke wetten en regelgeving in de wereldwijde rechtsgebieden waar zij werkt. Als producent van levensmiddelen met wereldwijde commerciële activiteiten hebben deze toepasselijke wetten en voorschriften betrekking op productveiligheid, productketting, gezondheid en veiligheid, koolstofreductie, intellectuele-eigendomsrechten, bestrijding van omkoping en corruptie, mededinging, gegevensbescherming, exportregelgeving, mensenrechten en belastingen.</p> <p>Relevante teams binnen de Groep volgen alle ontwikkelingen in de regelgeving op de voet om te garanderen dat de Groep voldoet aan regelgevende initiatieven wanneer deze zich voordoen.</p>
	Oorlogen	<p>Als wereldwijde onderneming kan de Groep invloed ondervinden van conflicten in landen waar zij actief is. De activiteiten kunnen indirect worden beïnvloed door een conflict. Deze gevolgen kunnen voortvloeien uit bevoorradingsproblemen, een inflatoire macro-economische omgeving, kredietrisico's van klanten en stijgende financieringskosten</p>
	Pandemieën en andere besmettelijke ziekten	<p>Aangezien de Groep over de hele wereld actief is, kan een wereldwijde epidemie of pandemie onze bedrijfsvoering beïnvloeden. Zo is voorzien in crisisbeheer, dat in het kader van de COVID-19-pandemie doeltreffend is gebleken.</p>

10. Duurzaamheidsverslag

Het Geconsolideerde Duurzaamheidsverslag van de Lotus Bakeries Groep (de 'Groep') is opgesteld in overeenstemming met de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en de bijhorende European Sustainability Reporting Standards (ESRS), zoals goedgekeurd door de Europese Unie (EU).

Voor verdere informatie over het duurzaamheidsverslag van Lotus Bakeries wordt verwezen naar hoofdstuk 4 'Care for Today, Respect for Tomorrow' van het geconsolideerd jaarverslag.

Honoraria verbonden aan de audit

Deloitte Bedrijfsrevisoren BV, vertegenwoordigd door Kurt Dehoorne, bedrijfsrevisor, werd op 13 mei 2025 door de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd tot Commissaris van Lotus Bakeries NV voor een termijn van drie jaar. Het mandaat verstrijkt onmiddellijk na de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2028.

IN DUIZENDEN EUR	2025	2024
Auditvergoedingen		
Lotus Bakeries NV	175	148
Lotus Bakeries Groep	478	473
Bijkomende diensten geleverd door de Commissaris of zijn verbonden partijen		
Andere aan de audit opdrachten verbonden honoraria	30	213
Vergoedingen voor belastingadvies	419	17
Andere niet-auditvergoedingen	11	155
TOTAAL	1.113	1.006

Lembeke, 31 maart 2026

Stephenson NV
Gedelegeerd Bestuurder
Jan Boone
Vaste vertegenwoordiger